

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

НОВОСЕЛЕЦЬ АРТЕМ ІГОРОВИЧ

УДК 658:005.332.4]:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОЇ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Спеціальність 073 – Менеджмент
Галузь знань 07 – Управління та адміністрування**

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

А. Новоселець А. І. Новоселець

Науковий керівник: Онегіна Вікторія Михайлівна, доктор економічних наук, професор

Харків – 2025

Анотація

Новоселець А. І. Механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі інноваційної управлінської діяльності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління і адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент – Державний біотехнологічний університет, Харків, 2025.

Дисертаційна робота присвячена узагальненню теоретико-методичних та науково-практичних засад підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі інноваційної управлінської діяльності та розробці механізму її реалізації. Особливістю та визначальною рисою дослідження є спрямованість на практичні аспекти застосування інноваційних підходів до управління аграрними підприємствами, зокрема акцент зроблено на оцінці ефективності інноваційного менеджменту за допомогою комплексної системи показників, що охоплює економічні, організаційні, соціальні та інформаційні аспекти, а також застосування експертного оцінювання та економіко-математичного моделювання для виявлення ключових чинників конкурентоспроможності.

Деталізовано загальнотеоретичні основи інноваційного управління аграрними підприємствами, систематизовано показники оцінки ефективності управління, висвітлено нормативно-правові засади підтримки інноваційного розвитку аграрного сектору. Проведено аналіз структурно-динамічних змін у діяльності аграрних підприємств України та Харківської області, визначено основні проблеми, що стримують їхній розвиток та знижують конкурентоспроможність, зокрема недостатнє фінансування інновацій, нерівномірний доступ до сучасних технологій та бар'єри в інтеграції в міжнародні ринки.

Розроблений механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств базується на поєднанні стратегічного управління, цифрових

технологій, адаптивних бізнес-моделей та формуванні ефективних конкурентних стратегій з урахуванням міжнародного досвіду. Використання запропонованого механізму дозволить підвищити ефективність виробничих процесів, оптимізувати управління ресурсами, сприяти експортному розвитку та забезпечити стає зростання аграрного сектору в умовах сучасних економічних викликів.

Наукова новизна отриманих результатів визначається особистим внеском автора у розвиток теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних напрямів формування та функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі інноваційної управлінської діяльності. Найвагомішими результатами, що визначають наукову новизну дослідження, є:

вперше: обґрунтовано модель механізму інноваційного управління в аграрному секторі, яка, на відміну від існуючих підходів, інтегрує технологічні інновації, інституційну підтримку та екологічну й соціальну відповідальність у єдину систему, що охоплює шість взаємопов'язаних інституційних рівнів та забезпечує адаптивність і стійкий розвиток аграрних підприємств в умовах конкурентного зовнішнього середовища;

удосконалено: методику оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі комплексного підходу, що поєднує матричні методи, бенчмаркінг та структурно-функціональний аналіз, що забезпечує вищу точність та надійність оцінки конкурентних позицій підприємств на відміну від існуючих; модель управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств, яка поєднує класичні управлінські функції із сучасними управлінськими ролями, адаптованими до специфіки українського аграрного сектору, та враховує інноваційне лідерство, цифрову трансформацію та структурну адаптацію до макроекономічних викликів;

набули подальшого розвитку: узагальнення стану розвитку теорії інноваційного управління діяльністю на основі встановлення її тезаурусного каркасу, що ідентифікує ключові етапи, тренди та кластеризацію світових

досліджень у сфері інноваційного менеджменту; виявлення диференційованих чинників впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств залежно від їх розміру, що дозволяє адаптувати стратегії їх управління до особливостей великих, малих та мікропідприємств; емпіричне підтвердження зв'язку між формалізованими інноваційними стратегіями та підвищенням рентабельності аграрних підприємств, що доводить ефективність стратегічного планування та цифрових технологій для підвищення їх фінансової результативності; підходи до формування державно-приватного партнерства у сфері інноваційної управлінської діяльності аграрних підприємств на основі аналізу зарубіжного досвіду, що дозволило визначити ефективні механізми фінансування інноваційних кластерів та розширення співпраці між бізнесом, науковими установами та державними органами для активізації науково-технічних інновацій у поєднанні з корпоративною соціальною відповідальністю; обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі структурно-технологічних та галузевих змін, а також диверсифікації ринків збуту через інтеграцію в нішеві сегменти.

За результатами дослідження опубліковано одну публікацію в колективній монографії, три статті у наукових фахових виданнях України, одну статтю у періодичному науковому виданні України та вісім тез доповідей.

Реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств через удосконалення механізмів інноваційного управління, адаптацію до структурно-динамічних змін на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також розробку ефективних конкурентних стратегій. Інтеграція сучасних цифрових технологій, стратегічного планування та зарубіжного досвіду інноваційного менеджменту дозволить оптимізувати управлінські процеси, підвищити ефективність виробництва, конкурентоспроможність та забезпечити стійкість підприємств до кризових явищ. Запропонована модель механізму інноваційного управління охоплює ключові економічні, технологічні та соціальні фактори, що визначають розвиток конкурентних переваг аграрного сектору, а також враховує формування

цільових ринків збуту та структурну трансформацію підприємств у відповідь на сучасні виклики.

Ключові слова: інноваційне управління, конкурентоспроможність, аграрне підприємство, механізм інноваційного управління, інновації, інвестиції, інноваційний проект, управління, менеджмент, аграрний сектор України, органічне виробництво, цифрові технології, точне землеробство, конкурентні стратегії, фінансова стійкість, сталий розвиток, державно-приватне партнерство, аграрні підприємства.

ABSTRACT

Novoselets A.I. Mechanism of increasing the competitiveness of agricultural enterprises on the basis of innovative management activities – Qualification scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Knowledge area 07 Management and Administration, speciality 073 Management – State Biotechnological University, Kharkiv, 2025.

The dissertation is devoted to the generalisation of the theoretical, methodological, scientific and practical principles of increasing the competitiveness of agricultural enterprises on the basis of innovative management activities and the development of a mechanism for its implementation. The peculiarity and defining feature of the study is its focus on the practical aspects of applying innovative approaches to the management of agricultural enterprises, in particular, the emphasis is on assessing the effectiveness of innovative management using a comprehensive system of indicators covering economic, organisational, social and information aspects, as well as the use of expert evaluation and economic and mathematical modelling to identify key factors of competitiveness.

The thesis details the general theoretical foundations of innovative management of agricultural enterprises, systemises indicators of assessment of management efficiency, highlights the regulatory framework for supporting innovative development of the agricultural sector. The thesis analyzes structural and dynamic changes in the activities of agricultural enterprises in Ukraine and Kharkiv region, identifies the main problems that hinder their development and reduce competitiveness, including insufficient financing of innovations, uneven access to modern technologies, and barriers to integration into international markets.

The developed mechanism for increasing the competitiveness of agricultural enterprises is based on a combination of strategic management, digital technologies, adaptive business models, and the formation of effective competitive strategies based on international experience. The use of the proposed mechanism will increase the efficiency of production processes, optimise resource management, promote export

development and ensure sustainable growth of the agricultural sector in the face of current economic challenges.

The scientific novelty of the obtained results is determined by the author's personal contribution to the development of theoretical and methodological foundations and substantiation of practical directions of formation and functioning of the mechanism for improving the competitiveness of agricultural enterprises on the basis of innovative management activities. The most significant results that determine the scientific novelty of the study are

for the first time: a model of the mechanism of innovation management in the agricultural sector is substantiated, which, unlike existing approaches, integrates technological innovations, institutional support, environmental and social responsibility into a single system that covers six interconnected levels of management and ensures adaptability and sustainable development of agricultural enterprises in a competitive external environment;

improved: the methodology for assessing the competitiveness of agricultural enterprises based on an integrated approach that combines matrix methods, benchmarking and structural-functional analysis, which provides higher accuracy and reliability of assessing the competitive position of enterprises in contrast to the existing ones; a model for managing the innovation activities of agricultural enterprises, which combines classical management functions with modern management roles adapted to the specifics of the Ukrainian agricultural sector, and takes into account innovative leadership, digital transformation;

have been developed: generalisation of the state of development of the theory of innovation management based on the establishment of its thesaurus framework, which identifies key stages, trends and clustering of world research in the field of innovation management; identification of differentiated factors of influence on the competitiveness of agricultural enterprises depending on their size, which allows to adapt strategies of their management to the characteristics of large, small and micro enterprises; empirical confirmation of the link between formalised innovation strategies and increased profitability of agricultural enterprises, which proves the

effectiveness of strategic planning and digital technologies to improve their financial performance; approaches to the formation of public-private partnerships in the field of innovative management activities of agricultural enterprises based on the analysis of foreign experience, which allowed to identify effective mechanisms for financing innovation clusters and expanding cooperation between business and scientific institutions and government agencies to enhance scientific and technological innovation in combination with corporate social responsibility; substantiation of strategic directions for improving the competitiveness of agricultural enterprises based on structural, technological and sectoral changes, as well as diversification of sales markets through integration into niche segments.

Based on the results of the study, one chapter was published in a collective monograph, three articles in scientific professional journals, one article in a periodical scientific edition of Ukraine and eight abstracts in conference proceedings.

The implementation of the proposed solutions will help to increase the competitiveness of agricultural enterprises by improving innovation management mechanisms, adapting to structural and dynamic changes in the domestic and foreign markets, and developing effective competitive strategies. The integration of modern digital technologies, strategic planning and foreign experience in innovation management will optimise management processes, increase production efficiency, competitiveness and ensure the resilience of enterprises to crisis phenomena. The proposed model of the innovation management mechanism covers the key economic, technological and social factors that determine the development of competitive advantages of the agricultural sector, and also takes into account the formation of target markets and structural transformation of enterprises in response to modern challenges.

Keywords: innovative management, competitiveness, agricultural enterprise, innovative management mechanism, innovations, investments, innovative project, management, agricultural sector of Ukraine, organic production, digital technologies, precision farming, competitive strategies, financial sustainability, sustainable development, public-private partnership, agricultural enterprises.

ПЕРЕЛІК НАУКОВИХ ПРАЦЬ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях України

1. Новоселець А.І. Бібліометричний аналіз поняття інноваційної управлінської діяльності. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 171-179. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-171-179>.
2. Новоселець А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств у контексті виробництва та експорту української пшениці. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Vol. 8. No. 3. 12. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.12>.
3. Новоселець А. Комплексна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств різних розмірів. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Vol. 8. No. 4. 06. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.06>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

4. Можелянська А.В., Новоселець А.І. Проблематика істини у дослідженнях економіки аграрного сектору. Науковий журнал «Молодий вчений». 2021. №11 (99). С. 395-399. DOI: <http://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-85> (особистий внесок: визначення основних напрямів розвитку досліджень аграрного сектора, особливостей їх методології).
5. Новоселець А. І. Інноваційна управлінська діяльність як механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення*: матеріали Всеукраїнської науково практичної конференції, 9-10 грудня 2021 року, Мелітополь: МДПУ, 2021. С. 113-117.
6. Новоселець А.І. Організаційно-управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Матеріали Всеукраїнської*

наукової конференції молодих учених і науково-педагогічних працівників, 18 травня 2022 р. / Редкол.: Непочатенко О. О. (відп. ред.) та ін. Умань: ВПЦ «Візаві», 2022. С.128-130.

7. Новоселець А.І. Конкурентна побудова цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств. *Капіталізація аграрних підприємств та їх інвестиційне забезпечення*: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з нагоди 85-ї річниці від дня народження доктора економічних наук, професора, член-кореспондента НААН Підлісецького Гліба Макаровича (1937-2013), 8 вересня 2022 р., м. Київ. Національна академія аграрних наук України, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». 2022. С. 269-273.

8. Новоселець А. І. Концептуальні засади змісту механізмів інноваційного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, 3-4 листопада 2022 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 138-140.

9. Новоселець А.І. Інноваційна управлінська діяльність у забезпеченні екологізації сільського господарства України в умовах сталого розвитку. *Захист і відновлення екологічної рівноваги та забезпечення самовідновлення екосистем*: колективна монографія / за заг. ред. Т. О. Чайки. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2023. С. 165–172.

10. Новоселець А. І. Детермінанти конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку в контексті євроінтеграції України*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Одеса, 22 вересня 2023 р. / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 84-88.

11. Новоселець А. І. Теоретичні основи інновацій та їх види. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року),. Харків: ДБТУ. 2024.Ч. 1. С. 598-601.

12. Новоселець А. І. Інноваційні управлінські моделі для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року) Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2025. С. 250-252.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	22
1.1. Сутність та форми інноваційної управлінської діяльності.....	22
1.2. Чинники конкурентоспроможності аграрних підприємств	48
1.3. Методичні основи оцінювання підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств	60
Висновки до розділу 1.....	72
РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ..	74
2.1. Аналіз структурно-динамічних змін в діяльності аграрних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.....	74
2.2. Конкурентоспроможність та побудова цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств	95
2.3. Оцінка конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств Харківської області у системі формування конкурентних стратегій	131
Висновки до розділу 2.....	156
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	160
3.1. Зарубіжний досвід впровадження інновацій в управлінську діяльність організації як чинник конкурентоспроможності	160
3.2. Управлінська інноваційна діяльність та її вплив на конкурентоспроможність аграрного підприємства	181
3.3. Етапи формування механізму інноваційного управління в аграрному секторі.....	200
Висновки до розділу 3.....	210
ВИСНОВКИ.....	213
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	217
ДОДАТКИ.....	241

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сільськогосподарські виробники прагнуть підвищити ефективність, конкурентоспроможність та зменшити витрати за допомогою інновацій, які не лише оптимізують виробничі процеси, а й сприяють накопиченню знань, підвищенню наукового потенціалу та створенню доданої вартості. Аграрні інновації включають розробку та впровадження нових сортів рослин, порід тварин, технологій та препаратів, що підвищують продуктивність, ефективність використання ресурсів та забезпечують екологічну стійкість виробництва. В Україні інноваційна активність в аграрній сфері залишається недостатньо розвиненою, що значно обмежує конкурентні можливості вітчизняних підприємств на глобальному ринку. У розвинених країнах інновації є одним із ключових драйверів економічного зростання, що вимагає активізації наукових досліджень та технологічного трансферу в агропромисловому комплексі України. Роль держави в цьому процесі полягає у формуванні стратегій розвитку інноваційної діяльності, фінансуванні наукових досліджень, створенні регуляторного середовища для стимулювання впровадження передових технологій. Та роль менеджменту аграрних підприємств не менш важлива для впровадження інноваційних практик, розвитку інноваційного потенціалу підприємств, забезпечення їх конкурентоспроможності.

Сучасні економічні та геополітичні виклики вимагають від аграрних підприємств не лише адаптації до змін ринку, а й інноваційної управлінської діяльності, яка б забезпечила надійні механізми підвищення конкурентоспроможності. Проте в умовах російської агресії аграрний сектор України зазнає значних втрат, насамперед через знищення ресурсного потенціалу виробництва, руйнування логістичних маршрутів, обмеження доступу до міжнародних ринків та скорочення інвестиційної активності. Водночас посилення глобальної конкуренції вимагає від аграрних підприємств не лише забезпечення високої якості продукції, а й відповідності сучасним

міжнародним стандартам, що є необхідною умовою для розширення ринків збуту та залучення іноземних інвесторів. У цьому контексті стратегічним пріоритетом стає впровадження інноваційних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності виробничих процесів, розвиток інфраструктури, цифровізацію управління та екологізацію виробництва. При цьому теоретико-методичні й концептуальні основи конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі інноваційної управлінської діяльності не сформовані до кінця. Нині набуває особливої актуальності й потребує подальших наукових досліджень питання побудови ефективного інноваційного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, як одної з складових ресурсного потенціалу регіону та країни в цілому.

Проблематика підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі інноваційного управління є актуальною та досліджувалася багатьма науковцями. Зокрема, теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку аграрного сектору, управлінські підходи до впровадження інновацій та ключові фактори конкурентоспроможності аналізували такі вчені, як: В. О. Бойко та Л. О. Бойко [5], Ю. П. Вітковський [7, 8], О. М. Гіржева [39, 126], О. І. Гуторов [13, 14], М. В. Зось-Кіор [2, 107, 167], І. В. Коваленко [24, 25], О. В. Коваленко [26, 27, 28, 29], Л. І. Курило [61, 84], А. В. Кучер [152, 153], Л. Ю. Кучер [33, 153], С. Ю. Кучеренко [20, 34], С. І. Міненко [38, 165], В. М. Онегіна [52, 174, 175, 176], П. Т. Саблук [61], М. Г. Саєнко [63], О. М. Супруненко [73], О. П. Хаєцька [76], О. Г. Шпикуляк [53, 61, 83, 84]. Методологію оцінювання конкурентних позицій підприємств, ключові фактори конкурентоспроможності та вплив інноваційних процесів на економічні показники досліджували Л. М. Ганущак-Єфіменко [129, 169], В. С. Кушнірук [67], В. О. Стаценко [67]. Динамічні зміни в аграрному секторі, вплив воєнних ризиків та експортний потенціал зернової промисловості аналізували у своїх працях О. Є. Шандрівська [80], О. В. Пиж [80], С. Г. Черемісіна [77]. Регіональні аспекти розвитку аграрного сектору та стійкість підприємств до кризових явищ розглядали К. С. Токар [74],

Н. В. Волкова [10]. Зарубіжний досвід у сфері інноваційних практик в аграрному бізнесі аналізували Р. А. Альбаладехо [1], А. Золковер [220], І. Міхно [164] та С. Писаренко [184]. Інноваційну управлінську діяльність, її механізми та особливості впровадження у аграрному секторі досліджували Н. О. Єфремова [36, 101], А. М. Колосов [30], С. В. Руденко [59]. Практичні аспекти оцінки інноваційної конкурентоспроможності, державні механізми стимулювання та методологічні підходи до аналізу розглядали І. А. Чіков [79], О. П. Хаєцька [76]. Важливими джерелами для дослідження стали Державна стратегія розвитку інноваційної діяльності до 2030 року, міжнародні стандарти Oslo Manual (OECD) та емпіричні дані Державної служби статистики України, які дозволяють комплексно оцінити тенденції та перспективи інноваційного розвитку аграрного сектору. Водночас, недостатньо дослідженими залишаються питання систематизації підходів до управління інноваційною діяльністю в аграрних підприємствах, оцінки їхньої адаптивності до ринкових змін та стратегічного планування у контексті забезпечення конкурентних переваг. Це визначає актуальність і науково-практичну значущість теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Теоретичні висновки та практичні результати дисертаційного дослідження здійснені відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри глобальної економіки Державного біотехнологічного університету за темою «Розвиток аграрного сектору в умовах цифровізації економіки» (№ державної реєстрації - 0121U110008). Роль автора полягає у розробці теоретико-методичних та практичних засад механізму конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі інноваційної управлінської діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі інноваційної управлінської діяльності.

Для досягнення мети в дисертаційній роботі були поставлені й виконані такі завдання:

- дослідити сутність, особливості та форми інноваційної управлінської діяльності в аграрному секторі;
- обґрунтувати концептуальні аспекти конкурентоспроможності аграрних підприємств, визначити ключові чинники, що формують її в сучасних умовах;
- узагальнити та поглибити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств;
- проаналізувати сучасний стан структурно-динамічних змін у діяльності аграрних підприємств України на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- дослідити механізми формування цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств з метою зміцнення їх конкурентних позицій;
- здійснити розробку моделі комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств Харківської області та надати рекомендації щодо удосконалення їхніх конкурентних стратегій;
- проаналізувати зарубіжний досвід впровадження інновацій в управлінні аграрними підприємствами та висвітлити кращі практики для подальшої імплементації у практичну діяльність вітчизняних операторів ринку;
- дослідити особливості та специфіку інноваційної управлінської діяльності та її вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств;
- розробити загальну концепцію формування етапів механізму інноваційного управління в аграрному секторі та визначити місце підприємств в ньому.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на інноваційних засадах. *Предметом дослідження* слугувала сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо формування механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі інноваційної управлінської діяльності.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є загальнотеоретичні методи наукового пізнання економічних

процесів і явищ, фундаментальні положення та принципи менеджменту та конкурентоспроможності підприємств, що висвітлені в працях вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління аграрними підприємствами. Для вирішення завдань, окреслених у дисертаційній роботі, використовували загальнонаукові методи: бібліографічний (для дослідження суті та змісту складових поняття інноваційної управлінської діяльності); аналізу і синтезу (для детального вивчення, систематизації й узагальнення критеріїв та індикаторів оцінювання конкурентоспроможності та ефективності управлінської діяльності), індукції та дедукції (для визначення тенденцій у стані конкурентоспроможності аграрних підприємств); економіко-статистичний (з метою збору й обробки статистичних даних під час висвітлення стану діяльності аграрних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках); експертний метод (для оцінки ефективності прийнятих рішень в управлінні конкурентоспроможністю аграрних підприємств); метод моделювання, систематизації й узагальнення (для розробки концепції формування етапів механізму інноваційного управління аграрними підприємствами); кореляційно-регресійний аналіз та інші статистичні методи (для розробки моделі комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств Харківської області); абстрактно-логічний (при формулюванні висновків та розробці етапів механізму інноваційного управління для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств).

Інформаційну основу дослідження становили вітчизняні та міжнародні законодавчі й нормативні акти у сфері ведення сільськогосподарської та інноваційної діяльності, праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали і звіти Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності аграрних підприємств Харківської області, методичні рекомендації наукових установ, Інтернет-ресурси, зокрема дані інформаційних платформ OECD, USDA, US Census Bureau, FAO, WEF, OEC.WORLD, NISS, ShareUAPotential, баз Scopus та Web of Science, нормативно-довідкова і спеціальна література, матеріали власних досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів визначається особистим внеском автора у розвиток теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних напрямів формування та функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі інноваційної управлінської діяльності. Найвагомішими результатами, що визначають наукову новизну дослідження, є:

вперше:

- обґрунтовано модель механізму інноваційного управління в аграрному секторі, яка інтегрує технологічні інновації, інституційну підтримку та екологічну і соціальну відповідальність, охоплюючи шість взаємопов'язаних інституційних рівнів, та забезпечує адаптивність і стійкий розвиток аграрних підприємств в умовах конкурентного зовнішнього середовища;

удосконалено:

- методику оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі комплексного підходу, що поєднує матричні методи, бенчмаркінг та структурно-функціональний аналіз, що, на відміну від існуючих, забезпечує вищу точність та надійність оцінки конкурентних позицій підприємств;

- модель управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств, яка поєднує класичні управлінські функції із сучасними управлінськими ролями, адаптованими до специфіки українського аграрного сектору, та враховує інноваційне лідерство, цифрову трансформацію та структурну адаптацію до макроекономічних викликів;

набули подальшого розвитку:

- узагальнення стану розвитку теорії інноваційного управління діяльністю на основі встановлення її тезаурусного каркасу, що ідентифікує ключові етапи, тренди та кластеризацію світових досліджень у сфері інноваційного менеджменту;

- виявлення диференційованих чинників впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств залежно від їх розміру, що

дозволяє адаптувати їх стратегії до особливостей великих, середніх, малих та мікропідприємств;

- емпіричне підтвердження зв'язку між формалізованими інноваційними стратегіями та підвищенням рентабельності аграрних підприємств, що доводить ефективність стратегічного планування та цифрових технологій для підвищення їх фінансової результативності;

- підходи до формування державно-приватного партнерства у сфері інноваційної управлінської діяльності аграрних підприємств на основі аналізу зарубіжного досвіду, що дозволило визначити ефективні механізми фінансування інноваційних кластерів та розширення співпраці між бізнесом, науковими установами та державними органами для активізації науково-технічних інновацій у поєднанні з корпоративною соціальною відповідальністю;

- обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі структурно-технологічних та галузевих змін, а також диверсифікації ринків збуту через інтеграцію в нішеві сегменти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені теоретико-методичні та прикладні положення доведено до рівня конкретних пропозицій для впровадження в науку і практику для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі інноваційної управлінської діяльності. Деякі з них можуть бути використані в процесі здійснення державного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Науково-методичні підходи та рекомендації автора щодо розширення участі у регіональних та локальних ринках для зміцнення конкурентних позицій і стабільності доходів визначені перспективними та інтегровані в стратегію розвитку та комерційної діяльності ТОВ «АХ» м. Суми (довідка 24, від 11 грудня 2024 р.), СТОВ «Промінь» Лебединського району Сумської області (довідка №31 від 15.01.2025 р.) та селянське (фермерське) господарство Кузін Владислав Сергійович (довідка №7 від 26 лютого 2025 року) (Додаток А). Також результати дисертаційного дослідження впроваджено в

освітній процес у Державному біотехнологічному університеті та використовуються при викладанні навчальних дисциплін управління інноваціями, інноваційний менеджмент, економіка інновацій, економіка агропромислового підприємства, start-up економіка (акт впровадження результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт в освітній процес закладів освіти від 12.03.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеною, самостійною кваліфікаційною науковою працею, у якій розкрито проблеми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі інноваційної управлінської діяльності та надано практичні рекомендації для її удосконалення. Наведені в дисертації наукові положення, висновки та пропозиції належать особисто автору та є його науковим доробком. Основні положення і висновки дисертації розроблено автором самостійно. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом самостійної роботи автора. Наукові результати є внеском у розвиток економічної науки з питань ефективного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на основі інноваційних підходів.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Основні наукові положення дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися й одержали схвалення на міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: «Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення» (м. Мелітополь, 9-10 грудня 2021 р.), «Сільськогосподарські, біологічні, економічні, загальноосвітні та технічні науки» (м. Умань, 18 травня 2022 р.), «Капіталізація аграрних підприємств та їх інвестиційне забезпечення» з нагоди 85-ї річниці від дня народження доктора економічних наук, професора, член-кореспондента НААН Підлісецького Гліба Макаровича (1937-2013) (м. Київ, 8 вересня 2022 р.), «Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи» (м. Харків, 3-4 листопада 2022 р.), «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку в контексті

євроінтеграції України» (м. Одеса, 22 вересня 2023 р.), «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 21-22 березня 2024 р.). «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 6-7 березня 2025 р.).

Публікації. Основні положення та наукові результати дисертаційного дослідження знайшли відображення у 12 наукових публікаціях, у тому числі в трьох статтях у наукових фахових виданнях України, одній колективній монографії, восьми працях апробаційного характеру у матеріалах наукових конференцій та періодичному науковому виданні.

Загальний обсяг публікацій становить 6,1 ум. друк. арк., із яких особисто здобувачеві належать 5,8 ум. друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 257 сторінок, з яких основний зміст роботи викладено на 216 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 73 таблиці, 35 рисунків, 6 додатків, розміщених на 17 сторінках. Список використаних джерел налічує 220 найменувань і розміщений на 24 сторінках.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та форми інноваційної управлінської діяльності

Здатність до інновацій країн та суб'єктів господарювання корелює з їхнім економічним розвитком та рівнем доходу. Зростання рівня інноваційності сприяє підвищенню конкурентоспроможності та спеціалізації в технологічно передових секторах та ланцюжках доданої вартості, що призводить до збільшення потенціалу для інновацій та вищих темпів економічного зростання. У країнах з низьким та середнім рівнем доходу вищий рівень інноваційності пов'язаний з більш швидкими темпами розвитку передових країн та досягненням вищих показників економічного розвитку [111].

У січні 2024 року на Всесвітньому економічному форумі було представлено нову систему майбутнього зростання. Вона базується на багатовимірному підході, що врівноважує різні пріоритети в єдиний індекс [203]. Узагальнений показник, що складається з чотирьох компонентів: інноваційності, інклюзивності, сталості та стійкості (еластичності), призначений для надання аналітикам інструменту для виявлення областей, що потребують покращення, та розробки компромісних рішень або синергії. Структура результатів за цими компонентами, поєднана з показниками зростання ВВП, забезпечує багатовимірну оцінку характеру зростання. На відміну від підходу, використаного в Доповіді про глобальну конкурентоспроможність Всесвітнього економічного форуму, дана система не об'єднує бали за основними компонентами в єдиний індекс та не ранжує країни.

Особливий інтерес представляє блок показників, пов'язаних з оцінкою інноваційності за окремою країною. Зокрема в табл. 1.1 наведено перелік екосистем та їх показників, що використовуються для оцінки рівня інноваційності країни, розглянутого на прикладі України. Опис показників

оцінки стовпа «Інноваційність» за методикою Майбутнє зростання від Всесвітнього економічного форуму наведено в Додатку Б.

Таблиця 1.1

**Профіль рівня інноваційності України за експертними оцінками
Всесвітнього економічного форуму за 2019-2023 рр.**

Екосистеми	Показник	Рік	Нормативне значення	Оцінка	Бали
Екосистема талантів	наявність талантів, бали	2023	(1-7) краще значення	4,4	55,9
	рівень освіти, бали	2019	(0-4,5) краще значення	3,3	73,1
	таланти в області цифрових технологій, бали	2023	(1-7) краще значення	5,0	66,7
Ресурсна екосистема	покриття мобільної мережі, % нас.	2022		91,6	91,6
	капітал ІКТ, дол США на душу населення	2022		175	7,7
	інноваційне забезпечення основними товарами та послугами, бали	2023	(1-7) краще значення	5,0	66,6
Фінансова екосистема	доступність венчурного фінансування, та фінансування малого та середнього бізнесу, бали	2023	(1-7) краще значення	3,7	44,5
	цифрові платежі, % дорослого населення	2022		81,0	81,0
	внутрішні кредити приватному сектору, % ВВП	2020		28,2	17,3
Технологічна екосистема	ділова культура та конкуренція, бали	2023	(1-7) краще значення	4,0	49,5
	стан розвитку кластера, бали	2023	(1-7) краще значення	3,8	47,4
	експорт передових послуг, % ВВП	2022		7,0	39,1
	середнє та високотехнологічне виробництво, %	2020		32,7	49,8
	всього патентних заявок, одиниць	2019		60	0,3
	витрати на НДДКР, % від ВВП	2021		0,3	5,9
	наукові публікації, h-індекс	2022		349	26,9
	наукомістка зайнятості, % від загальної зайнятості	2023		18,6	100
	заявки на реєстрацію товарних знаків, на 1000 осіб населення	2022		0,7	5,0
Інституційна екосистема	якість регулювання, бали	2021	(-2,5/+2,5) краще значення	-0,3	44,4
	людський капітал в державному секторі, бали	2023	(1-7) краще значення	4,4	56,3
	політичне бачення та стабільність, бали	2023	(1-7) краще значення	3,8	46,5
Інноваційність		2019-2023			46,4

Джерело: побудовано на основі [111, 203].

Інноваційність розглядається як ступінь, в якій траєкторія економіки може поглинути та розвинути у відповідь на нові технологічні, соціальні, інституційні та організаційні зміни для покращення довгострокового якісного зростання.

Глобальний показник інноваційності за 2023 рік становить за аналітичними оцінками 45,2 бали, що обумовлено високим рівнем концентрації інноваційних центрів в обмеженій кількості країн. При чому спостерігається прямопропорційна залежність між рівнем ВВП на душу населення та узагальненим показником інноваційності. Середній бал в країнах з високим рівнем доходу (59,4) більше ніж вдвічі вищий ніж в країнах з низьким рівнем доходу (26,8). Дуже мало економік країн притримуються траєкторії зростання, орієнтованої на інновації. Лише 15 перетнули позначку дві третіх, при цьому найвищий результат у однієї з країн перебуває на рівні 80,4 бали. Більше 70 країн набрали менше 50 балів із можливих 100.

На основі показників табл. 1.1 побудуємо багатокутник рівня інноваційної України (рис. 1.1). Інноваційні економіки, як правило, спеціалізуються на наукомісткій економічній діяльності, яка вимагає висококваліфікованої робочої сили. За даним показником Україна отримала максимальну оцінку. Дослідницькі та технічні професії визначаються двозначними кодами ISCO-08 або ISCO-88 і включають: (ISCO-08) 21 - спеціалісти в галузі науки і техніки, 25 - спеціалісти в галузі інформаційних і комунікаційних технологій, 31 - спеціалісти в галузі науки і техніки, 35 - спеціалісти в галузі інформації та комунікаційних технологій. (ISCO-88) 21 - спеціалісти в галузі фізичних, математичних і інженерних наук, 24 - інші спеціалісти, 31 - спеціалісти в галузі фізичних і технічних наук, 34 - інші спеціалісти середнього професійного рівня.

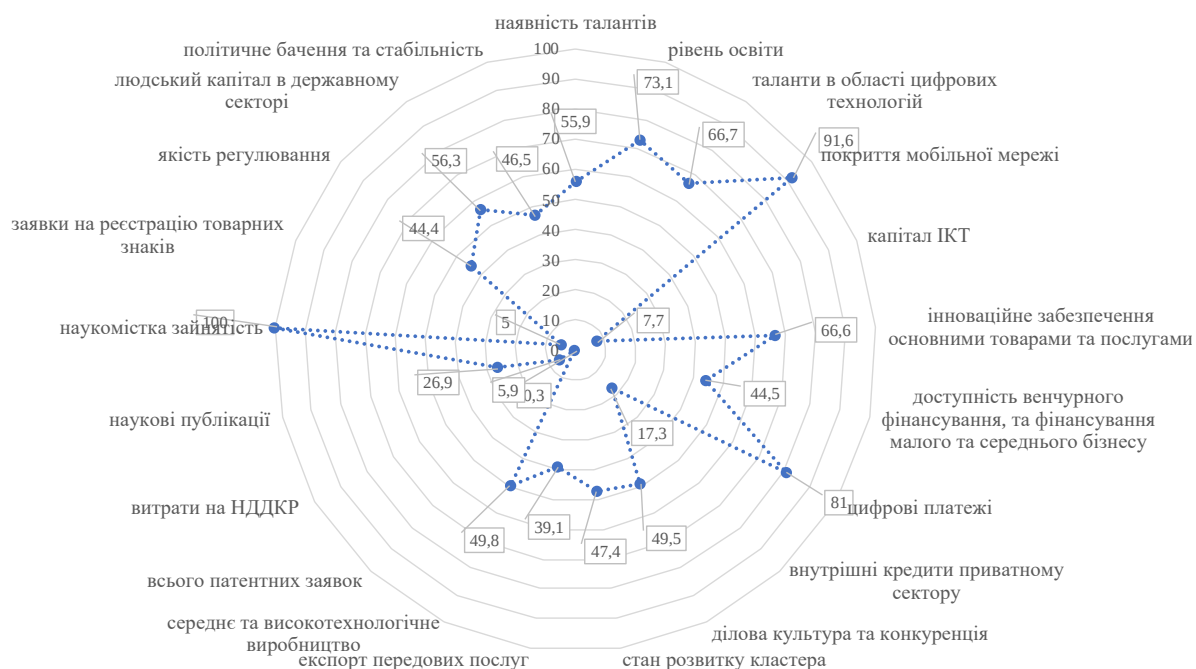


Рис. 1.1. Багатокутник комплексної оцінки інноваційності України за 2023 рік за концепцією майбутнього зростання

Джерело: побудовано на основі [111, 203].

Також високі показники зафіксовано за покриттям мобільної мережі (91,6 балів), по цифровим платежам (81 бал), рівню освіти (73,1 бал), талантам в області цифрових технологій (66,7 балів) та інноваційному забезпеченню основними товарами та послугами (66,6 балів). При цьому надзвичайно низькі показники стосуються захисту прав інтелектуальної власності, зокрема кількості патентних заявок (0,3 бали), заявок на реєстрацію товарних знаків (5,5 балів), фінансуванню НДДКР (5,9 балів), вартості капіталу ІКТ, використаного за рік в розрахунку на одну особу (7,7 балів).

Розгляд системи показників інноваційності вчені пропонують поєднувати з показником ВВП на душу населення (табл. 1.2).

**Місце України в рейтингу інноваційності в світі за концепцією
майбутнього зростання**

Показник	Значення
ВВП на душу населення (2023), дол	11685
Середнє зростання ВВП на душу населення (2018-2023),%	-1,2
Середнє зростання ВВП, %	-3,9
Інноваційність, бали	46,44 (нижня середина за світовою кластеризацією)

Джерело: побудовано на основі [203].

Тож, цифровізація є одним з ключових факторів розриву в інноваційності між країнами, що розвиваються, та розвиненими країнами. Швидке поширення мобільних телефонів та додатків у країнах, що розвиваються, передбачає можливість технологічного «стрибка», але ризик старіння технологій та високі вимоги до пропускнуєї спроможності Інтернету та обчислювальної потужності обмежують цей потенціал. Низький рівень цифровізації також обмежує можливості країн брати участь у нових цифрових глобальних ланцюжках створення вартості, що є важливими для майбутнього зростання. Розширення можливостей долучення та розвитку конкурентоспроможних фахівців у галузі цифрових послуг є ключовими факторами для більш орієнтованого на інновації шляху зростання в країнах, що розвиваються. Зростаючий попит на талановитих фахівців у галузі цифрових технологій та обмежена кількість відповідних кандидатів на ринку праці можуть створити перешкоди для майбутнього економічного зростання.

Для вивчення специфічних аспектів інноваційної діяльності на основі наявних даних та літератури, а також визначення тенденцій та перспектив розвитку цієї галузі збудуємо фокус дослідження до вивчення конкретних публікацій та джерел інформації, що стосуються інноваційної управлінської діяльності. Для цього скористаємося методологією бібліометричного аналізу, що дозволяє визначити ключових авторів, інституції та країни, які роблять найбільший внесок у розвиток інноваційної управлінської діяльності.

Потреба в формуванні нових способів управління обумовлена пошуком напрямів підвищення ефективності бізнесу, що характеризується рівнем зростання кількості найманого персоналу, виручки, активів, чистого прибутку та рентабельності інвестицій. Особливо набуває актуальності досягнення даних показників суб'єктом господарювання на довгострокову перспективу, що є поштовхом до стратегічних змін та організаційного оновлення та можливе через впровадження інноваційної управлінської діяльності на підприємстві [95].

Мета дослідження полягає у виявленні тенденцій теорій інноваційної управлінської діяльності в світі, опираючись на результати бібліометричного аналізу поняття в наукометричній базі Scopus.

Більшість досліджень управлінських практик орієнтується на використання теорій трансформаційного лідерства, або кадрового забезпечення, що орієнтоване на пошук талантів та навчання інноваційним практикам [105]. Проте поняття є набагато ширшим та потребує комплексного підходу, хоча тлумачення інноваційної управлінської діяльності не повністю визначено, і немає єдиного підходу у вимірюванні інновацій в управлінні [105].

Дослідження існуючих конструкцій інновації в управлінських практиках аналізувалися через ряд підходів, які наведені на рис. 1.2, де особливої уваги заслуговує поєднання інноваційно-орієнтованих функцій управління А. Файоля [10] та управлінських ролей Г. Мінцберга. Можливість поєднання цих двох концепцій управління впливає з висновку про те, що А. Файоль встановив концепцію управління такою, якою вона повинна бути, тоді як Г. Мінцберг показав, якою вона є насправді.

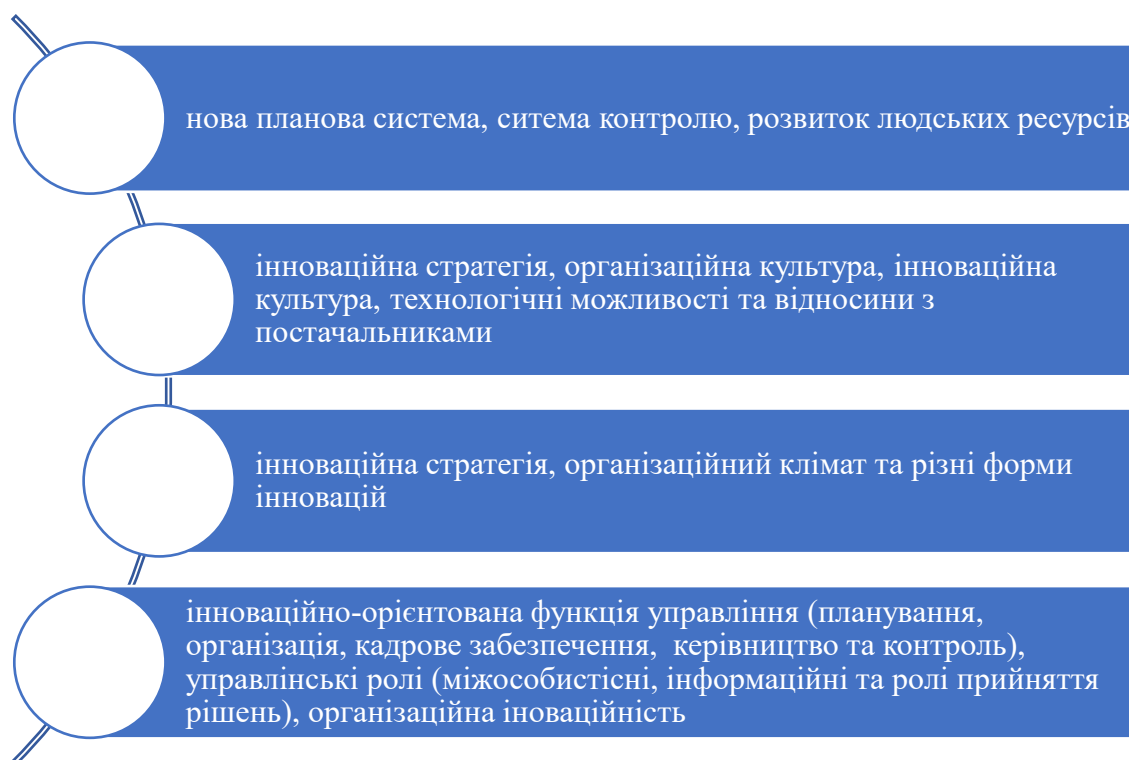


Рис. 1.2. Огляд основних теоретичних конструкцій виміру інновацій в управлінській діяльності

Джерело: побудовано на основі даних [23, 24, 25].

Для вивчення специфічних аспектів інноваційної діяльності на основі наявних даних та літератури, а також визначення тенденцій та перспектив розвитку цієї галузі перейдемо до вивчення конкретних публікацій та джерел інформації, що стосуються інноваційної управлінської діяльності. Для цього скористаємося методологією бібліометричного аналізу, що дозволяє визначити ключових авторів, інституції та країни, які здійснюють значний внесок у розвиток інноваційної управлінської діяльності.

Бібліографічний аналіз словосполучення «інноваційна управлінська діяльність» включає розгляд наукових робіт, статей та досліджень, що аналізують фактори та стратегії, які впливають на здатність підприємств ефективно конкурувати на ринку. Для дослідження світової наукової думки щодо актуальності обраної тематики було проведено попередній аналіз публікаційної активності в базі Scopus.

В результаті встановлено, що кількість досліджень за останні декілька років суттєво зросла з 55 праць у 2010 році до 106 праць у 2023 році (рис. 1.3).

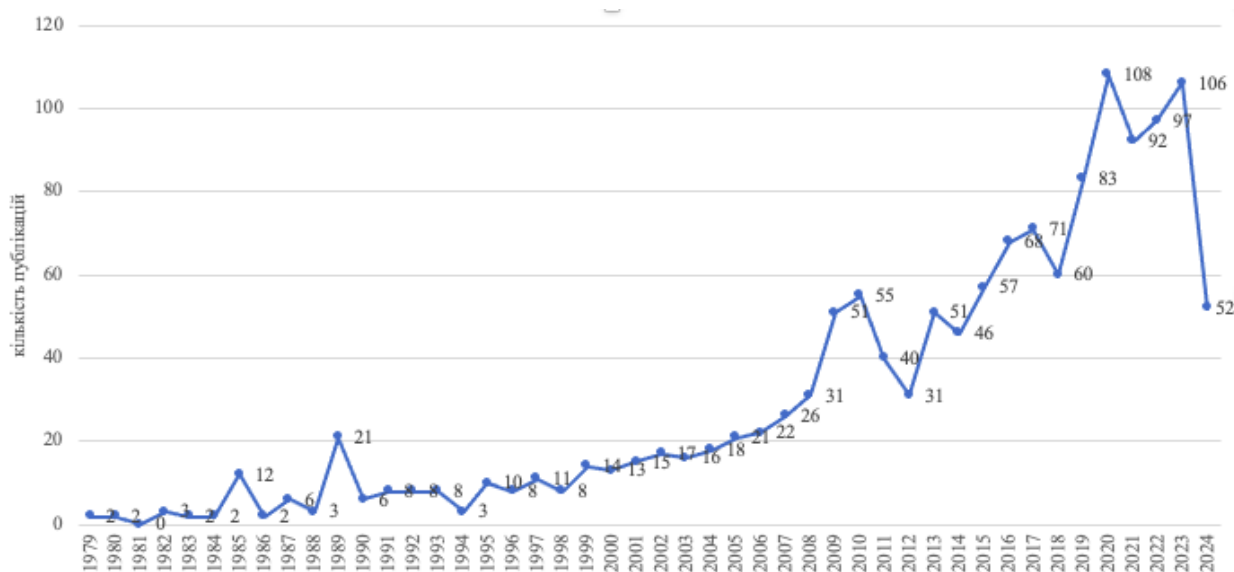


Рис. 1.3. Динаміка публікацій за пошуковим запитом «інноваційна управлінська діяльність» за 1979-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних бази Scopus

Також встановлено, що за типом документів, найчастіше дане словосполучення містять статті 59% всіх знайдених документів (рис. 1.4).

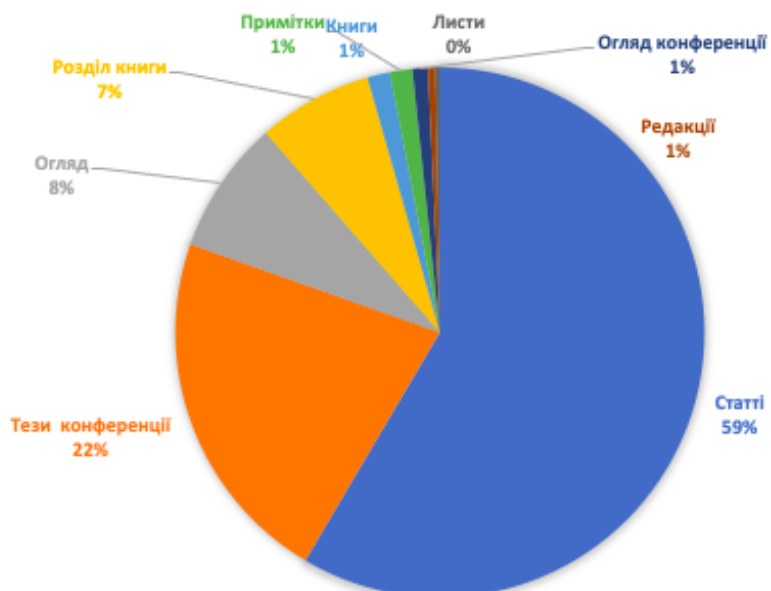


Рис. 1.4. Класифікація за типом документу за пошуковим запитом «інноваційна управлінська діяльність»

Джерело: побудовано на основі даних бази Scopus

Рис 1.5 відображає кількість публікацій за тематикою інноваційної управлінської діяльності у різних країнах. Загалом представлено 21 країну. Найбільша кількість публікацій (264) опубліковано в Сполучених Штатах, що свідчить про високий рівень розвитку та інтересу до інноваційного менеджменту в цій країні. Китай посідає друге місце за кількістю публікацій (166), що може бути пов'язано з швидким економічним зростанням та збільшенням інвестицій. Об'єднане Королівство посідає третє місце (101).

Українські дослідники з 34 публікаціями зайняли 11-те місце, що вказує на те, що інноваційна управлінська діяльність є важливою темою серед науковців, проте кількість публікацій все ще нижча, ніж у країнах-лідерах, таких як США, Китай та Об'єднане Королівство.

Країни з меншою кількістю публікацій, такі як Туреччина (16), Малайзія (17) та Південна Африка (17), можуть мати менший інтерес до інноваційного менеджменту або менше ресурсів для досліджень в цій галузі.

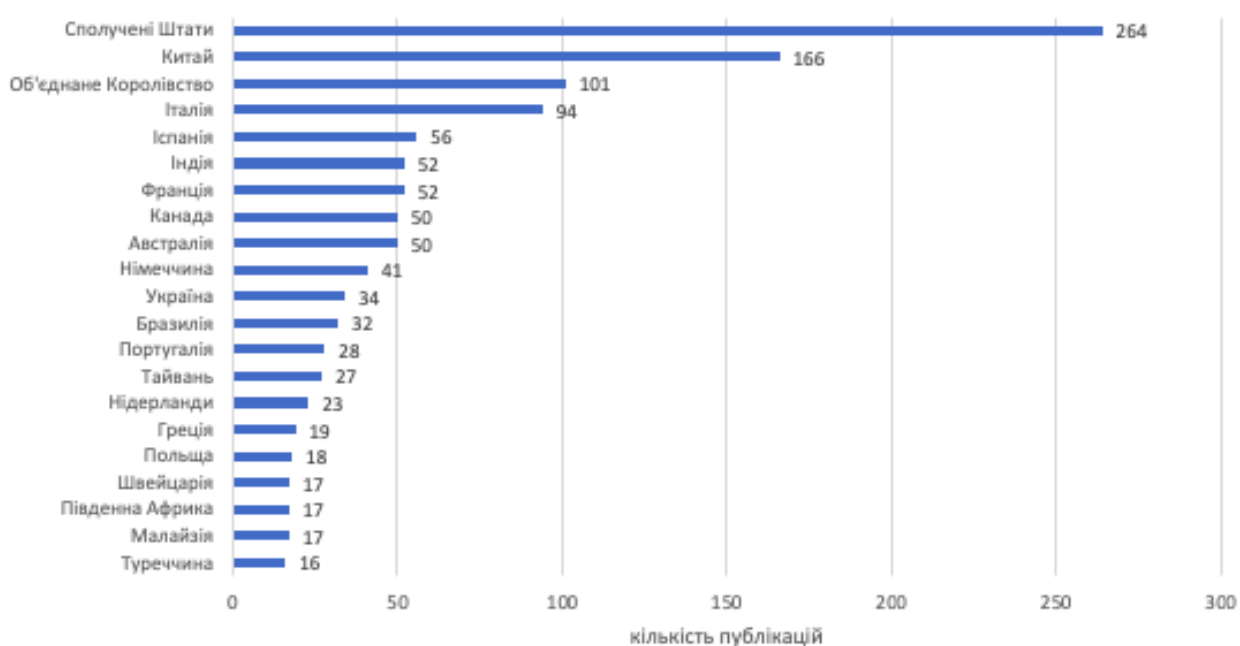


Рис. 1.5. Класифікація за країною приналежності вчених, що займалися дослідженнями з інноваційної управлінської діяльності

Джерело: побудовано на основі даних бази Scopus.

Важливим для дослідження є поділ отриманих з бази документів за

предметною галуззю журналів, збірників та книг, в яких зустрічається термін «інноваційна управлінська діяльність» (рис. 1.6). Загалом представлено 16 областей знань. Найбільша кількість публікацій (364) представлено за галуззю інженерії, що свідчить про високий рівень розвитку та інтересу до цієї сфери наукових досліджень. Бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік посідає друге місце за кількістю публікацій (323). Публікацій в галузі екології налічується (255), що пов'язано з зростаючою увагою до екологічних проблем та необхідністю розробки ефективних рішень для їх вирішення.

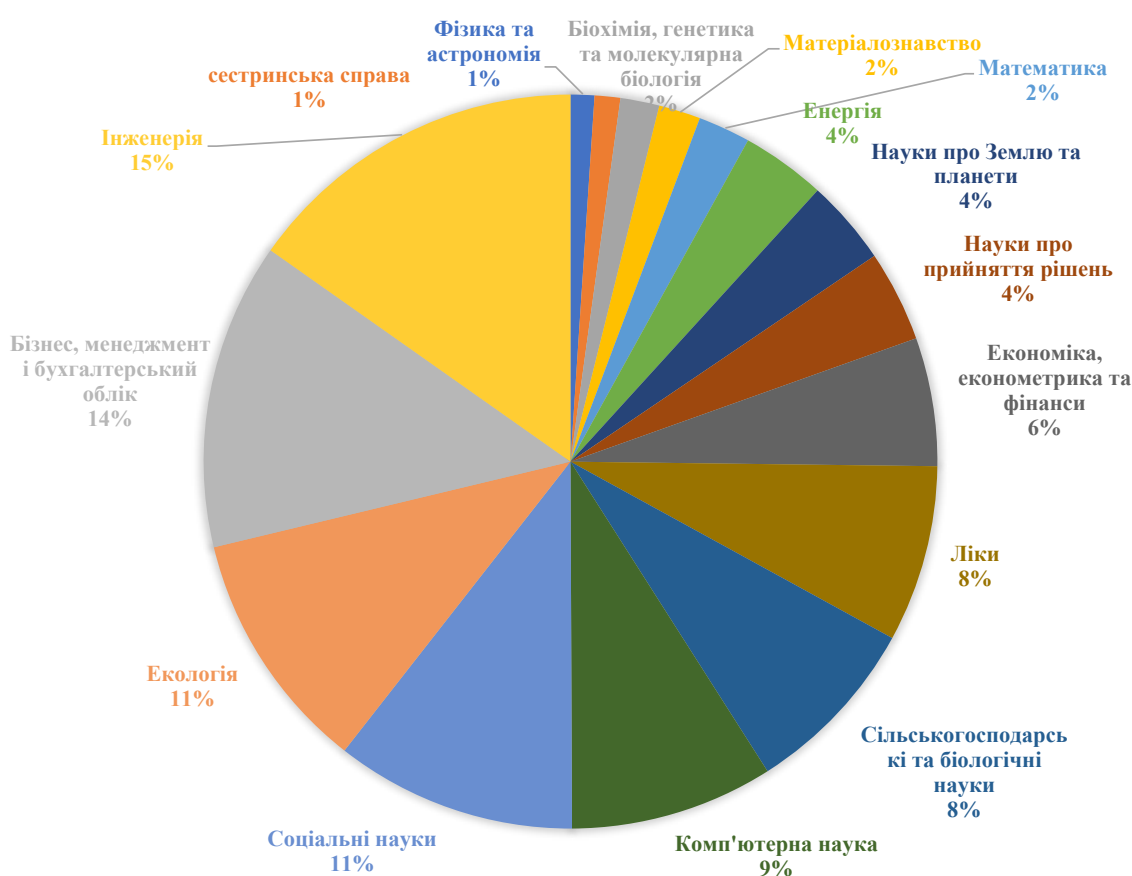


Рис. 1.6. Класифікація публікацій за предметною галуззю за пошуковим запитом «інноваційна управлінська діяльність»

Джерело: побудовано на основі даних бази Scopus.

Соціальні науки посідають четверте місце за кількістю публікацій (254), та є важливими для розуміння суспільних процесів та розвитку ефективних стратегій взаємодії між людьми та суспільством. Комп'ютерна наука

представлена 214 за пошуковим запитом, а сільськогосподарські та біологічні науки мають 191 публікацію за тематикою інноваційного менеджменту.

Економіка, економетрика та фінанси посідають сьоме місце за кількістю публікацій (135), що свідчить про важливість цих галузей знань для розвитку ефективних економічних стратегій та рішень.

Загалом, аналіз діаграми свідчить про те, що інженерія, бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік, екологія, соціальні науки та комп'ютерна наука є найбільш популярними галузями знань за кількістю публікацій. Водночас, в галузі фізики та астрономії, сестринської справи та біохімії, генетики та молекулярної біології термін «інноваційний менеджмент» є менш популярним.

Для дослідження відібрано 1391 публікацій з бази Scopus, в яких за назвою статті, ключовими словами та анотацією з допомогою програмного продукту VosViewer було виокремлено 10362 ключових слів. Подальша деталізація відбору з частотою повторень в п'ять разів дозволила отримати 436 словосполучень порогових значень, що поділилися на 4 кластери.

В результаті проведеного дослідження була отримана бібліографічна карта, яка демонструє взаємозв'язки між отриманими угрупованнями ключових слів, що позначені відповідними кольорами (рис. 1.7).

Рис. 1.7 містить 4 кластери, кожен з яких представляє певну сферу досліджень в галузі інноваційного менеджменту. Кластер 1 (червоний) включає 149 термінів, пов'язаних з управлінням технологіями, освітою, економікою, соціальними питаннями, енергетикою, виробництвом, маркетингом, інноваціями. Кластер 2 (зелений) містить 139 термінів, пов'язаних з управлінням природними ресурсами та екологічними системами. Кластер 3 (синій) містить 79 термінів, пов'язаних з управлінням медичними дослідженнями та практикою. Кластер 4 (жовтий) містить 56 термінів, пов'язаних з дослідженнями організації управління в сфері охорони здоров'я.

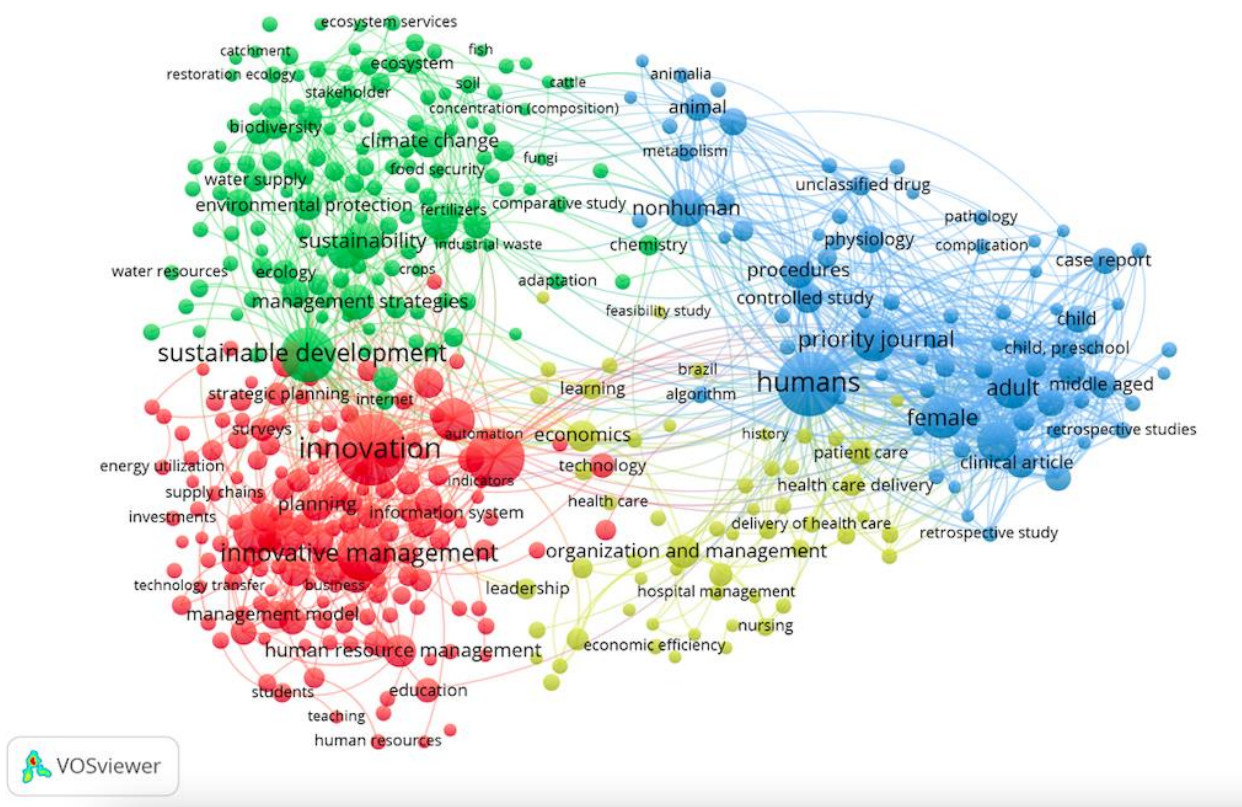


Рис. 1.7. Бібліографічна карта за пошуковим запитом «інноваційна управлінська діяльність» за період 1979-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних бази Scopus.

Для деталізації поділу за змістовним наповненням групування сформуємо табл. 1.3 на основі даних з Додатка В.

Таблиця 1.3

Кластеризація ключових слів за пошуковим запитом «інноваційна управлінська діяльність»

Кластер	К-сть термінів	Умовна назва	Спрямування досліджень
Кластер 1 (червоного кольору)	149	Управління технологіями, освітою, економікою, соціальними питаннями, енергетикою, виробництвом,	Інноваційний менеджмент, технологічні інновації, стратегічне планування, розвиток персоналу, аналіз даних та ринкові тренди, управління змінами, проєктне керування та ресурси, клієнтоорієнтований маркетинг, впровадження нових технологій, обмін знаннями та взаємодія, інноваційне лідерство, гнучкість мислення, мотивація і стимулювання, конкурентоспроможність підприємства, співпраця з партнерами.

		маркетингом, інноваціями	
Кластер 2 (зеленого кольору)	139	Управління природними ресурсами та екологічними системами	Екологічний менеджмент, зміна клімату, сталий розвиток, біорізноманіття, водні ресурси, ґрунтові ресурси, екологічна безпека, забруднення довкілля, екологічні технології, екологічна політика, екологічна освіта, моніторинг довкілля, управління відходами, лісові ресурси, екологічна економіка, екологічне право, екологічна експертиза, екологічне планування, інвазивні види, сільське господарство.
Кластер 3 (синього кольору)	79	Управління медициними досліджен- нями та практикою	Персоналізована медицина, клінічне дослідження, систематичний огляд, рандомізовані контрольовані дослідження, прогноз результату лікування, якість життя, фактор ризику, педіатрія, патологія, смертність, ускладнення лікування, біологічний маркер, безпека пацієнтів, артеріальна гіпертензія, когортний аналіз.
Кластер 4 (жовтого кольору)	56	Дослідження організації управління в сфері охорони здоров'я	Управління охороною здоров'я, економічна ефективність, аналіз ефективності витрат, якість медичної допомоги, політика охорони здоров'я, медичне страхування, організація охорони здоров'я, контроль витрат, фінансове управління, надання медичних послуг, первинна медико-санітарна допомога, публічне управління охороною здоров'я, управління лікарнею, організаційна інновація, громадське здоров'я.

Джерело: побудовано на основі даних бази Scopus

Отже, за допомогою бібліометричної карти було встановлено основні напрями наукових інтересів, які можуть бути основою для поглибленого вивчення теми управлінських інноваційних практик.

Ще одним кроком на завершення аналітичного огляду публікацій є їх ранжування за хронологією за вже визначеними кластерами (рис. 1.8).

Як видно з легенди на рис. 1.8, на карті позначені темно-синім кольором найдавніші публікації, які датуються 2005 роком. З поступовим освітленням кольору від зеленого до жовтого, можемо спостерігати ключові слова, які є порівняно новими в дослідженнях інноваційного управління активністю. До них належать переважно тематика медичної сфери. Таким чином, результати дослідження бібліографічного можуть бути покладені в основу пошуку стратегій інноваційного управління активністю, опираючись на наукові дослідження.

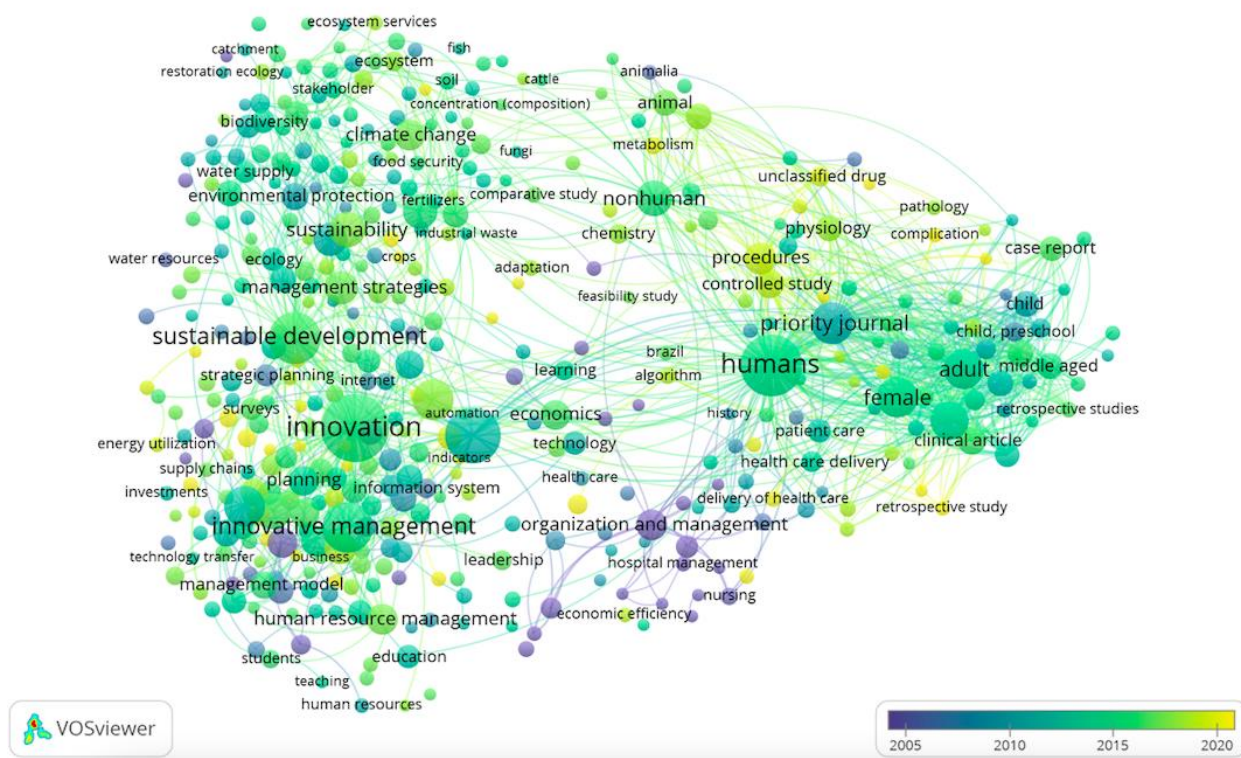


Рис. 1.8. Бібліометрична карта за хронологією публікацій пошукового запиту «інноваційна управлінська діяльність»

Джерело: побудовано на основі даних бази Scopus.

Результатом бібліометричного аналізу термінологічного підґрунтя розвитку теорії інноваційного управління діяльністю є визначення основних етапів та трендів теорії в світі, формування тезаурусного каркасу теорії інноваційного управління діяльністю, ідентифікація глобальних тенденцій до зростання публікаційної активності у сфері інноваційного менеджменту та констатація недостатнього представлення українського сегменту досліджень за темою у світових наукометричних базах; визначення останнього десятиліття як найбільш інтенсивного періоду розвитку досліджень; кластеризація та побудова бібліографічних карт за частотою ключових слів та часовим виміром.

Важливу роль в питаннях розвитку потенціалу інноваційності відіграє система управління, яку передбачається досліджувати в наступних розділах. Але спершу зупинимося на уточненні питань, що стосуються тлумачення інноваційної діяльності в українському законодавстві та наукових працях

вітчизняних вчених, що займалися дослідженнями інноваційної діяльності, в тому числі і в аграрному секторі.

В Законі України «Про інноваційну діяльність» (2002) [18] зазначено, що виробництво нових продуктів, збільшення конкурентоспроможності товарів та зростання споживчого попиту можливі лише за умови впровадження наукових розробок, які забезпечуються розвитком інноваційної діяльності.

Згідно з тлумаченням Т. В. Майорової [37], інноваційна діяльність є сукупністю дій для розвитку інноваційних технологій та їх впровадження у виробництво з метою виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції, що відповідає потребам споживачів. Подібну точку зору поділяють М. П. Денисенко та Я. В. Риженко [14], які вважають, що основою інновацій є розвиток інноваційних технологій, впровадження досліджень на підприємстві, виробництво продукції з новими властивостями та організація технологічного прогресу. Однак, автори не враховують ступінь взаємодії між підприємством та державою, механізм організації дослідницької роботи та необхідність залучення інвестицій.

Для реалізації існуючого економічного потенціалу підприємства необхідний процес змін у його економічній діяльності, який відповідає поняттю інновацій. Керування цим процесом змін повинно бути спрямованим і контрольованим, тому зусилля управління, спрямовані на реалізацію економічного потенціалу, фактично є управлінням інноваціями для досягнення економічних цілей підприємства. С. В. Руденко, А. М. Ряснянська, О. О. Семенов [59] виокремлюють три типи інновацій, до яких належать продуктові, виробничі та управлінські. Останні представляють особливий інтерес для нашого дослідження та тлумачиться як процес запровадження нових організаційних методів у діловій практиці, трудовому процесі або в зовнішніх зв'язках підприємства. До основних напрямів управлінських інновацій автори віднесли наступні:

- розвиток співробітництва та створення інтегрованих структур в агропромисловому комплексі;

- розширення ринків збуту продукції;
- впровадження нових форм технічного обслуговування та ресурсного забезпечення в АПК;
- інноваційні підходи до організації та стимулювання праці;
- створення консультативних інноваційних систем у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності.

Управлінські інновації у короткостроковому періоді передбачають отримання таких ефектів як впровадження нових методів управління ресурсами та процесами, можуть покращити ефективність внутрішнього управління та прийняття рішень. В середньостроковому періоді вони можуть сприяти оптимізації бізнес-процесів, удосконаленню систем управління персоналом і фінансами, що позитивно вплине на ефективність підприємства, а в довгостроковому – можуть сприяти стратегічному розвитку підприємства, побудові ефективної системи управління та формуванню конкурентоспроможної організаційної культури.

Інновації мають різні наслідки для розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств, залежно від тривалості періоду спостереження. Орієнтація на інновації є основним фактором прискореного розвитку світової економіки, а конвергенція технологій призводить до виникнення нових інноваційних рішень, особливо в аграрному бізнесі. Українська аграрна наука не повністю задовольняє потреби галузевих підприємств у розробках з питань інноваційного розвитку, через низький рівень мотивації вчених впроваджувати результати досліджень у практику та недостатній притік молодих кадрів в аграрну науку.

Багато наукових праць присвячено вирішенню проблеми інноваційного розвитку в аграрному секторі. Серед дослідників, які зробили значний внесок у теорію інноваційного розвитку в аграрному секторі, слід відзначити Ю. Лупенка [83], О. Шпикуляка [84], П. Саблука [61] та інших. Крім того, важливим є внесок дослідників інституціонального аналізу та індикативної оцінки результативності інноваційного розвитку аграрного сектору економіки,

зокрема Л. Курила, В. Мамчура, В. Онегіної, О. Ходаківської та О. Шпикуляка. Автори пропонують використовувати перелік індикаторів (показників) для оцінки стану інноваційного розвитку аграрних підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Індикатори інноваційності аграрного підприємництва

Індикатор	Опосередкування інноваційності
Рівень урожайності сільськогосподарських культур, ц з 1 га	Залежить від якості сортів рослин і технології та організації виробництва
Витрати: на 1 га площі, грн - на одну голову худоби, грн	Залежить від технології та організації виробництва
Продуктивність худоби: середній надій молока; середній настриг вовни; середня несучість курей тощо	Залежить від порід тварин і технології та організації виробництва
Виробництво валової продукції у порівнянних цінах на: 100 га с.-г. угідь 1 га посіву (рослинництво) 1 працівника	Залежить від якісних характеристик, способу задіяння наявних засобів виробництва та предметів праці
Структура валової продукції за галузями і видами	Залежить від ідеології позиціонування на ринку
Кількість підприємств: фермерські	Індикатор економічного піднесення сільських територій

Джерело: побудовано на основі [84, 158].

У цьому випадку оцінки рівня інноваційності та конкурентоспроможності є переважно констативними та базуються на параметрах набутої ефективності. Відсутність фінансових можливостей для придбання інновацій, особливо проривних, обмежує зростання рівня інноваційності підприємств та створює залежність ефективності від природно-кліматичних умов. Інноваційність аграрних підприємств залежить від загальних тенденцій дифузії технологій, при цьому підприємства впроваджують їх точково, покладаючись переважно на критерій «як у всіх». У методичному аспекті оцінки інноваційного розвитку аграрних підприємств базуються на підприємницьких здібностях, тобто підприємливості та інноваційності.

Інноваційна управлінська діяльність може набувати різних форм (рис. 1.9).

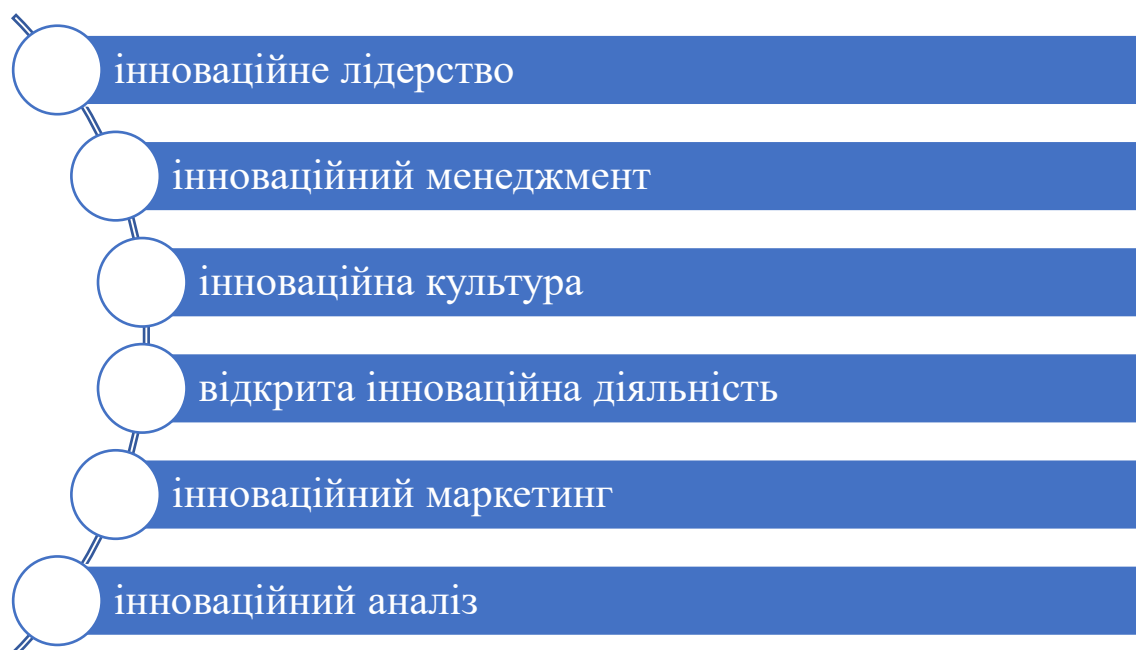


Рис. 1.9. Форми інноваційної управлінської діяльності

Джерело: побудовано на основі [24, 73].

Рис. 1.8. надає уявлення про ключові компоненти інноваційної управлінської діяльності та підкреслює їх значення для успішного функціонування організацій в сучасному динамічному середовищі.

Інноваційне лідерство є ключовим фактором успішної реалізації інноваційних проектів та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на ринку. Згідно з дослідженнями, проведеними в галузі аграрного бізнесу, лідер, який є рушійною силою інноваційних процесів, повинен мати глибокі знання в галузі сільського господарства, розуміти потреби ринку та споживачів, бути готовим до впровадження нових технологій та підходів, а також мати здатність бачити перспективи розвитку та вчасно реагувати на зміни [26].

Однією з ключових рис інноваційного лідера в аграрному секторі є здатність приймати ризик та приймати швидкі та обґрунтовані рішення [27]. Також важливою є здатність лідера мотивувати та надихати співробітників, створювати сприятливе середовище для їх творчості та розвитку, заохочувати до пошуку нових рішень та ініціатив [14].

Інноваційне лідерство в аграрних підприємствах передбачає також створення культури інновацій, яка сприяє постійному розвитку та вдосконаленню організації [26]. Лідер повинен забезпечувати формування таких ціннісних орієнтирів, які сприяють розвитку творчого потенціалу співробітників, заохочують їх до пошуку нових рішень, нестандартних підходів та технологій. Така культура сприяє підвищенню ефективності виробництва, зменшенню витрат, підвищенню якості продукції та збільшенню конкурентоспроможності на ринку.

Крім того, інноваційне лідерство в аграрних підприємствах передбачає вміння лідера будувати ефективні комунікації всередині організації, забезпечувати взаємодію між різними підрозділами та співробітниками, створювати умови для обміну знаннями та досвідом. Це дозволяє швидше та ефективніше реалізовувати інноваційні проекти, зменшувати ризики та підвищувати ефективність діяльності організації в цілому [27].

Інноваційний менеджмент є одним з ключових факторів успішної реалізації інноваційних проектів та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на ринку. Згідно з дослідженнями, інноваційний менеджмент може застосовуватися для впровадження нових технологій, таких як прецизійне сільське господарство, вертикальне сільське господарство, біотехнології та інші [73].

Планування інноваційних проектів в аграрній сфері може включати визначення цілей та стратегій з підвищення врожайності, зменшення витрат, поліпшення якості продукції, аналіз ринку та конкурентів, визначення потреб споживачів, оцінку ризиків та можливостей, вибір інноваційних проектів та розробку плану їх реалізації [73].

Організація інноваційних проектів в аграрній сфері може передбачати формування проектної команди, виділення необхідних ресурсів, розробку системи моніторингу та контролю, впровадження системи мотивації та стимулювання співробітників. Керування інноваційними проектами може включати координацію діяльності проектної команди, контроль виконання

плану, вирішення проблемних ситуацій, внесення коректив до плану, взаємодію з зацікавленими сторонами. Контроль інноваційних проектів в аграрній сфері може передбачати оцінку ефективності їх реалізації, аналіз результатів, визначення факторів, що вплинули на результат, визначення можливостей для подальшого вдосконалення та розвитку інноваційних проектів [75].

Інноваційний менеджмент в аграрних підприємствах також передбачає створення інноваційної культури, заохочення творчості та ініціативності співробітників, надання їм можливостей для професійного зростання та розвитку, впровадження інноваційних підходів у всіх сферах діяльності підприємства. Це дозволяє підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати, підвищити якість продукції та збільшити конкурентоспроможність на ринку [78].

Інноваційна культура є одним з ключових факторів успішної діяльності аграрних підприємств та збереження конкурентоспроможності на ринку. Вона передбачає створення сприятливого середовища, яке підтримує творчість та інновації, заохочення співробітників до експериментування з новими технологіями та підходами в сільському господарстві, готовність співробітників розглядати нові ідеї та підходи з відкритістю та готовністю до співпраці.

Дослідження показують, що сприятливе середовище, яке підтримує інновації, може бути створене шляхом заохочення співробітників до експериментування з новими технологіями та підходами в сільському господарстві, такими як прецизійне землеробство, вертикальне сільське господарство, біологічне землеробство та інші [102]. Керівництво повинно підтримувати такі ініціативи та нагороджувати співробітників, які демонструють творчість та готовність приймати ризики, наприклад, шляхом надання премій або підвищення заробітної плати [159].

Співпраця та взаємодія між співробітниками аграрних підприємств також є важливими для досягнення спільних цілей та результатів. Керівництво повинно заохочувати такі ініціативи та створювати можливості для співпраці та взаємодії, наприклад, шляхом створення спільних проектів та ініціатив, проведення

спільних нарад та зборів, та заохочення обміну знаннями та досвідом між співробітниками [130].

Фокус на навчанні та розвитку також є важливим для аграрних підприємств. Співробітники повинні мати можливості для навчання та розвитку своїх навичок та знань, щоб бути готовими до нових викликів та можливостей. Керівництво повинно підтримувати такі ініціативи та надавати можливості для професійного розвитку співробітників, наприклад, шляхом надання можливостей для навчання та стажування, фінансування навчальних програм та надання доступу до новітніх технологій та інструментів [171].

Відкрита інноваційна діяльність є однією з ключових стратегій для розвитку аграрних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку. За даними досліджень, співпраця з різними зовнішніми партнерами, такими як постачальники, клієнти, університети та дослідницькими центрами, може сприяти розвитку нових продуктів, технологій та підходів у сільському господарстві [90, 116].

Наприклад, співпраця з постачальниками насіння може допомогти аграрним підприємствам розробити нові сорти культур, що мають підвищену стійкість до хвороб та шкідників, що є актуальною проблемою для сільського господарства [116]. Крім того, співпраця з виробниками сільськогосподарської техніки може сприяти розробці більш ефективних та екологічно чистих методів обробки ґрунту та збору врожаю [90].

Співпраця з клієнтами також може бути корисною для аграрних підприємств. Наприклад, спільна розробка нових продуктів або технологій, що відповідають конкретним потребам ринку, може допомогти підвищити конкурентоспроможність підприємства та збільшити прибуток [116]. Крім того, впровадження систем безпосереднього продажу від виробника до споживача може допомогти зменшити витрати на логістику та збільшити прибуток [90].

Співпраця з університетами та дослідницькими центрами може включати проведення спільних досліджень та експериментів, а також обмін знаннями та досвідом у галузі сільського господарства. Це може допомогти аграрним

підприємствам впроваджувати новітні технології та підходи, підвищити ефективність та конкурентоспроможність на ринку [90].

Загалом, відкрита інноваційна діяльність для аграрних підприємств може сприяти розвитку нових продуктів, технологій та підходів, що допомагають підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Інноваційний маркетинг є однією з ключових стратегій для аграрних підприємств, яка дозволяє їм підвищити конкурентоспроможність та збільшити частку ринку. За даними досліджень, використання нових та креативних підходів до просування продуктів та послуг на ринку може сприяти зростанню продажів та прибутку [149].

Одним з ключових моментів інноваційного маркетингу для аграрних підприємств є розуміння потреб та бажань споживачів. Це передбачає проведення докладного аналізу ринку, вивчення поведінки споживачів, їх переваг та уподобань. На основі отриманої інформації можна розробити ефективну маркетингову стратегію, яка відповідатиме потребам цільової аудиторії [190].

Іншим важливим аспектом інноваційного маркетингу є використання нових технологій. Аграрні підприємства можуть використовувати цифрові інструменти, такі як соціальні мережі, веб-сайти, мобільні додатки, для просування своїх продуктів та послуг. Це дозволяє розширити аудиторію, збільшити обізнаність про бренд та підвищити рівень лояльності споживачів [146]. Крім того, інноваційний маркетинг може передбачати створення нових форматів продажу, таких як онлайн-магазини, доставка додому або автоматів з продажу продуктів. Це дозволяє збільшити доступність продукції для споживачів та підвищити рівень зручності при її придбанні [190].

Загалом, інноваційний маркетинг є важливим інструментом для аграрних підприємств, який дозволяє їм ефективно просувати свої продукти та послуги на ринку, підвищувати конкурентоспроможність та збільшувати частку ринку. Для успішної реалізації інноваційного маркетингу необхідно мати глибокі знання

ринку, розуміти потреби споживачів та вміти використовувати нові технології та підходи.

Інноваційний аналіз є ключовим елементом стратегії розвитку аграрних підприємств, оскільки допомагає визначити можливості та ризики інноваційної діяльності, а також розробити ефективну стратегію розвитку інновацій в організації. За даними досліджень, проведених в галузі інноваційного менеджменту, систематичний збір та аналіз даних про ринкові тренди, потреби клієнтів, конкурентів та технологічні інновації є ключовими факторами успішної реалізації інноваційних проектів [87].

Одним з ключових аспектів інноваційного аналізу для аграрних підприємств є вивчення ринкових трендів, що передбачає збір інформації про зміни в галузі сільського господарства, включаючи нові технології, зміни в попиті споживачів, зміни в регулюванні та політиці, а також тенденції ціноутворення. Дана інформація допомагає визначити можливості для інноваційних проектів та продуктів, а також ризики, пов'язані з цими інноваціями [189].

Іншим важливим аспектом інноваційного аналізу є вивчення потреб клієнтів, що передбачає збір інформації про потреби та бажання клієнтів, включаючи їх вподобання, споживчі звички та уподобання, а також відгуки про існуючі продукти та послуги. Ця інформація допомагає розробити нові продукти та послуги, які відповідають потребам клієнтів, а також вдосконалити існуючі продукти та послуги [206].

Інноваційний аналіз для аграрних підприємств передбачає вивчення технологічних інновацій в галузі сільського господарства. Це включає збір інформації про нові технології, методи виробництва, матеріали та обладнання, а також їх вплив на ефективність виробництва та якості продукції. Ця інформація допомагає визначити можливості для впровадження нових технологій в організації, а також ризики, пов'язані з цими інноваціями [189].

Загалом, інноваційний аналіз є важливим інструментом для аграрних підприємств, який допомагає визначити можливості та ризики інноваційної

діяльності, а також розробити стратегію розвитку інновацій в організації. Цей процес допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, збільшити ефективність виробництва та покращити якість продукції.

Отже, інноваційна управлінська діяльність визначається як системний процес, спрямований на розробку та впровадження нових методів, організаційних структур і технологій у практику управління для підвищення ефективності, адаптації до змін і досягнення конкурентних переваг [95]. Згідно з дослідженнями, її сутність полягає в інтеграції технологічних, соціальних та інституційних інновацій, що дозволяє трансформувати традиційні підходи до вирішення складних завдань у контексті глобальних викликів, таких як кліматичні зміни, технологічні стрибки та соціально-економічна нестабільність [73, 203]. Наприклад, в аграрному секторі України інноваційне управління включає не лише впровадження прецизійного землеробства, але й формування відкритих екосистем, де підприємства взаємодіють з науковими установами та ІТ-компаніями для розробки адаптивних стратегій [84, 116].

Важливим аспектом сучасного управління є стратегічне планування, яке ґрунтується на аналізі Big Data та штучному інтелекті для прогнозування ринкових трендів, оптимізації виробничих циклів і управління ризиками. Дослідження Всесвітнього економічного форуму (2024) підкреслюють, що такі інструменти дозволяють аграрним підприємствам зменшити втрати врожаю на 15–20% шляхом точного визначення оптимальних термінів посіву та збору [203]. Крім того, сценарне планування, яке враховує геополітичні та екологічні фактори, стає ключовим для формування довгострокових стратегій, особливо в умовах воєнних дій та дестабілізації ланцюгів поставок [95, 208].

Організаційні зміни в рамках інноваційного управління часто пов'язані з переходом до гнучких структур, таких як agile-команди або мережеві організації. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку, як показано у роботах А. М. Колосова та співавторів (2015), де гнучкість управління визначена як критичний чинник успіху для українських аграрних підприємств [30]. Важливу роль відіграє відкрита інноваційна діяльність, наприклад, співпраця з стартапами

для розробки цифрових платформ моніторингу ґрунту або використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості ланцюгів поставок, що підвищує довіру споживачів до органічної продукції [114, 146].

Технологічні інновації, такі як IoT-сенсори для відстеження стану ґрунту в реальному часі, дрони для аналізу посівів та AI-системи для прогнозування врожайності, трансформують традиційне сільське господарство. За даними дослідження І. Грищенко та співавторів (2023), впровадження таких технологій на українських підприємствах дозволило збільшити продуктивність на 25–30% [169]. Вертикальне землеробство, яке активно розвивається в умовах обмеженості земельних ресурсів, є прикладом радикальної інновації, що поєднує технологічні та управлінські зміни для мінімізації витрат [102].

Мотиваційні механізми в інноваційному управлінні включають гейміфікацію, цифрові KPI-системи та програми розвитку талантів. Наприклад, дослідження компанії AgUnity (2023) демонструють, що використання мобільних додатків для оцінки продуктивності працівників у реальному часі підвищило їх залученість на 40% [215]. Програми навчання цифровим навичкам, такі як ті, що впроваджені в рамках ініціативи ЄС «Цифрова Україна», сприяють формуванню інноваційної культури серед співробітників аграрних підприємств [171].

Інституційний аспект інноваційної управлінської діяльності охоплює створення кластерів, де об'єднуються виробники, науковці та державні установи. Наприклад, інноваційний кластер «Агротехніка» в Харківській області, заснований на досвіді Німеччини, дозволив локалізувати виробництво сільськогосподарської техніки та зменшити залежність від імпорту [73]. Циркулярні бізнес-моделі такі як переробка відходів у біогаз, не лише зменшують екологічний вплив, але й генерують додаткові джерела доходів, про що зазначено в роботах С. І. Страпчук [68, 69, 70] та підтверджено практиками аграрних підприємств України.

Соціальна складова інноваційного управління виражається через інклюзивність та корпоративну соціальну відповідальність (КСВ). Зокрема,

проекти з залученням місцевих громад до прийняття рішень через цифрові платформи, як-от «Е-село», підвищили рівень довіри до аграрних компаній на 35% [203]. Впровадження екологічних стандартів, згадане у дослідженні А. Золковер та О. Овчаренко (2024), стало ключовим для виходу української агропродукції на європейські ринки [220].

Інноваційна управлінська діяльність в аграрному секторі України є комплексним процесом, що поєднує організаційні трансформації, технологічні програми, та соціальні ініціативи. Її успіх залежить від інтеграції міжнародного досвіду (наприклад, європейських практик сталого землеробства) та локальних особливостей, таких як розвиток цифрової інфраструктури в сільській місцевості [72, 203]. Найперспективнішими напрямками для подальшого впровадження є: AI-платформи для аналізу врожайності з урахуванням мікрокліматичних умов [189]; блокчейн-рішення для відстеження ланцюгів поставок органічної продукції [114]; інклюзивні моделі управління з участю місцевих громад та малих фермерських господарств [84]. Ці інновації не лише підвищують конкурентоспроможність українського АПК, але й сприятимуть його інтеграції у глобальні ринки в умовах відновлення економіки після війни [208, 220].

Опираючись на проведені теоретичні дослідження, вважаємо, що інноваційна управлінська діяльність – це системний процес розробки, впровадження та адаптації нових управлінських підходів, методів, організаційних моделей і технологій, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності управління та забезпечення сталого розвитку в умовах глобальних викликів. Вона ґрунтується на інтеграції технологічних (наприклад, штучний інтелект, прецизійне землеробство), соціальних (вдосконалення комунікацій, мотиваційні системи) та інституційних інновацій (створення відкритих екосистем співпраці між бізнесом, наукою та державою). Її суть полягає в трансформації традиційних управлінських підходів через гнучке комбінування аналітики, експериментів та колаборацій, що забезпечує розробку адаптивних стратегій і сталий розвиток організацій або галузей у динамічному середовищі.

Подальший теоретичний аналіз питань потребує розгляду поняття та чинників конкурентоспроможності, про що буде йтися в наступному пункті роботи.

1.2. Чинники конкурентоспроможності аграрних підприємств

Ринкова економіка України розвивається за принципами конкуренції та саморегулювання вже понад тридцять років і конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху в ринковій системі, відображаючи здатність економіки та окремих суб'єктів адаптуватися до змін та покращувати свої стратегії.

Конкурентоспроможність охоплює різні аспекти, зокрема теорію порівняльних витрат Д. Рікардо, модель Хекшера-Оліна, яка пояснює порівняльні переваги країн на основі факторної забезпеченості та стратегічне управління Майкла Портера. Дослідження конкурентоспроможності продовжують бути актуальними в сучасній науці та викликають найбільший резонанс в останні роки.

Конкурентоспроможність підприємств є їх здатністю ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи високу якість продукції та послуг, задовольняючи потреби споживачів та досягаючи прибутку. Це багатовимірне поняття, яке включає в себе різні фактори, такі як внутрішні та зовнішні чинники, стратегії, технології, управлінські рішення та ін.

Виокремлюють три підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.10).

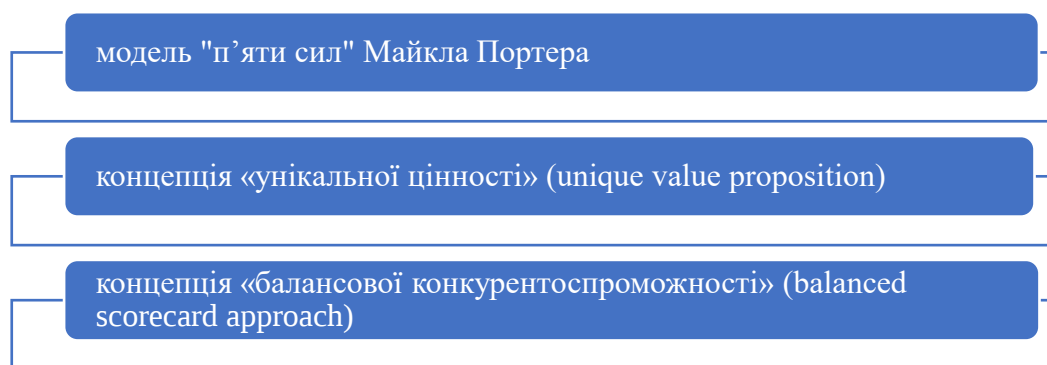


Рис. 1.10. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано на основі [95, 123].

Одним з класичних підходів є модель «п'яти сил» Майкла Портера. Згідно з даною моделлю, конкурентоспроможність підприємства залежить від п'яти основних чинників: конкуренції всередині галузі, загроз нових конкурентів, переговорної сили постачальників, переговорної сили покупців та загроз субститутів [56].

Іншим підходом є концепція «унікальної цінності» (unique value proposition), згідно з якою, підприємство повинно пропонувати унікальну комбінацію продуктів, послуг та цінностей, яка відрізняє його від конкурентів та задовольняє потреби споживачів [173].

Також існує концепція «балансової конкурентоспроможності» (balanced scorecard approach), що передбачає оцінку конкурентоспроможності підприємства за чотирма основними напрямками: фінансовими результатами, результатами роботи з клієнтами, внутрішніми процесами та навчанням та зростанням [146].

Серед вітчизняних авторів, які досліджували проблему конкурентоспроможності підприємств, можна виділити таких дослідників, як:

О. В. Козаченко запропонував власну модель оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вона включає фактори фінансової стійкості, інноваційності, маркетингової діяльності та управлінської ефективності [23].

В. І. Каденко розглядає конкурентоспроможність підприємств як результат взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів, та пропонує власну модель стратегічного планування конкурентоспроможності [23].

М. Г. Саєнко [63] виділив фактори конкурентоспроможності підприємств, що включають якість продукції, ціну, сервісне обслуговування, маркетингову діяльність, технологічний рівень виробництва та інноваційну діяльність.

Питання конкурентоспроможності підприємств висвітлюються в працях таких зарубіжних авторів, як Майкл Портер, Філіп Котлер, Гарі Гамель, Роберт Каплан та ін. [56, 32].

Розбіжності та різноманітність авторських позицій щодо визначення поняття конкурентоспроможності підприємства пов'язані з багатьма факторами. Одні автори ототожнюють конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції чи послуг, інші розглядають її масштабами на різних ринках, ще інші замінюють поняття конкурентним статусом чи рівнем. Крім того, існують розбіжності щодо характеристики складових конкурентоспроможності підприємства, наприклад, конкурентоспроможність виробничого чи трудового потенціалу.

Незважаючи на різноманітність підходів до визначення суті конкурентоспроможності, існують дві основні ознаки цього поняття: порівнюваність та часовість (динамічність). Порівнюваність означає, що конкурентоспроможність не впливає з внутрішньої природи об'єкта, а проявляється тільки при порівнянні його з іншими. Часовість (динамічність) означає, що досягнутий рівень конкурентоспроможності не є постійним і може змінюватися внаслідок конкурентної боротьби та активних конкурентних стратегій. Існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності, які можуть бути продемонстровані у вигляді схеми (рис. 1.11).

Наприклад, одним з підходів є класифікація за рівнем конкурентоспроможності: високий, середній та низький. Іншим підходом є класифікація за типами конкурентоспроможності: цінова, нецінова, диференційована та інноваційна. Також існують підходи до класифікації за

факторами, що впливають на конкурентоспроможність: внутрішніми (ресурси, компетенції, стратегії) та зовнішніми (ринкові, технологічні, соціальні, екологічні).



Рис. 1.11. Класифікація конкурентоспроможності за ознаками

Джерело: побудовано на основі [28, 63]

У цілому конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним та динамічним поняттям, яке залежить від багатьох факторів та може бути класифіковане за різними підходами. Для успішного функціонування підприємства на ринку необхідно враховувати всі ці фактори та розробляти стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність товару визначається його здатністю задовольнити потреби споживачів у порівнянні з аналогічними товарними пропозиціями на ринку, враховуючи конкурентні переваги, такі як якість товару, ціноутворення, сервіс та імідж виробника. Залежно від масштабів економічних об'єктів, конкуренцію можна класифікувати на різні типи.

Л. С. Кобиляцький [23] ідентифікує чотири рівні конкурентоспроможності підприємств. Перший рівень характеризується орієнтацією керівництва на внутрішньо нейтральну організацію управління, не приділяючи особливої уваги

конкурентам та споживачам, що може бути успішним лише у випадку знаходження ринкової ніші, але недостатньо ефективним у конкурентній боротьбі. Другий рівень характеризується прагненням до відповідності стандартам, встановленим основними конкурентами, проте деякі підприємства можуть почати відходити від стереотипів в умовах зростаючої конкуренції. Підприємства третього рівня досягають успіху завдяки функції управління та організації виробництва, переважно в контексті якості та ефективності. Підприємства четвертого рівня виходять за межі своїх конкурентів у будь-якому аспекті виробництва чи управління, представляючи собою підприємства світового класу.

Підприємства третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності вважаються «стратегічно важливими підприємствами». Основними ознаками конкурентоспроможності є відносний характер, релевантність в межах зовнішнього середовища та динамічність цього критерію. Це означає, що успішність економічного суб'єкта визначається порівнянням його характеристик з іншими суб'єктами на ринку, в контексті релевантного зовнішнього середовища та з урахуванням динаміки конкурентної діяльності.

Сильні сторони, здібності та ресурси підприємства є визначеними діями, що характеризують його конкурентні переваги, зокрема в економічній, технічній та управлінській сферах. Конкурентні переваги проявляються у спроможності підприємства досягати значно кращих результатів, ніж його конкуренти, що можна виміряти різними економічними показниками. Необхідно розрізняти конкурентні переваги від потенційних можливостей, оскільки перші є фактичною реалізацією переваг покупців. Щодо стратегій здобуття конкурентних переваг, підприємства зазвичай використовують комбінацію заходів для поліпшення власної діяльності, послаблення конкурентів або зміни ринкового середовища.

Ефективна конкурентна політика та правильний споживчий вибір є ключовими умовами досягнення комерційного успіху підприємства. Існують два антагоністичні погляди щодо можливостей здобуття конкурентних переваг:

підхід, орієнтований на споживачів та підхід, акцентований на конкурентах

Підхід, орієнтований на споживачів, підкреслює, що підприємство отримує конкурентні переваги, коли його товари краще відповідають потребам споживачів, порівняно з конкурентами, що відповідає концепції маркетингу. Цей підхід зазвичай підтримується стратегією диференціації товару та позиціонуванням, яке здійснюється через маркетингові комунікації та стратегії просування. На відміну від цього, підхід, орієнтований на конкурентів, акцентує увагу на стратегіях протидії конкурентам, таких як лідерство за витратами та стратегії щодо погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних переваг підприємства, де конкурентна перевага формується за рахунок збільшення прибутку, а не лояльності споживачів. У цьому випадку, підприємство досягає конкурентної переваги, знижуючи свої витрати нижче, ніж у конкурентів, завдяки комплексним заходам. Реалізація цього методу вимагає скоординованої роботи персоналу щодо вдосконалення технологій, науково-дослідної діяльності, логістики та організаційної структури підприємства.

Підприємства націлюються на досягнення конкурентних переваг, шукаючи можливості конкуренції у своїй сфері діяльності та введення їх на ринок. Будь-яке інноваційне рішення, яке сприяє реальному збільшенню успіху підприємства на ринку, розглядається як конкурентна перевага. Вдосконалення та новаторство становлять основу цієї конкурентної переваги, вони впливають із систематичних зусиль, уваги до деталей та постійних інвестицій у галузь.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств є одним з ключових факторів їх успішного функціонування на ринку сільськогосподарської продукції. Вона характеризує здатність підприємства ефективно конкурувати з іншими виробниками, забезпечуючи високу якість продукції та послуг, вдосконалюючи технології виробництва, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність діяльності.

Одним з основних чинників конкурентоспроможності аграрних

підприємств є інноваційна діяльність. За даними досліджень, проведених І. В. Коваленко та М. Г. Саєнко [26, 63], інноваційна діяльність дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити собівартість продукції, підвищити її якість та конкурентоспроможність на ринку. При цьому, як зазначає І. В. Коваленко, інноваційна діяльність повинна бути спрямована не тільки на впровадження нових технологій, але й на розвиток інноваційної культури, заохочення творчості та ініціативності співробітників.

Окрім інноваційної діяльності, конкурентоспроможності аграрних підприємств також сприяють такі фактори, як:

- ефективне використання ресурсів. В дослідженнях, проведених В. І. Фисуном та І. В. Коваленко [27, 75], ефективне використання ресурсів, включаючи землю, воду, рослинні та тваринні ресурси, дозволяє підвищити продуктивність виробництва та знизити собівартість продукції;

- маркетингова діяльність. Як зазначає М. Г. Саєнко [63], маркетингова діяльність є одним з ключових факторів конкурентоспроможності аграрних підприємств. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє підвищити обізнаність споживачів про продукцію, збільшити її продажі та підвищити прибуток підприємства;

- управлінська діяльність. Ефективне управління виробничими процесами, персоналом, фінансами та іншими ресурсами підприємства є невід'ємною частиною конкурентоспроможності аграрних підприємств. За даними досліджень, проведених І. В. Коваленко та В. І. Фисуном [26, 75], ефективне управління дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та підвищити прибуток підприємства.

В умовах війни та геополітичної нестабільності, аграрні підприємства зіштовхнулися з рядом значних перешкод, одним з яких є жорстка конкуренція, що вимагає підвищення якості продукції. Виробники повинні враховувати вимоги сучасних стандартів якості та безпеки, вдосконалювати процеси виробництва, що дозволить відкривати нові ринки та залучати нових партнерів. Наукова спільнота не залишається осторонь даних питань та постійно звертає

увагу на проблему якості аграрної продукції та її вплив на конкурентоспроможність підприємств. Зокрема у роботі Н. В. Волкова, Р. Е. Метхіїв, Є. В. Попадін [10] досліджено ключові аспекти, які визначають конкурентоспроможність та забезпечують високу якість сільськогосподарської продукції українських аграрних підприємств в умовах російської воєнної агресії.

Дослідники систематизували показники та продемонстрували їх вплив на конкурентоспроможність, опираючись на виокремлення у сфері управлінського аналізу трьох груп: загальних, індивідуальних та непрямих показників якості продукції аграрних підприємств. Ці показники відображають різні аспекти та впливають на її конкурентоспроможність на ринку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Аналіз показників якості продукції та їх вплив на конкурентоспроможність аграрного підприємства

Показник якості	Вплив показника на конкурентоспроможність
Загальні показники	
Обсяг сертифікованої продукції в загальному обсязі випуску	Важливий показник для оцінки конкурентоспроможності, оскільки сертифікована продукція може здобувати більше довіри споживачів.
Відсоток важливої продукції в загальному обсязі випуску	Визначення відсотку важливої продукції від загального обсягу може вказувати на напрямки, де підприємство має конкурентні переваги
Відсоток продукції, яка відповідає світовим стандартам	Висока відповідність стандартам може підвищити шанси на входження на зовнішні ринки.
Відсоток експортованої продукції до високорозвинених промислових країн	Експорт до розвинених країн може вимагати відповідності найвищим вимогам, що впливає на конкурентоспроможність.
Індивідуальні показники	
Корисність	Корисна продукція має велику споживчу цінність, що сприяє його конкурентоспроможності.
Надійність	Надійна продукція знижує ризик негативних випадків для споживачів, підвищуючи конкурентоспроможність.
Технологічність	Використання передових технологій може забезпечити перевагу на ринку та підвищити конкурентоспроможність.
Естетичність виробів	Приємний зовнішній вигляд може привабити більше клієнтів та підвищити конкурентоспроможність.
Непрямі показники	
Штрафи за низьку якість продукції	Значні штрафи можуть мобілізувати підприємство до покращення якості та підвищення конкурентоспроможності.
Втрати від відбраковування	Зниження витрат через відбраковування може позитивно позначитися на конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: побудовано на основі [10].

Автори запропонували перелік факторів, що забезпечують конкурентоспроможність аграрної продукції в умовах війни (рис. 1.12).

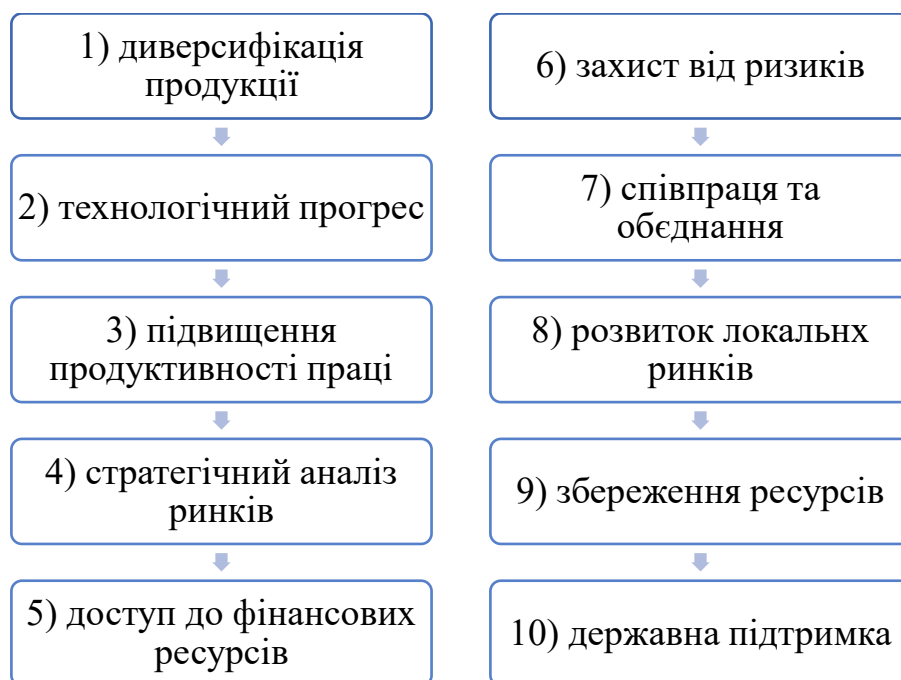


Рис. 1.12. Чинники забезпечення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств

Джерело: побудовано на основі [10].

У контексті війни сільське господарство стикається з серйозними викликами, проте застосування відповідної стратегії та підходів може забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність за рахунок чинників:

1) диверсифікація продукції, яка дозволяє знизити ризик залежності від одного виду культури, збільшити можливості для експорту, розширити асортимент продукції та вивчити нові ринки для експорту. Для цього необхідно впроваджувати нові культури, використовувати сучасні агротехнології та застосовувати аналіз даних;

2) технологічний прогрес, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зменшенню витрат, використанню сучасних агротехнологій, автоматизації сільськогосподарських процесів та застосуванню

аналізу даних. Заходи включають впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації працівників та використання інноваційних методів ведення сільського господарства;

3) зростання продуктивності праці, яке дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність виробництва. Для цього необхідно оптимізувати робочу силу, вдосконалювати трудові процеси та підвищувати кваліфікацію працівників;

4) стратегічний аналіз ринків, що дозволяє забезпечити стабільний дохід та реагувати на зміни в попиті та конкуренції. Для цього необхідно вивчати ринкові тенденції, шукати нові ринки для експорту та впроваджувати ефективні маркетингові стратегії;

5) доступ до фінансових ресурсів, який забезпечує фінансову стійкість та здатність витримувати фінансові випробування. Для цього необхідно забезпечити доступ до кредитів, фінансове планування та управління;

6) захист від ризиків, який дозволяє зменшити вплив природних та економічних ризиків та підвищити стійкість сільськогосподарського сектору. Для цього необхідно розробляти плани управління ризиками та створювати резерви для надзвичайних ситуацій;

7) співпраця та об'єднання, які забезпечують спільну закупівлю та збут, лобіювання інтересів галузі перед урядом. Для цього необхідно створювати сільськогосподарські спілки та кооперативи, проводити спільні ініціативи та програми;

8) розвиток місцевого ринку, який дозволяє зменшити залежність від експорту та збільшити споживчий попит на місцеву продукцію. Для цього необхідно просувати місцеву продукцію, залучати місцевих споживачів;

9) збереження ресурсів, яке сприяє довгостроковій стійкості та зменшенню впливу на природу. Для цього необхідно використовувати сталі сільськогосподарські практики, зменшувати забруднюючі викиди, зберігати та відновлювати природні ресурси;

10) державна підтримка, яка забезпечує фінансову підтримку та заходи для

збереження конкурентоспроможності. Для цього необхідно надавати субсидії сільськогосподарським підприємствам, запроваджувати податкові пільги та інші форми підтримки.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств є багатовимірним поняттям, яке включає в себе інноваційну діяльність, ефективне використання ресурсів, маркетингову діяльність та управлінську діяльність. Для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств необхідно враховувати всі ці фактори та розробляти комплексні стратегії розвитку. Підвищення якості продукції є ключовим фактором успіху аграрних підприємств, особливо в умовах російської агресії, що дозволить задовольнити вимоги клієнтів, підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках, а також буде сприяти економічному розвитку країни. Для цього необхідно проявляти рішучість, творчий підхід до управління та вдосконалювати процеси виробництва.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств формується під впливом комплексного механізму, який інтегрує державну політику, співпрацю громад, інноваційний потенціал підприємств, ринкові стратегії та інституційну інфраструктуру [22, 30, 39, 65]. Інноваційна управлінська діяльність виступає ключовим драйвером цього процесу, забезпечуючи адаптацію до глобальних викликів, таких як кліматичні зміни, геополітична нестабільність і жорстка конкуренція на ринках [95, 203].

На державному рівні інфраструктурна підтримка, законодавче регулювання та фінансування інновацій створюють базові умови для розвитку аграрного сектору. Наприклад, Стратегія розвитку сільського господарства України до 2030 року передбачає створення фондів для кредитування інноваційних проектів, що дозволило збільшити кількість впроваджених технологій точкового землеробства на 30% [72]. Європейські ініціативи, такі як «Зелений курс», фокусуються на фінансуванні енергоефективних рішень, що зменшує витрати аграріїв на енергоносії на 25% [203]. Законодавча база, зокрема Закон України «Про інноваційну діяльність», забезпечує податкові пільги для

підприємств, що інвестують у дослідження та розробки, стимулюючи впровадження AI-платформ для прогнозування врожайності [18, 189].

Рівень громад відіграє роль каталізатора соціально-економічних змін через розвиток локальної інфраструктури, обмін знаннями та кооперацію. Цифрові платформи, такі як «Е-село», забезпечують комунікацію між фермерами, громадами та споживачами, збільшуючи продажі місцевої продукції на 20% [203]. Програми навчання цифровим навичкам, реалізовані за підтримки ЄС, покращують кваліфікацію сільського населення, що сприяє застосуванню IoT-сенсорів для моніторингу ґрунту [171]. Кооперативи, такі як асоціація «Агроекологія», об'єднують малі господарства для спільного виходу на міжнародні ринки, збільшуючи експорт органічної продукції на 15% [116].

Рівень підприємства охоплює розвиток інноваційного потенціалу через диверсифікацію виробництва, вдосконалення технологій та інвестиції в кадри. Впровадження вертикального землеробства на підприємствах Харківської області дозволило зменшити залежність від кліматичних умов і збільшити врожайність овочів на 40% [102]. Навчальні програми з AI та Big Data, запроваджені в партнерстві з університетами, підвищили ефективність управління ресурсами на 25% [171]. Використання блокчейн для відстеження ланцюгів поставок забезпечило прозорість і довіру споживачів до експортованої продукції, що дозволило українським підприємствам увійти на ринки ЄС [114].

Внутрішній ринок формується через акцент на якості продукції, зниження собівартості та розвиток локальної економіки. Дослідження Н. В. Волкової та співавторів (2023) показали, що сертифікація за стандартами ISO 22000 збільшила продажі місцевих молочних продуктів на 35% [10]. Використання біогазу з відходів тваринництва зменшило витрати на енергію на 18%, що дозволило знизити ціни на продукцію без втрати якості [70].

Зовнішній ринок вимагає формування національного бренду, дотримання міжнародних стандартів і соціальної відповідальності. Українська пшениця, сертифікована за стандартами EU Organic, завоювала 20% ринку Європи завдяки прозорості виробництва, забезпеченій блокчейн-технологіями [114, 220].

Програми КСВ, такі як підтримка сільських шкіл аграрними підприємствами, покращили імідж українських експортерів, збільшивши інвестиції з-за кордону на 12% [100].

Інституційна інфраструктура об'єднує наукові установи, аграрні кластери та консультаційні служби для розробки інноваційних рішень. Наприклад, кластер «Агротехніка» в Харківській області сприяв локалізації виробництва сільськогосподарської техніки, зменшивши імпорту на 40% [73]. Наукові центри, такі як Інститут аграрної економіки, розробили AI-алгоритми для прогнозування врожайності, що знизило ризики втрат від посухи на 25% [189]. Консультаційні служби, створені за підтримки FAO, навчають фермерів сучасним агротехнологіям, збільшуючи продуктивність на 15–20% [208].

Отже, даний механізм підвищення конкурентоспроможності через інноваційну управлінську діяльність інтегрує всі рівні: від державної політики до інституційної інфраструктури. У розділі 3 буде детально розкрито, як системна взаємодія цих елементів формує стійку конкурентну перевагу українського АПК. Наприклад, державне фінансування стимулюватиме впровадження AI, кооперація громад забезпечить доступ до знань, а міжнародна сертифікація розширить експортні можливості, посилюючи роль України у глобальній аграрній економіці [72, 203, 220].

1.3. Методичні основи оцінювання підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств

Багато досліджень, проведених науковцями, присвячені конкурентоспроможності підприємств та методам її оцінки, проте наразі не існує загальноприйнятої методики для такої оцінки. У науковому доробку є декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств, серед них основними є наступні (рис. 1.13).

Зазначені методи суттєво різняться за своєю природою та підґрунтям формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути

вигідним у різних випадках, залежно від характеру галузі, до якої відноситься об'єкт дослідження.

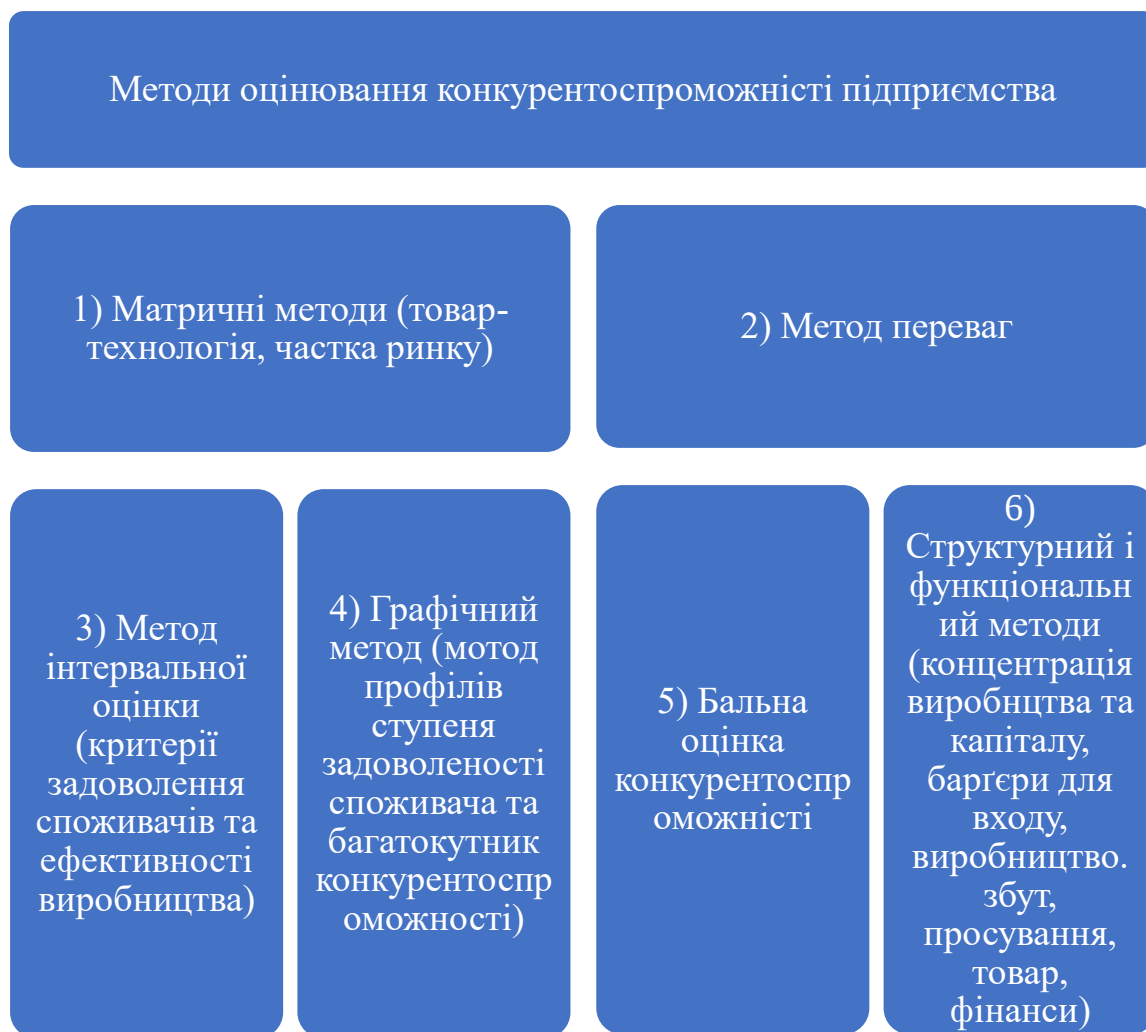


Рис. 1.13. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано на основі [95, 105, 123, 217].

1) Матричні методи дозволяють провести комплексний аналіз конкурентоспроможності підприємства та визначити його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для покращення його конкурентоспроможності на ринку. Ці методи включають такі інструменти як:

– матриця Бістома, яка дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства на основі аналізу його товарів та технологій. Вона включає такі критерії як якість продукції, ціна, технологічне оснащення, рівень інноваційності та інші [23].

- матриця Ансоффа, яка дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства на основі аналізу його частки ринку та темпів зростання. Вона включає такі критерії як частка ринку, темпи зростання, рівень конкуренції на ринку та інші [95].

- матриця GE, яка дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства на основі аналізу його товарів, технологій та частки ринку. Вона включає такі критерії як якість продукції, ціна, технологічне оснащення, рівень інноваційності, частка ринку, темпи зростання та інші [123].

2) Метод переваг оцінки конкурентоспроможності підприємства (англ. Weighted Scoring Model) [217] є кількісним методом, який дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства шляхом визначення ваги кожного з факторів, що впливають на конкурентоспроможність, та присвоєння балів кожному з них.

Метод переваг складається з наступних кроків:

- визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Це можуть бути такі фактори, як якість продукції, ціна, технології, маркетинг, фінансові показники, репутація тощо.

- присвоєння ваги кожному з факторів. Вага кожного фактору визначається на основі його значущості для конкурентоспроможності підприємства. Сума ваг всіх факторів повинна дорівнювати 100%.

- оцінка кожного фактору за шкалою балів. Кожен фактор оцінюється за шкалою балів від 0 до 10, де 0 означає відсутність фактору, а 10 - максимальне значення фактору.

- розрахунок загальної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Загальна оцінка розраховується як сума добутків ваги кожного фактору на його бал.

3) Метод інтервальної оцінки конкурентоспроможності є одним з методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, який ґрунтується на оцінці критеріїв задоволення споживачів та ефективності виробництва. Цей метод передбачає визначення інтервалів оцінок для кожного з критеріїв, а також

визначення ваги кожного критерію в загальній оцінці конкурентоспроможності підприємства [27, 63].

Першим кроком методу є визначення критеріїв оцінки конкурентоспроможності. Для цього використовуються такі критерії, як якість продукції, ціна, надійність, зручність використання, сервісне обслуговування, швидкість доставки та інші. Потім для кожного критерію визначаються інтервали оцінок, які можуть бути кількісними або якісними. Наприклад, для критерію якості продукції інтервали оцінок можуть бути такими: висока, середня, низька.

Наступним кроком є визначення ваги кожного критерію в загальній оцінці конкурентоспроможності підприємства. Вага кожного критерію визначається на основі його значущості для споживачів та ефективності виробництва. Наприклад, якщо якість продукції є найважливішим критерієм для споживачів, то вага цього критерію в загальній оцінці конкурентоспроможності підприємства буде вищою, ніж вага інших критеріїв.

Потім проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства за кожним критерієм. Оцінка проводиться за допомогою інтервалів оцінок, визначених на попередньому кроці. Результати оцінки за кожним критерієм об'єднуються в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства, яка відображає його загальну конкурентоспроможність на ринку.

Метод інтервальної оцінки конкурентоспроможності дозволяє враховувати різні аспекти конкурентоспроможності підприємства, включаючи задоволення споживачів та ефективність виробництва. Цей метод може бути корисним для визначення пріоритетів розвитку підприємства та вибору стратегії конкурентоспроможності.

4) Графічний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства включає в себе два підходи: метод профілів ступеня задоволеності споживача та багатокутник конкурентоспроможності виробництва [82, 63, 149].

Метод профілів ступеня задоволеності споживача. Цей метод дозволяє візуалізувати рівень задоволеності споживачів різними аспектами продукту або

послуги конкретного підприємства у порівнянні з конкурентами. Для цього будується графік, на якому відображаються результати опитувань споживачів щодо різних аспектів продукту або послуги (якість, ціна, зручність використання тощо). Кожен аспект оцінюється за шкалою від 1 до 10. Потім будуються профілі ступеня задоволеності споживачів для кожного з конкурентів та для власного підприємства. Ці профілі відображаються на графіку у вигляді ліній, що дозволяє візуально порівняти рівень задоволеності споживачів продукцією або послугами кожного з конкурентів та власного підприємства [23].

Метод «Багатокутник конкурентоспроможності виробництва» дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства з точки зору виробництва. Для цього будується багатокутник, вершини якого відповідають ключовим факторам виробництва (якість, продуктивність, вартість, терміни виконання замовлень тощо). Кожна вершина багатокутника оцінюється за шкалою від 1 до 10. Потім будуються багатокутники для кожного з конкурентів та для власного підприємства. Ці багатокутники відображаються на графіку, що дозволяє візуально порівняти конкурентоспроможність підприємства з точки зору виробництва з конкурентами [21].

Обидва методи дозволяють провести візуальний аналіз конкурентоспроможності підприємства та визначити його переваги та слабкі сторони у порівнянні з конкурентами. Це допомагає розробити стратегію розвитку підприємства, спрямовану на покращення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

5) Бальна оцінка конкурентоспроможності підприємства є кількісним методом, який дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства на основі визначених критеріїв [56]. Цей метод передбачає наступні кроки:

– визначення критеріїв оцінки конкурентоспроможності. Це можуть бути такі фактори, як якість продукції, ціна, сервісне обслуговування, маркетингова діяльність, фінансові показники, інноваційність, рівень технологічного оснащення, кваліфікація персоналу та ін.

- визначення ваги кожного критерію. Вага кожного критерію визначається на основі його значущості для конкурентоспроможності підприємства. Сума ваг всіх критеріїв повинна дорівнювати 100%.

- оцінка кожного критерію за бальною шкалою. Для кожного критерію визначається бальна шкала, за якою він оцінюється. Наприклад, для критерію якості продукції бальна шкала може бути така: 1 бал - низька якість, 3 бали - середня якість, 5 балів – висока якість.

- розрахунок бальної оцінки конкурентоспроможності. Бальна оцінка конкурентоспроможності розраховується як сума добутків ваги кожного критерію на його бальну оцінку.

Загальна бальна оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути використана для порівняння з конкурентами, визначення переваг і слабких місць підприємства, а також для визначення пріоритетів розвитку підприємства.

6) Структурний і функціональний методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є двома різними підходами до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства [23].

Структурний метод оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на аналізі структури підприємства та його зовнішнього середовища. Цей метод передбачає вивчення таких факторів, як розмір підприємства, ринкова частка, фінансові показники, технологічний рівень, рівень кваліфікації персоналу, стан конкуренції на ринку та інші. Метою структурного аналізу є визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виникають з зовнішнього середовища.

Функціональний метод оцінки конкурентоспроможності, з іншого боку, зосереджується на аналізі функціонування підприємства, тобто на тому, як воно виконує свої функції. Цей метод передбачає вивчення таких аспектів, як маркетинг, виробництво, логістика, фінанси, управління персоналом та інші. Метою функціонального аналізу є визначення ефективності виконання підприємством своїх функцій, а також виявлення можливостей для її покращення.

Обидва методи мають свої переваги і недоліки. Структурний метод дозволяє отримати загальне уявлення про стан підприємства і зовнішнього середовища, але не дає глибокого розуміння того, як підприємство функціонує в межах цих структур. Функціональний метод, з іншого боку, дозволяє отримати більш детальну інформацію про те, як підприємство виконує свої функції, але не враховує зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність.

Останнім часом все більше уваги приділяється методу визначення конкурентоспроможності, заснованому на теорії конкурентних переваг, розробленій американським вченим М. Портером [56]. Відповідно до цієї теорії, конкурентні переваги поділяються на два типи: зовнішні та внутрішні.

Зовнішня конкурентна перевага полягає в перевазі властивостей товару, яка забезпечує більш повне задоволення потреб споживачів. Ця перевага може призвести до підвищення ціни продажу вище, ніж у пріоритетного конкурента, що не має такої переваги. Еластичність попиту за ціною може бути використана для оцінки такої сили.

Внутрішня конкурентна перевага виникає, коли підприємство може ефективніше використовувати ресурси та процеси виробництва, ніж конкуренти. Це призводить до підвищеної продуктивності та зниження витрат. Така перевага забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу та збільшує його рентабельність.

Ці два типи конкурентних переваг можуть бути несумісними між собою. Для виявлення цих переваг використовуються такі показники, як «ринкова сила» (співвідношення максимальної ціни продажу товару підприємства та ціни конкурента) та «продуктивність» (співвідношення витрат на одиницю продукції підприємства та конкурента). Процес оцінки характеру конкурентної переваги підприємства порівняно з конкурентами є досить складним.

Один із показників потенційних переваг підприємства може бути його частка на ринку. Цей показник розраховується з використанням спеціальної методики, яка включає в себе ряд критеріїв та метрик.

$$C_i^K = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (1.1)$$

де C_i^K — частка ринку і-го господарського об'єкту, розрахована за кількістю реалізованої продукції;

K - кількість продукції, реалізованої і-м господарським об'єктом.

Як відмічають І. Должанський та Т. Загорна [23], оскільки продукція, яку виробляють підприємства, часто відрізняється за рівнем якості та характеристиками, рекомендується обчислювати частку ринку в грошовому виразі. (C_i^B):

$$C_i^B = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (1.2)$$

P – обсяг продажу і-го господарського об'єкту ;

n – кількість господарських об'єктів, які функціонують на цьому ринку.

Ж.-Ж. Ламбен запропонував використовувати графік конкурентоспроможності, який відображає обидва типи конкурентних переваг, що можна виявити за допомогою ринкової сили та продуктивності.

Аналіз конкурентоспроможності аграрного підприємства може бути проведений за допомогою графічного методу оцінки конкурентоспроможності Ж.-Ж. Ламбена [35], який дозволяє правильно позиціонувати підприємство та визначати відповідну стратегію, а також формулювати пріоритетні цілі. Іншим підходом до визначення критерію ефективної конкуренції є функціональний метод, згідно з яким найбільш конкурентоспроможним вважається підприємство, де краще організована робота всіх служб і підрозділів.

Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ним ресурсів. Для цього використовуються чотири групові показники або критерії конкурентоспроможності:

Показники ефективності управління процесом та економічності затрат, включаючи оцінку раціональності експлуатації основних засобів, досконалість сервісу та організацію праці на підприємстві. До цих показників належать витрати на одиницю, фондівдача, рентабельність продукції та продуктивність праці.

Показники ефективності управління оборотними коштами та фінансовою стійкістю аграрного підприємства, включаючи оцінку незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, його здатність до розрахунків за борги та здатність до стабільного розвитку у майбутньому, відображаються у коефіцієнтах автономії та оборотності оборотних засобів.

Показники ефективності управління збутом та просуванням продукції на ринку через рекламні заходи та стимулювання, включають рентабельність продажів, ефективність рекламних заходів і стимулювання збуту.

Показники конкурентоспроможності продукції, насамперед, охоплюють показники якості та ціни.

Застосування цих методів дозволяє аграрному підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності.

Кожен з них має різні ступені важливості для розрахунку конкурентоспроможності аграрного підприємства (Кп/п).

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами середньозваженої арифметичної [9]:

$$Kn/n = 0,15En + 0,29\Phi n + 0,23Ec + 0,33Km \quad (1.3),$$

де, En – значення критерію ефективності господарської діяльності аграрного підприємства;

Φn – значення критерію фінансового стану підприємства;

Ec – значення критерію ефективності організації, збуту і просування продукції на ринку;

Кт – значення критерію конкурентоспроможності продукції.

$$En = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40Pm + 0,10\Pi \quad (1.4),$$

де, В – відносний показник витрат на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівдачі;

Рт – відносний показник рентабельності продукції;

Π – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi n = 0,29Ka + 0,20Kn + 0,36Kл + 0,15Ko \quad (1.5),$$

де, Ка – відносний показник автономії аграрного підприємства;

Кп – відносний показник платоспроможності аграрного підприємства;

Кл – відносний показник ліквідності;

Ко – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$Ec = 0,37Pn + 0,29Kз + 0,21Km + 0,13Kp \quad (1.6),$$

де, Рп – рентабельність продажів;

Кз – затовареність запасами;

Км – завантаження потужностей;

Кр – ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом аналізу його діяльності та позиції на ринку. Одним з методів оцінки конкурентоспроможності є «метод профілів», який визначає критерії задоволення потреб споживачів та порівнює техніко-економічні характеристики продукції з характеристиками конкурентів. Проте, цей метод має обмежену застосовність, оскільки не враховує ефективність господарської діяльності та підходить лише для підприємств, які спеціалізуються на одному виді продукції.

Іншим підходом до оцінки конкурентоспроможності є використання багатокутників конкурентоспроможності, які дозволяють аналізувати окремі

товари, фірми та галузі. Перелік оцінки показників відбирається експертами чи підприємством, яке оцінює конкурентоспроможність. Чим більша площа багатокутника, тим вище показники конкурентоспроможності окремих товарів, фірм, галузей.

Для аграрних підприємств також використовуються матричні методи оцінки конкурентоспроможності, які базуються на аналізі конкурентного середовища у динаміці. Дані методи використовують теорію життєвого циклу товару та технології та дозволяють визначити привабливі напрямки маркетингових зусиль та побудувати конкурентні переваги.

Бенчмаркінг є ще одним сучасним підходом до визначення конкурентоспроможності. Він передбачає вивчення та удосконалення методів роботи інших організацій та дозволяє зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності компанії порівняно з конкурентами та світовими лідерами, що дозволяє підвищити ефективність, конкурентоспроможність та задоволення потреб покупців.

Для оцінки впливу інноваційної управлінської діяльності на конкурентоспроможність аграрних підприємств доцільно застосовувати комплекс методів, що поєднують кількісні та якісні підходи. Найефективнішим є метод переваг (Weighted Scoring Model), який дозволяє кількісно оцінити ключові інноваційні фактори, такі як використання AI для оптимізації виробництва, блокчейн для прозорості ланцюгів поставок або рівень цифрової грамотності персоналу [114, 171, 189]. Ваги критеріїв визначаються експертами, що забезпечує гнучкість і акцент на пріоритетних інноваціях, наприклад, технологіям може надаватися 30% ваги, кадрам – 25%, а відповідності міжнародним стандартам – 20%. Структурно-функціональний аналіз доповнює цей підхід, оцінюючи, як інновації впливають на внутрішні процеси підприємства. Наприклад, частка вертикального землеробства у виробництві може збільшити врожайність на 40%, а інтеграція з науковими кластерами (на зразок «Агротехніки» у Харківській області) покращує доступ до інноваційних рішень [73, 102]. Функціональний аналіз розкриває ефективність використання

ресурсів, як-от зниження витрат на енергію на 18% завдяки переробці відходів у біогаз, що підтверджено дослідженнями підприємств Вінницької області [70]. Графічний метод, зокрема багатокутник конкурентоспроможності, забезпечує візуалізацію інноваційного потенціалу. Наприклад, технологічна оснащеність, рівень інноваційної культури та ефективність кооперації з громадами відображаються на осях багатокутника, дозволяючи порівняти підприємство з конкурентами. Площа фігури демонструє переваги: господарство з AI-технологіями матиме більшу площу порівняно з традиційними [203]. Бенчмаркінг допомагає інтегрувати міжнародний досвід, порівнюючи показники з лідерами галузі (наприклад, німецькими аграріями). Це виявляє інноваційні практики для адаптації, такі як прецизійне землеробство з дронами, а також оцінює відповідність стандартам (наприклад, EU Organic для експорту), що збільшило частку української пшениці на європейському ринку до 20% [169, 220].

Обґрунтуванням вибору методів є їхня комплексність: вони враховують державний рівень (субсидії, законодавство), громадський (кооперація через платформи типу «Е-село»), підприємницький (технології, кадри) та ринковий (відповідність стандартам). Наприклад, метод переваг інтегрує державну підтримку інновацій, тоді як структурно-функціональний аналіз оцінює внутрішні процеси, такі як зниження витрат завдяки біогазу. Графічні методи надають наочність, а бенчмаркінг визначає глобальну конкурентоспроможність.

Таким чином, комбінація методів забезпечує системний підхід, де метод переваг кількісно оцінює інновації, структурно-функціональний аналіз розкриває якісні зміни, графічні інструменти візуалізують результати, а бенчмаркінг інтегрує міжнародний досвід. Це дозволяє виявити пріоритети для вдосконалення стратегії, зокрема збільшення частки AI-технологій або посилення співпраці з інституційною інфраструктурою, що критично важливо для стійкості аграрного сектору в умовах війни та глобальних викликів [72, 203, 220].

Висновки до розділу 1

1.1. Досліджено сутність, особливості та форми інноваційної управлінської діяльності в аграрному секторі. Результатом бібліометричного аналізу термінологічного підґрунтя розвитку теорії інноваційного управління діяльністю стало визначення основних етапів та трендів теорії в світі, формування тезаурусного каркасу теорії інноваційного управління діяльністю, ідентифікація глобальних тенденцій до зростання публікаційної активності у сфері інноваційного менеджменту та констатація недостатнього представлення українського сегменту досліджень за темою у світових наукометричних базах. Бібліометричний аналіз світових досліджень за 1979–2024 рр. виявив зростання публікаційної активності з інноваційного менеджменту, з піком у 2023 році. Лідерами є США, Китай та Великобританія, тоді як Україна займає 11-те місце. Кластеризація ключових слів виокремила чотири напрями таких публікацій: технології, екологічні системи, медицина, управління охороною здоров'я. Переважають дослідження з інженерії та бізнесу.

Інноваційна управлінська діяльність автором визначається як системний процес розробки, впровадження та адаптації нових управлінських підходів, методів, організаційних моделей і технологій, спрямований на забезпечення сталого розвитку в умовах глобальних викликів. Вона ґрунтується на інтеграції організаційних технологічних, соціальних та інституційних інновацій та полягає в трансформації традиційних управлінських підходів через гнучке комбінування аналітики, прийняття рішень та колаборацій для виконання управлінських функцій, розробки адаптивних стратегій організацій.

1.2. Обґрунтовано концептуальні аспекти конкурентоспроможності аграрних підприємств та визначено ключові чинники, що формують її в сучасних умовах господарювання. Проведене дослідження підтвердило, що конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним, динамічним і контекстно залежним поняттям, трактування якого в науковому дискурсі часто зазнає змішування з категоріями конкурентоспроможності продукції, рівня конкурентного статусу тощо. При цьому важливими ознаками

конкурентоспроможності є порівнюваність, що впливає з внутрішньої природи об'єкта, але проявляється при порівнянні його з іншими, та динамічність, адже досягнутий рівень конкурентоспроможності не є постійним і може змінюватися внаслідок конкурентної боротьби та активних конкурентних стратегій. Конкурентоспроможність аграрних підприємств є багатовимірним явищем, та її формують інноваційність, ефективність ресурсокористування (оптимізація витрат), управлінські практики та якість продукції.

1.3. Узагальнено та поглиблено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств. Встановлено, що для забезпечення повноти та об'єктивності такої оцінки доцільно застосовувати сукупність методів, які охоплюють як кількісні, так і якісні характеристики діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності, що базується на комбінації декількох методик. До ефективних інструментів належать матричні, графічні, структурні, функціональні методи, а також бальна, інтервальна оцінка та експертний аналіз. Такий підхід забезпечує багаторівневу оцінку, що охоплює як зовнішні ринкові, так і внутрішні управлінські чинники, підвищуючи точність прогнозування ефективності стратегічних рішень. Інтеграція цих методів дозволяє гнучко адаптуватися до різних умов та характеристик підприємства, здійснюючи більш точну сегментацію і виявлення ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність.

Доведено, що використання комплексної методики підвищує обґрунтованість управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентних позицій аграрного підприємства, зокрема через формування ефективних стратегій розвитку, адаптованих до його ресурсного потенціалу, рівня технологічного забезпечення та ринкових умов.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [40, 43, 46].

РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз структурно-динамічних змін в діяльності аграрних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках

Україна має суттєві конкурентні переваги для здійснення сільськогосподарської діяльності. Маючи в розпорядженні третину найродючіших земель у світі, рівнинний рельєф, помірно-континентальний клімат, достатню кількість опадів та значні водні ресурси, наша держава виступає потужним гравцем світового аграрного ринку. У 2020 році сільськогосподарські землі України становили 41,3 млн. га, з яких 32,7 млн. га були орними. Чорнозем є найбільш родючим та поширеним ґрунтом, що становить 28,3 млн. га.

Сільське господарство забезпечує вагомий внесок у формування ВВП, та забезпечує 14% зайнятості (2021 рік). Домінуючими культурами у виробництві є пшениця, кукурудза та соняшник, що займають близько 56% посівних площ та є експортоорієнтованими. Галузь тваринництва зазнала структурних змін в частині збільшення виробництва м'яса птиці, частка якого становить більше 56% в загальному обсязі виробництва. У 2021 році Україна виробила 310 тис. тонн яловичини та телятини, 724 тис. тонн свинини, 1,37 млн тонн м'яса птиці, 7,7 млн тонн молока та 14 млрд яєць [15].

В Україні сільськогосподарські підприємства відіграють ключову роль у виробництві експортних культур. Одноосібні господарства виробляють більшу частину фруктів та овочів для внутрішнього споживання.

До 2022 року в Україні більшість господарств обробляли менше 100 га, але ключовими гравцями були 8 600 середніх господарств (200-2000 га), які виробляли понад 50 % зернових. Найбільшим землекористувачем є компанія «Кернел» (500 000 га) [15].

Військова зброяна агресія, що розпочалася у лютому 2022 року, завдала Україні вражаючих економічних, екологічних та людських втрат. За попередніми оцінками відновлення сільського господарства коштуватиме понад 56 мільярдів дол, а розмінування ще додатково 32 млрд. дол. Зараз Україна контролює приблизно 26,5 млн га орних земель (ріллі), тоді як раніше контролювала 32,7 млн га. На інтерактивній мапі відображуються місця, на яких вже виявлені або ймовірно знаходяться вибухонебезпечні предмети, та ступінь загрози від них згідно наявної у ДСНС інформації (похибка локалізації становить до 30 м) (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Карта територій України, потенційно забруднених мінами або боєприпасами, що не вибухнули

Джерело: побудовано на основі [64].

Знищення росією Каховської греблі 6 червня 2023 року призвело до затоплення 620 км² землі, спричинивши значні гуманітарні, екологічні та економічні втрати. У звіті уряду України та ООН оцінка пошкоджень у сільськогосподарському секторі становить 406,6 млн дол. через порушення

зрошення. Гребля забезпечувала водою до 800 000 га родючої землі. Тепер понад 300 000 га залежатимуть від непостійних дощових опадів, що призведе до втрати врожайності до 70 % [60].

Сільськогосподарська галузь України зазнала значних втрат робочої сили та кваліфікованих кадрів. Багатьох фермерів вбили, перемістили або призвали до збройних сил.

Враховуючи вищезазначені обставини, на сучасному етапі особливої актуальності набуває питання формування діючого механізму забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств, що в першу чергу можливо завдяки всебічному дослідженню структурно-динамічних процесів в галузі.

В економічній літературі існує багато показників щодо оцінки розвитку аграрного сектору, як багатофункціональних так і комплексних. Зокрема, Державна служба статистики України для оцінки розвитку аграрного сектору пропонує в розділі «Економічна діяльність» широкий набір показників, що стосуються сільського господарства. Він включає «Рослинництво», «Тваринництво», «Надходження продукції сільського господарства на переробні підприємства», «Реалізація продукції сільського господарства підприємствами та господарствами населення», «Витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства», «Економічні рахунки сільського господарства» та «Сільськогосподарська діяльність домогосподарств у сільській місцевості». Для комплексного оцінювання ситуації на ринку також доцільно скористатися окремими групами макроекономічних показників, даних комплексної та регіональної статистики.

Функціонування аграрного сектору залежить від економічної ситуації в країні. У 2022 році Україна займала 58 місце в світі за обсягом ВВП у вартісному еквіваленті дол США та 115 місце за показником ВВП на душу населення [60]. У 2022-2023 рр. відбулося падіння обсягу валового внутрішнього продукту в постійних цінах на 25,3% порівняно з 2019 роком. В частині валової доданої вартості, що була сформована сільським, лісовим та рибним господарствами, падіння було дещо нижчим, та становило у 2023 році 82,8% рівня 2019 року,

тобто на 17,2%. Відповідно доні зрушення практично не позначились на частці аграрної продукції в структурі ВВП, що становили 10,7% у 2023 році. Збройна агресія росії спричинила суттєве падіння обсягів експорту товарів як в загальному обсязі, так і за продукцією аграрного сектору. Зниження показників експорту у 2023 році порівняно з базовим 2019 роком сягнуло 52,% та 54,2% (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні показники економічного розвитку України, пов'язані з
аграрним сектором за 2019-2023 рр.**

Показник	роки					відхилення 2023 до 2019,%
	2019	2020	2021	2022	2023	
Валовий внутрішній продукт у середньо-квартальних цінах базового 2021 року, млн грн	5474745	5269289	5450849	3883262	4090019	74,7
Валова додана вартість, сформована аграрним сектором, млн грн	577138	515399	593367	444024	477962	82,8
Частка сільського, лісового та рибного господарства у ВВП, %	10,5	9,1	9,9	10,7	10,7	101,9
Експорт товарів, млн грн	2575257	2425634	2217860	1285341	1215800	47,2
Експорт сільсько-господарської та продовольчої продукції, млн. дол	22144,2	22179,4	27708,9	23389,5	10143,1	45,8

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

В поквартальному розрізі формування валової доданої вартості в Україні за період 2020-2023 рр., спостерігаємо закономірні тенденції збільшення обсягів показника у третьому та четвертому кварталах (рис. 2.2). Відповідно, частка сільського господарства у ці періоди також зростала в середньому на 15%, що пояснюється наявністю сезонності у сільському господарстві.

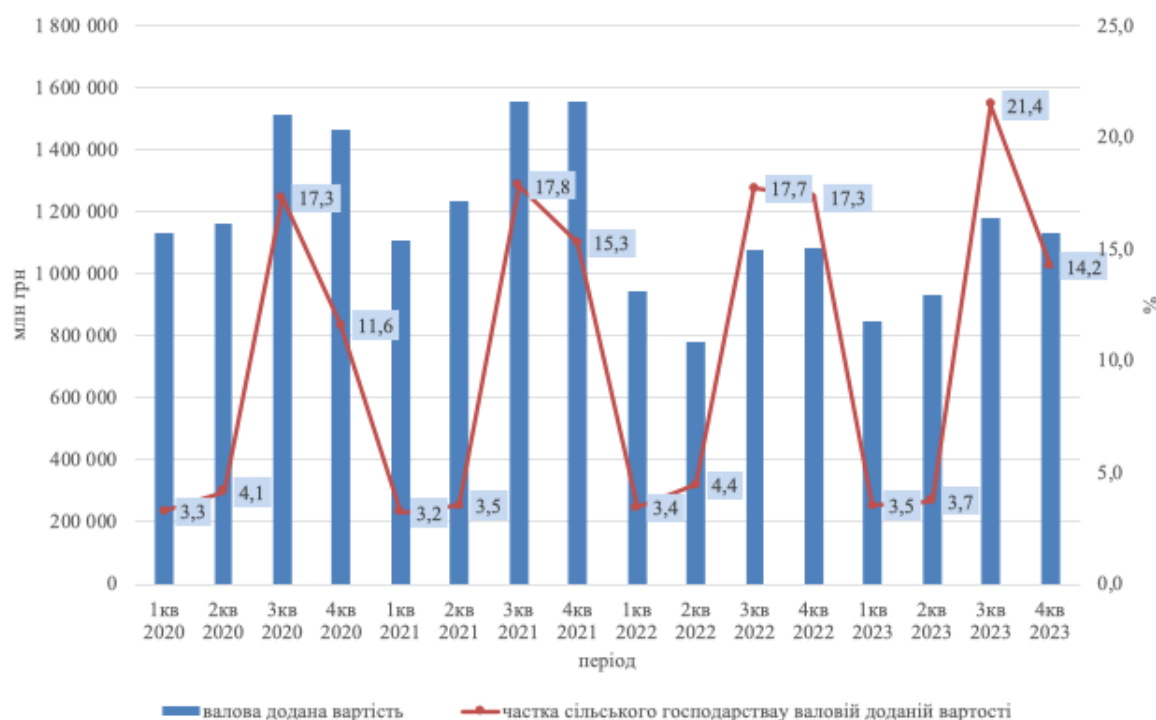


Рис. 2.2. Динаміка валового внутрішнього продукту у середньоквартальних цінах базового 2021 року із зазначенням частки в ньому сільського господарства поквартально у 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Найбільше падіння показника ВВП за досліджуваний період було зафіксовано у другому кварталі 2022 року, що пояснюється збройною агресією росії, через яку призупинили діяльність або були зруйновані окремі суб'єкти господарювання. Росією було заблоковано експорт сільськогосподарської продукції, але завдяки допомозі партнерів та створенню захищених шляхів вивезення продукції на зразок шляхів солідарності ЄС, Чорноморської ініціативи та Українському коридору вдалося утримати економічні показники країни та запобігти світовій продовольчій кризі.

Галузь сільського господарства України, незважаючи на військовий стан, продовжує працювати і нарощувати обсяги випуску продукції (рис. 2.3). У 2022 році обсяг випуску сільського господарства перевищив рівень, який було досягнуто за період 2011-2020 рр. Рівняння поліноміального тренду $y=1704,3x^2+70165x+127191$ означає, що початкова швидкість зростання

показника становить 70165 млн грн., подальше прискорення зміни щорічних обсягів випуску 1704,3, а вирівняний річний випуск сільського господарства становить 127191 млн грн.

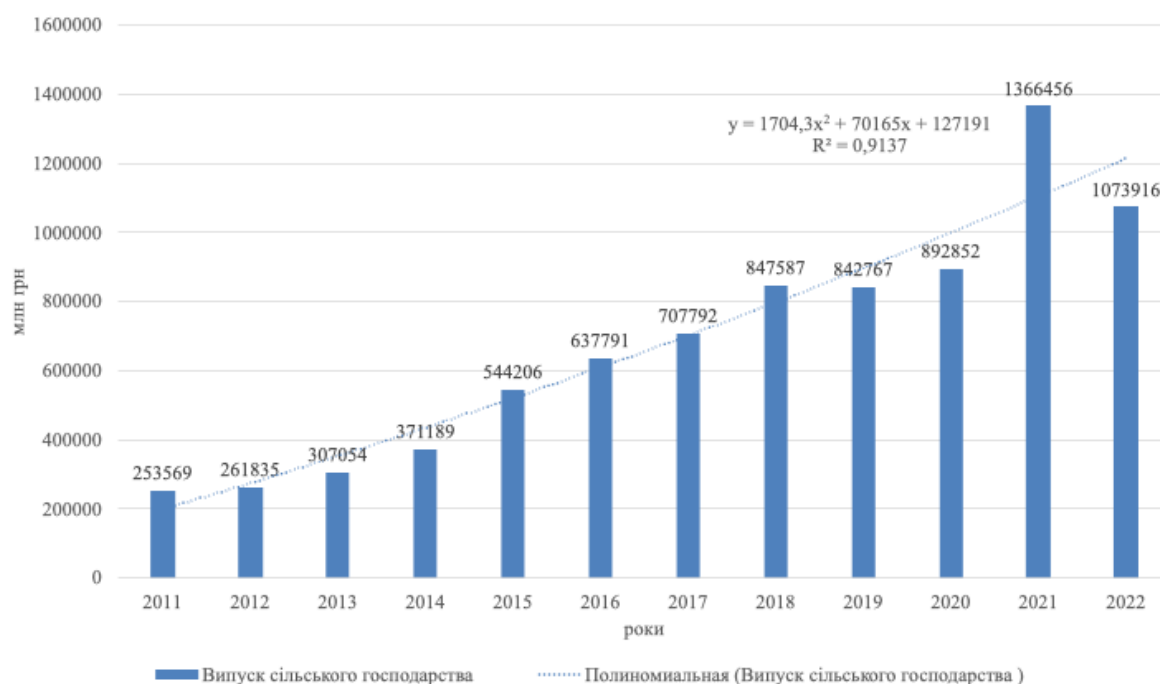


Рис. 2.3. Динаміка випуску сільського господарства (продукції, послуг та несільськогосподарської невід’ємної вторинної діяльності) у фактичних цінах в Україні у 2011-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Згідно даних Міністерства аграрної політики та продовольства України [62] за 2023 рік було зібрано зернових та зернобобових культур – 58,4 млн т, олійних культур – 20,8 млн т, та 11,9 млн т цукрових буряків. Переважно за рахунок високої врожайності зернових культур (до 55 ц/га). За оцінками українського клубу аграрного бізнесу (УКАБ) [71], у 2023 році виробництво зернових культур зросло на 10 %, олійних – на 18 %, а цукрових буряків – на 29 % порівняно з 2022 роком.

В структурі випуску продукції сільського господарства основними галузями є рослинництво і тваринництво (рис. 2.4).



Рис.2.4. Співвідношення продукції рослинництва і тваринництва у загальному випуску продукції сільського господарства в Україні у 2011-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Тенденція співвідношення між галузями впродовж досліджуваного періоду 2011-2022 рр. тяжіє в бік продукції рослинництва, частка якої постійно зростає. Найнижчий показник частки тваринництва у загальному випуску було зафіксовано у 2021 році, він становив 18%, порівняно з 82% галузі рослинництва. Аграрії зацікавлені в нарощуванні основних експортних культур, чим можна пояснити поступові зміни в структурному співвідношенні галузей. Однак, в свою чергу, дана тенденція створює загрозу відсутності постійної зайнятості або сезонну зайнятість в сільській місцевості. У 2022 році частка продукції рослинництва дещо зменшилась та становила 77% в загальному випуску, більша частина якої сформована зерновими та технічними культурами (рис. 2.5).

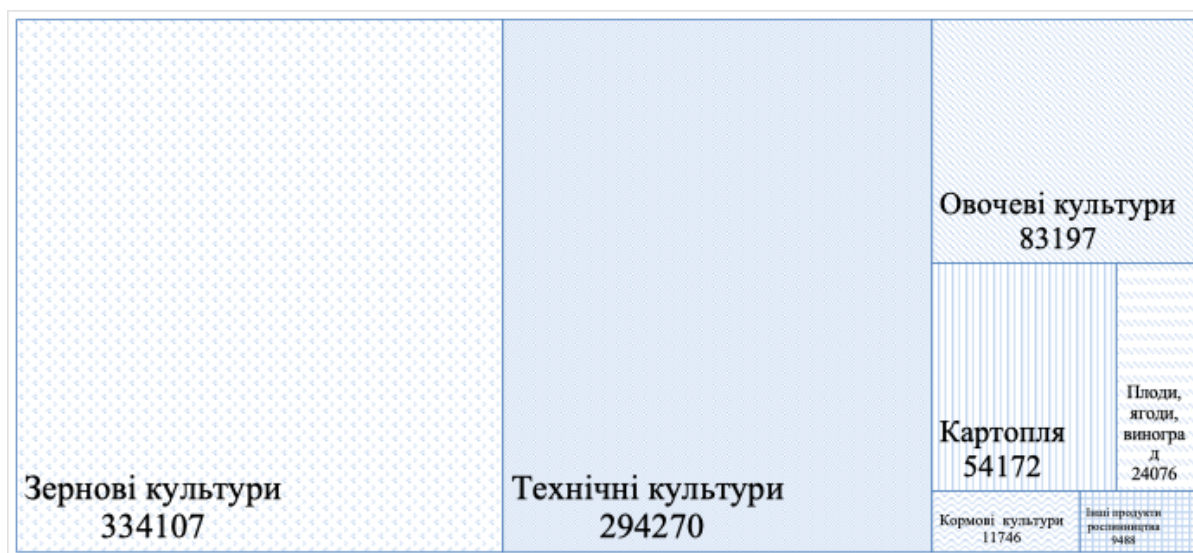


Рис. 2.5. Структура випуску продукції рослинництва в Україні за 2022 рік

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

В структурі випуску продукції рослинництва у 2022 році майже 78% становлять зернові (41,2%) та технічні культури (36,3%), що є стратегічними позиціями та формують значну частку доходів сільськогосподарських виробників. Основними передумовами подібної структури є сприятливі ґрунтово-кліматичні умови, макроекономічні фактори виробництва та зростаючий попит на дану продукцію у світі, що формують високі ціни на зерно [66]. Натомість овочеві, кормові культури, картопля, плоди, ягоди та виноград становлять «підтримуючу» групу, які формують 22% обсягу випуску та меншою мірою впливають на формування доходів держави.

Детальне ознайомлення з динамікою випуску основних груп продукції рослинництва (зерновими та технічними культурами) свідчить про подібні тенденції змін (рис. 2.6).

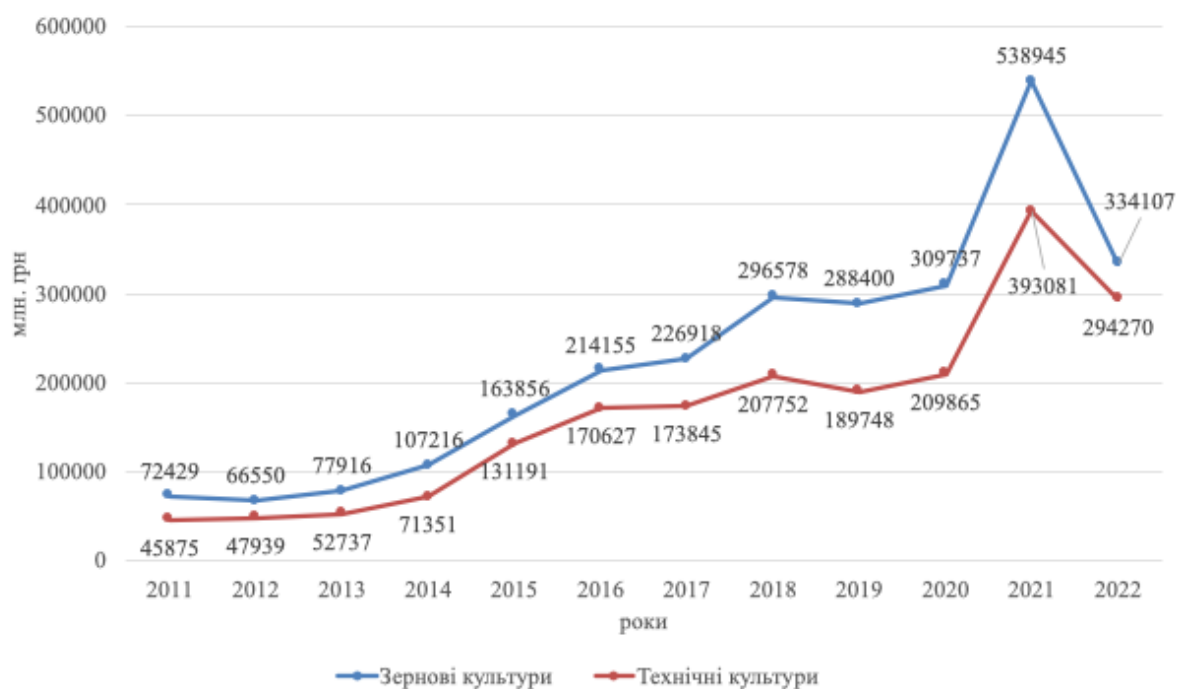


Рис. 2.6. Динаміка випуску зернових та технічних культур за видами в Україні у 2012-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Графіки в динаміці практично дублюють один одного, демонструючи незначну різницю в обсягах випуску між зерновими та технічними культурами з незначним відставанням останньої групи. У 2021 році відбулося стрімке зростання обсягів випуску зернових культур, який був рекордним за досліджуваний період та становив 538945 млн грн. При цьому 2021 рік був успішним і для технічних культур, обсяг випуску яких становив 393081 млн грн.

В структурі випуску зернових культур за 2022 рік понад 50% становить кукурудза на зерно, на пшеницю припадає 36% (рис. 2.7).

Кукурудза є перспективною ринковою культурою, що має високий потенціал урожайності, стійкість до посушливих умов та є гарним попередником для зернових культур, адже після її збору в ґрунті залишається значна кількість кореневих решток, що збагачує ґрунт органічною речовиною. Окрім того, головною перевагою кукурудзи на зерно є її відносно невисокі витрати при вирощуванні, особливо в частині використання пестицидів, адже кукурудза

уражається меншою кількістю шкідників, порівняно з іншими зерновими, наприклад пшеницею.

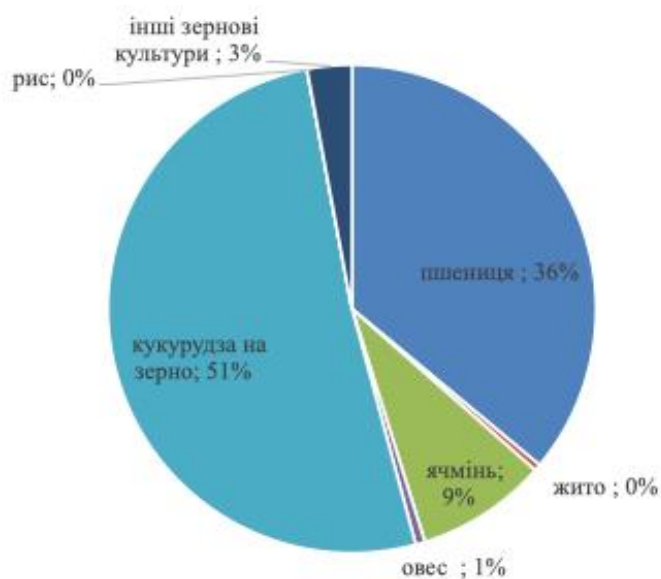


Рис.2.7. Структура випуску зернових культур за видами в Україні в 2022 р.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Пшениця в структурі випуску зернових є другою за часткою культурою та становить 36% обсягу у 2022 році. Пшениця забезпечує стабільне джерело доходів для сільськогосподарських виробників, але дана культура сильно залежна від природних чинників та цінових коливань поряд з прогнозованістю попиту на неї та можливості довготривалого зберігання та транспортування. Відповідно решту 13% в структурі зернових становлять ячмінь, жито та овес.

Україна є провідним експортером олійних культур, які в структурі технічних культур становлять 92% (рис. 2.8). Для забезпечення реалізації експортних можливостей, українські виробники олії намагаються знайти рішення в частині розширення ринків збуту та забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності завдяки зниженню собівартості продукції та сучасним агротехнічним рішенням.

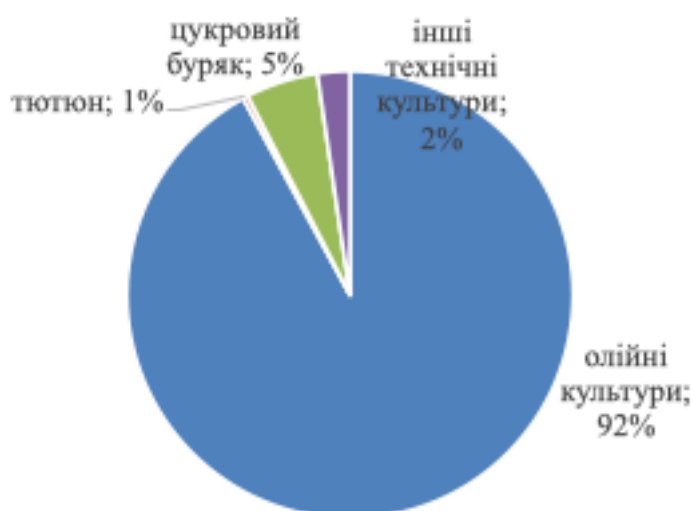


Рис. 2.8. Структура випуску технічних культур за видами в Україні в 2022 р.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Найбільшу частку в олійних культурах займає соняшник (62,2%), під який відводиться значна частина посівних площ. Важливим фактором при виборі соняшника аграріями для вирощування є його досить стабільна врожайність. А от відповідно ріпак та соя становлять в середньому по 19% в структурі випуску олійних культур. У 2023 році аналітики ринку зафіксували скорочення виробництва ріпаку на фоні зростання обсягів соняшника та сої. Ще однією важливою технічною культурою є цукровий буряк, що становить лише 5% загального випуску, але повною мірою забезпечує внутрішні потреби в цукрі.

Окрім зернових та технічних культур, випуск продукції рослинництва формують також кормові, овочеві культури, картопля, плоди, ягоди та виноград. На рис. 2.9 наведено графіки динамічних змін обсягів випуску цих груп.

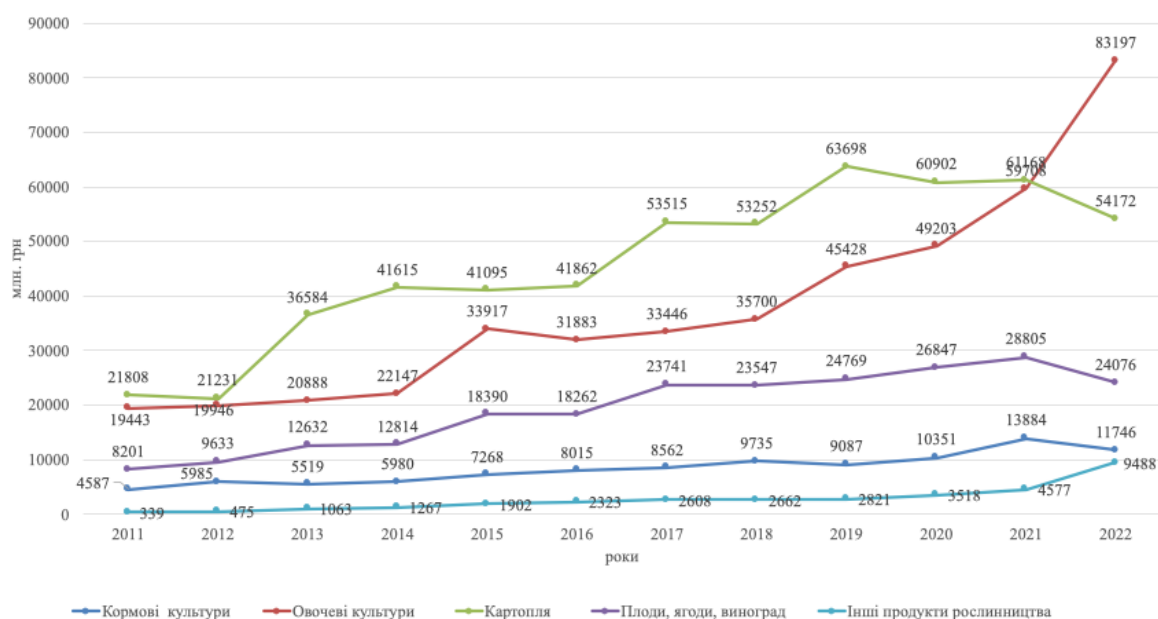


Рис.2.9. Динаміка випуску кормових, овочевих культур, картоплі, плодів та інших продуктів рослинництва за видами в Україні у 2011-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Найбільше зростання порівно з іншими групами продукції, за досліджуваний період демонстрували овочеві культури та картопля. Звичайно, 2022 рік виявився складним для сільськогосподарських виробників, тож спостерігаємо падіння випуску практично за кожною позицією, лише овочі демонструють стабільно стійку тенденцію до зростання навіть у воєнні часи.

Отже, в цілому, структурно-динамічні зміни в обсягах випуску продукції рослинництва свідчать про стабільне зростання до 2021 року практично за кожною групою та позицією. Пов'язано це в тому числі із ціновим фактором, але зростання фізичних обсягів також мало місце, викликане чинниками як в інтенсивного, так і екстенсивного характеру.

Важливою сферою сільського господарства є тваринництво, що забезпечує покриття потреб для населення в м'ясі, молоці та яйцях та інших продуктах. Зокрема для внутрішнього споживання та реалізації впровадження принципів циркулярної економіки, досить ефективним є використання органічних відходів для підживлення посівів продукції рослинництва.

На рис. 2.10 наведено динамічні зміни у вартісному вираженні за видами тварин в живій масі за останні десять років. Серед іншого слід зазначити про стрімке зростання живої маси птиці та свиней у вартісному вираженні, натомість поголів'я ВРХ у 2022 році різко знизилось.

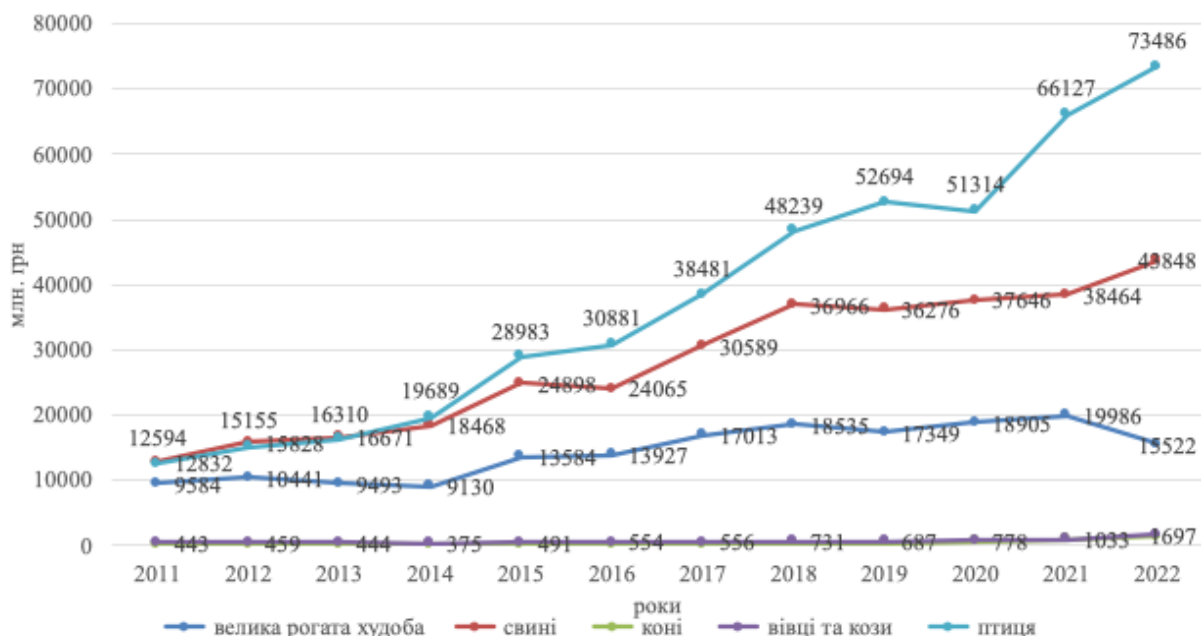


Рис.2.10. Динаміка вирощування сільськогосподарських тварин у 2011-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Практично однакові тенденції продемонстровано за поголів'ям коней, вівців та кіз. Їх вартісне вираження за досліджуваний період зросло в чотири рази, проте залишається на значно нижчому рівні порівняно з попередніми видами сільськогосподарських тварин.

Для демонстрації структурних зрушень у вирощуванні сільськогосподарських тварин розглянемо діаграму, що візуально відтворює частки у загальному обсязі (рис. 2.11).

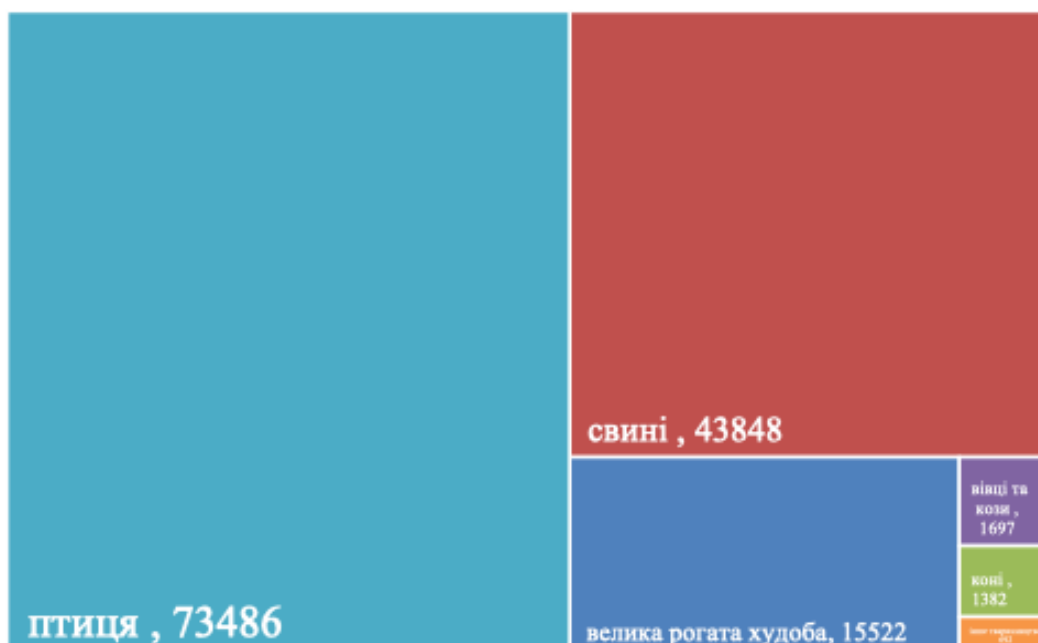


Рис. 2.11. Структура вирощування сільськогосподарських тварин в Україні у 2022 р.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Найбільша частку в структурі за вартісним оцінюванням живої маси займає птиця 53,8%. Птахівництво в Україні є динамічним сегментом, що пов'язано з високим попитом на продукцію та порівняно низькими витратами на виробництво. Україна входить в першу десятку експортерів курятини. Підприємства, що займаються вирощуванням птиці переважно функціонують у складі агрохолдингів чи інтегрованих об'єднань, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними за рахунок великих обсягів виробництва [60]. Розміщення підприємств, що займаються птахівництвом по областях України наведено на рис. 2.12. з урахуванням ранжування областей за обсягом випуску продукції у живій масі. Отже лідерами в птахівництві у 2023 році є Вінницька, Черкаська та Дніпропетровська області.

В структурі вирощування сільськогосподарських тварин також вагому частку у 2022 році займають свині – 32,1% та велика рогата худоба – 11,4%.

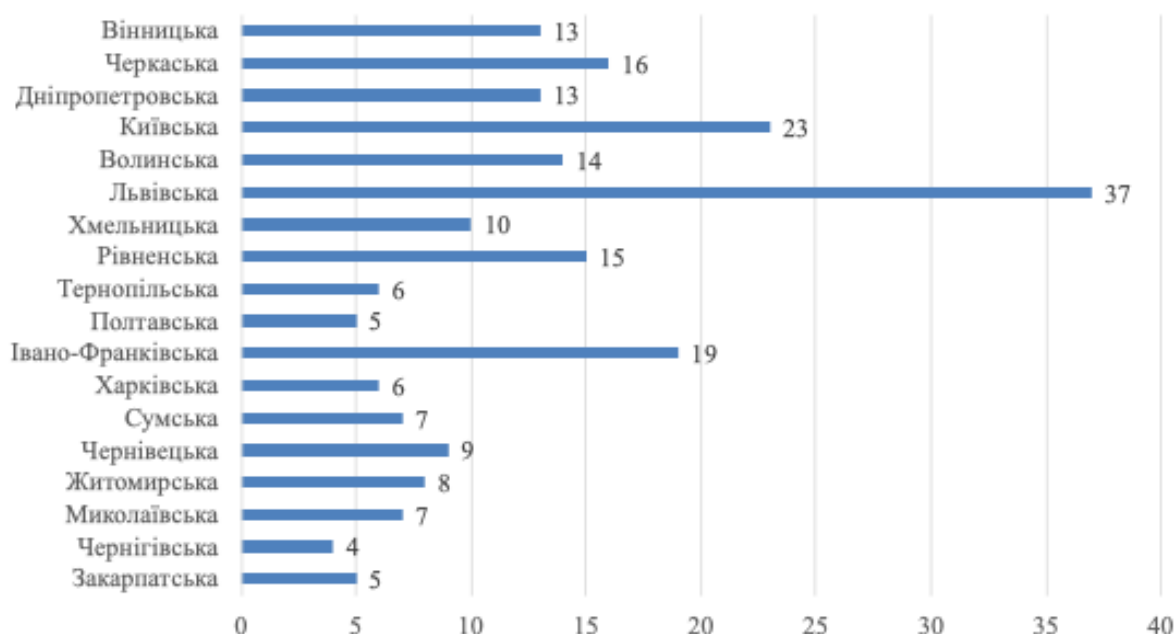


Рис. 2.12. Кількість підприємств, що займалися вирощування птиці свійської в розрізі за областями України в 2023 році

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Аналіз динаміки випуску продуктів тваринництва за 2011-2022 рр. свідчить про зростання обсягів випуску молока, яєць та інших видів продукції у вартісному вигляді. Незначний спад зафіксовано у 2022 році по молоку порівняно з 2021 роком (рис. 2.13).

Динаміка випуску продуктів тваринництва в Україні демонструє зміни в обсягах виробництва різних видів продукції. Загалом, виробництво молока має стабільний характер та поступове незначне зростання, тоді як виробництво яєць та деяких інших продуктів може варіюватися в залежності від регіональних умов та загальної економічної ситуації.

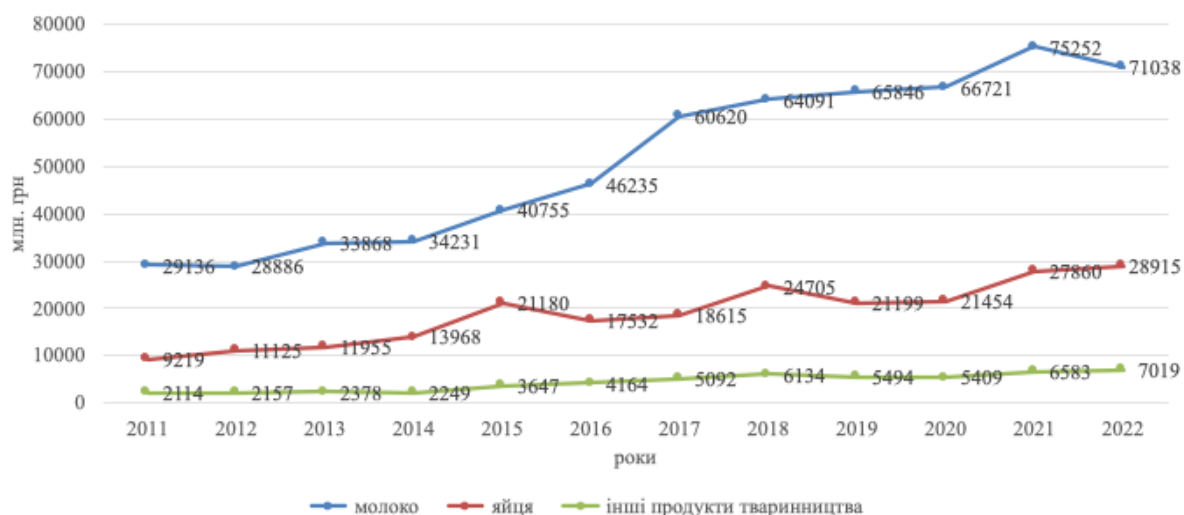


Рис. 2.13. Динаміка випуску продуктів тваринництва в Україні у 2011-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Виробництво молока є важливою складовою тваринницького сектору, його частка в структурі у 2022 році становить 51,7%., виробництво яєць становить 34,3% та інші продукти тваринництва – 13,9% (рис. 2.14).

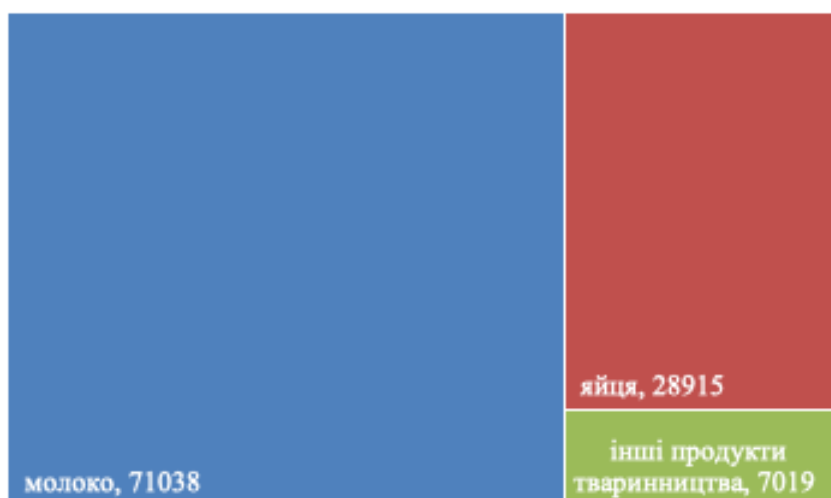


Рис. 2.14. Структура випуску продуктів тваринництва в Україні у 2022 рік

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

У 2023 році виробництвом молока в Україні займалися 1270 підприємств, що дозволило отримати 2790,97 тонн коров'ячого молока. Найбільша кількість підприємств за географічним представленням знаходилися у Черкаській (116

підприємств), Полтавській (113 підприємств) та Вінницькій (99 підприємств). Статистичні дані наводяться без урахування тимчасово окупованих територій та частини територій, де ведуться та велися бойові дії.

Географічне розміщення підприємств, що займалися у 2023 році виробництвом молока коров'ячого, наведено на рис. 2.15.

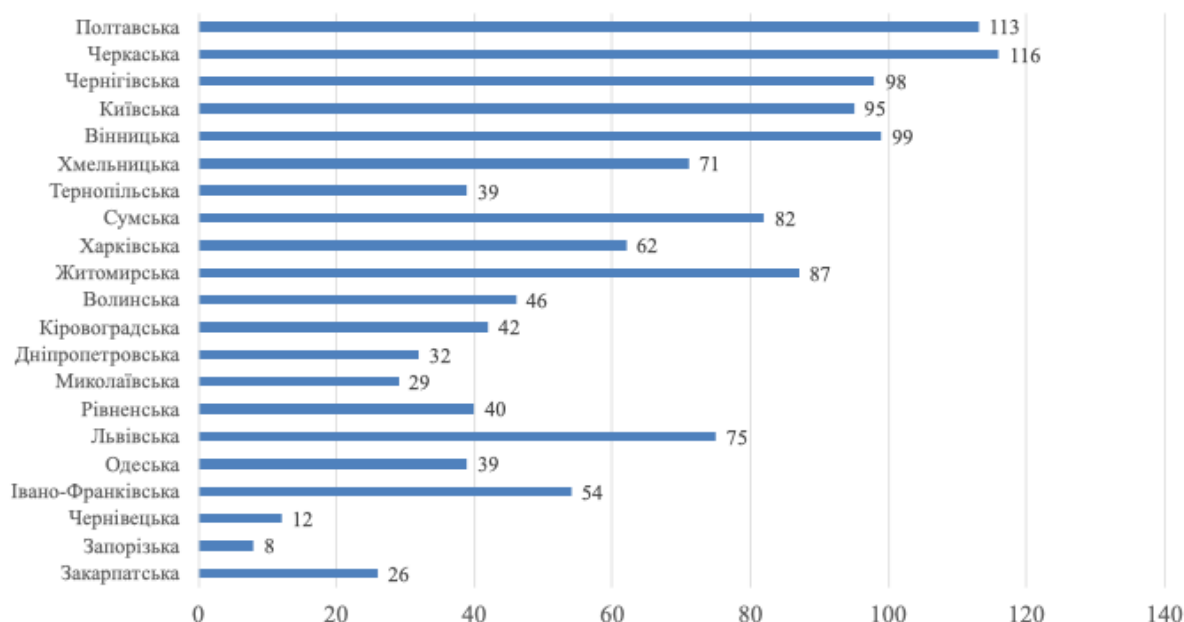


Рис. 2.15. Кількість підприємств, що займалися виробництвом молока в розрізі за областями України в 2023 році

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

На діаграмі 2.15 області проранжовані за обсягом валового надою в тонах з позначенням кількості підприємств. Тож найбільшими виробниками молока у 2023 році були центральні області України. Підприємства західної частини країни представлені дрібними виробниками.

Отже, сільське господарство для України є ключовим рушієм економіки на всіх рівнях. Маючи розвинений продовольчий комплекс, до широкомасштабної агресії росії 24 лютого 2022 р., Україна входила в п'ятірку експортерів зернових у світі. При цьому внутрішнє споживання зернових становило лише 20-25% обсягу виробництва зернових, решта $\frac{3}{4}$ відправлялась на експорт [66].

У 2013 році сільське господарство становило 27 % українського експорту, поступаючи металургії (28 %). До 2021 року його частка зросла до 41 %, а вартість до 27 млрд доларів, випередивши металургію.

Таблиця 2.2

Основні експортні продукти аграрного сектору України у 2021-2022 рр.

Показники	2021	Частка України в світовому експорті сільськогосподарської продукції та її місце у світі до російського вторгнення	2022
Соняшникова олія	5 млн тонн, 6,4 млрд доларів	1 місце в світі (50%)	5,54 млрд дол. або 11,8%
Кукурудза	23 млн тонн, 5,9 млрд доларів	4 місце в світі (16%)	6,02 млрд дол., або 12,8%
Пшениця	19 млн тонн, 5,1 млрд доларів	5 місце в світі (12%)	3,27 млрд дол. або 6,95%
Ріпак	2,7 млн тонн, 1,7 млрд доларів	-	1,55 млрд дол. або 3,3%
Ячмінь	5,8 млн тонн, 1,3 млрд доларів	2 місце в світі (18%)	-

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

ЄС був основним ринком збуту, імпортуючи зернові, рослинні олії та м'ясо птиці на 7,7 млрд доларів. Найголовнішими покупцями були Нідерланди, Іспанія, Італія, Польща та Німеччина.

Україна відіграє важливу роль у міжнародній сільськогосподарській торгівлі та глобальній продовольчій безпеці, постачаючи товари до країн, які страждають від нестачі продовольства. До вторгнення росії Україна постачала 50 % зернових запасів Всесвітньої продовольчої програми ООН [66].

За обсягом загального експорту Україна обіймала 61 позицію в світі. Найбільшими експортними товарами з України у 2022 році була кукурудза, олія, пшениця, насіння ріпаку, насіння соняшнику, які експортувалися переважно до Польщі (6,7 млрд дол.), Румунії (3,94 млрд дол.), Туреччини (3,02 млрд дол.), Китаю (2,6 млрд дол.) і Німеччини (2,43 млрд дол.) [204].

У 2022 році Україна була найбільшим у світі експортером олії (\$5,54 млрд) і насіння соняшнику (1,31 млрд дол.). Україна постачала 10 % світового експорту пшениці, понад 14 % кукурудзи і понад 47 % соняшникової олії [17].

Таблиця 2.3 демонструє динаміку експорту сільськогосподарської та продовольчої продукції України за 2019-2023 роки. Експорт зростав до 2021 року, але майже вдвічі знизився у 2023 році, та становив 45,8% обсягу 2019 року. Продукти тваринного походження та рослинні продукти демонструють зміни в обсягах та частках експорту, зокрема продукція рослинництва становить 56-58%, тоді як продукція тваринництва складає лише 5%. Жири та олії в експорті сільськогосподарської продукції мають частку від 21% до 25%, а їх обсяги демонструють значні коливання за період. Обсяг продажів на експорт готових продуктів зменшився.

Таблиця 2.3

Товарна структура експорту сільськогосподарської та продовольчої продукції України за період 2019–2023 рр.

Показник	роки					відхилення 2023 до 2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
Експорт с.-г. та продовольчої продукції, млн. дол	22144,2	22179,4	27708,9	23389,5	10143,1	45,80
Продукти тваринні, млн. дол	1277	1188,2	1345,2	1471,8	558,1	43,70
Частка продуктів тваринних в експорті с.-г. продукції, %	5,77	5,36	4,85	6,29	5,50	95,41
Продукти рослинні, млн. дол	12914,5	11883,2	15538	13472,7	5869,6	45,45
Частка продуктів рослинних в експорті с.-г. продукції, %	58,32	53,58	56,08	57,60	57,87	99,22
Жири та олії, млн. дол	4732,2	5746,9	7037,2	5948,6	2426,8	51,28
Частка жирів та олій в експорті с.-г. продукції, %	21,37	25,91	25,40	25,43	23,93	111,96
Готові продукти, млн. дол	3220,4	3361	3788,5	2496,9	1288,6	40,01
Частка готових продуктів в експорті с.-г. продукції	14,54	15,15	13,67	10,68	12,70	87,36

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Аграрна сфера зазнала значних втрат через війну, що вплинуло на експортні показники в тому числі. Одним із важливих завдань при виході на зовнішні ринку є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності саме готових харчових продуктів, вихід з ними на нові ринки. Це потребує

нарощування потужностей промислової переробки, а відповідно інвестицій для їх запуску. Крім того, одним із пріоритетних напрямів розширення експорту сільськогосподарської продукції є залучення та підтримка середніх та малих виробників до здійснення зовнішньоекономічної діяльності в частині нішевих та нетрадиційних видів продукції на експорт. На сьогодні головним завданням громадян країни є векторність зусиль на відновлення та розвиток аграрної сфери, щоб повернути її до довоєнного рівня та забезпечити стабільність і зростання експорту.

У 2022 році проведене загальнонаціональне опитування ФАО з вибіркою 5230 сільських домогосподарств з 22 областей України засвідчило, що внаслідок воєнних дій майже 25% сільськогосподарських домогосподарств призупинили або зменшили обсяги випуску продукції, а в прифронтових зонах – до 38% [208]. Однак, навіть в таких умовах, сільськогосподарські підприємства продовжують демонструвати стійкість, адаптивність та нарощувати обсяги виробництва, про що свідчать дані табл. 2.4.

Переважна більшість підприємств у розрізі за регіонами у 2023 році демонструє зростання обсягів випуску продукції сільського господарства у вартісному вираженні за цінами 2021 року, про що свідчить відносне відхилення. Лідерами серед регіонів у 2023 році були Вінницька, Полтавська, Черкаська, Дніпропетровська, Київська та Хмельницька області, випуск продукції яких сумарно становив майже 47,8% загального обсягу. В цілому варто зауважити про умовну рівномірність розміщення виробництва сільськогосподарської продукції по території країни. Характерною особливістю сільськогосподарського виробництва є висока частка рослинництва в загальному обсязі. Лише за окремими регіонами можемо спостерігати перевищення рівня 25%-ї частки тваринницької продукції в структурі, до яких належать підприємства Вінницької (30,9%), Черкаської (30,2%), Івано-Франківської (27,5%) та Волинської (26,8%) областей.

**Продукція сільського господарства у підприємствах за регіонами
України за 2022-2023 рр.**

Область	Продукція сільського господарства (у постійних цінах 2021 року)			Частка продукції 2023 році	
	2022	2023	%	Рослин-ництва	Тварин-ництва
Україна	672143,3	782637,5	116,4	84,4	15,6
Вінницька	66125,1	81567,0	123,4	69,1	30,9
Волинська	16823,4	17564,3	104,4	73,2	26,8
Дніпропетровська	48734,4	58583,6	120,2	76,0	24,0
Донецька	6828,4	7477,2	109,5	79,5	20,5
Житомирська	26097,2	29027,5	111,2	92,0	8,0
Закарпатська	1328,5	1952,7	147,0	93,5	6,5
Запорізька	6444,7	7372,0	114,4	96,4	3,6
Івано-Франківська	11685,1	12729,1	108,9	72,5	27,5
Київська	43013,2	54936,7	127,7	77,5	22,5
Кіровоградська	40831,1	45710,3	111,9	96,3	3,7
Луганська	125,9	5,7	4,5	100,0	0,0
Львівська	26840,4	27621,7	102,9	76,2	23,8
Миколаївська	21891,4	33097,7	151,2	97,3	2,7
Одеська	28376,5	37208,2	131,1	97,9	2,1
Полтавська	59539,4	62594,1	105,1	88,1	11,9
Рівненська	15174,8	16708,2	110,1	85,5	14,5
Сумська	41890,9	42723,4	102,0	94,7	5,3
Тернопільська	33240,7	37183,4	111,9	88,8	11,2
Харківська	23961,5	33513,9	139,9	93,0	7,0
Херсонська	2264,2	1670,7	73,8	94,3	5,7
Хмельницька	48202,4	54165,7	112,4	88,5	11,5
Черкаська	54909,6	62585,3	114,0	69,8	30,2
Чернівецька	4954,6	5621,7	113,5	84,6	15,4
Чернігівська	42859,9	51017,4	119,0	93,0	7,0

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Одним із основних завдань державної аграрної політики є відновлення сільського господарства на деокупованих територіях, зокрема розмінування земельних угідь, інфраструктурних об'єктів та територій особистих господарств [60].

Отже, Україна має значні конкурентні переваги для сільськогосподарської діяльності, включаючи родючі землі, сприятливий клімат та значні водні ресурси. Сільське господарство є третім за величиною джерелом доходу та забезпечує близько 14 % зайнятості та 10% ВВП. Домінуючими культурами є

пшениця, кукурудза та соняшник, які займають близько 56 % посівних площ та є експортоорієнтованими. Галузь тваринництва зазнала структурних змін, зокрема збільшення виробництва м'яса птиці, яке становить понад 56 % загального обсягу виробництва.

Сільськогосподарські підприємства відіграють ключову роль у виробництві експортних культур, тоді як одноосібні господарства виробляють більшу частину фруктів та овочів для внутрішнього споживання. До війни Україна входила в п'ятірку найбільших експортерів зернових у світі, з внутрішнім споживанням зернових лише на 20-25 % від загального обсягу виробництва. У 2021 році сільське господарство становило 41 % українського експорту, випереджаючи металургію. Військова агресія росії завдала значних економічних, екологічних та людських втрат, але Україна зберігає потенціал для відновлення та зростання своєї конкурентоспроможності на світовому аграрному ринку.

2.2. Конкурентоспроможність та побудова цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств

Конкурентоспроможність як інтегральна характеристика діяльності, в основі якої лежить підвищення ефективності виробництва в цілому, передбачає виявлення конкурентних переваг відповідно до ринкової ситуації з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [7, 8]. Внутрішні фактори формуються безпосередньо самим підприємством та переважним чином залежать від ефективності управлінських рішень, тоді як зовнішні фактори створюють умови, які не перебувають в зоні впливу підприємства та формуються зовнішнім середовищем прямого та непрямого впливу.

Основним об'єктом дослідження в роботі є діяльність підприємств, що займаються виробництвом сільськогосподарської продукції в Україні. У 2023 році ними було створено 70,2% загального обсягу продукції сільського господарства (табл. 2.5).

**Продукція сільського господарства за категоріями господарств
України у 2023 році**

	Продукція сільського господарства		Продукція рослинництва		Продукція тваринництва	
	млн грн	у % до підсумку	млн грн	у % до підсумку	млн грн	у % до підсумку
Підприємства	782637,5	70,2	660346,0	73,0	122291,5	58,0
Фермерські господарства	147409,5	13,2	140329,7	15,5	7079,8	3,4
Господарства населення	332825,5	29,8	244284,0	27,0	88541,5	42,0
Господарства усіх категорій	1115463	100	904630	100	210833	100

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Аналіз продукції сільського господарства України за 2023 рік показує, що підприємства забезпечують основну частку виробництва, генеруючи 70,2% загального обсягу, що становить 782 637,5 млн грн. Найбільшу частку підприємства мають у рослинництві - 73,0% продукції, тоді як у тваринництві їх внесок складає 58,0%.

Фермерські господарства, з обсягом виробництва 147 409,5 млн грн, забезпечують 13,2% загального сільськогосподарського виробництва, зосереджуючись переважно на рослинництві (15,5% загального обсягу цієї продукції) і меншою мірою на тваринництві (3,4%).

Господарства населення виробляють 29,8% загальної продукції, що становить 332 825,5 млн грн. Вони мають значний внесок у тваринництво, де забезпечують 42,0% продукції, тоді як частка рослинництва становить 27,0%.

Загальний обсяг сільськогосподарської продукції всіх категорій господарств у 2023 році склав 1 115 463 млн грн, з них продукція рослинництва становить 904 630 млн грн, а продукція тваринництва – 210 833 млн грн.

Для звуження поля дослідження було обрано підприємства аграрного сектору, які займаються вирощуванням основних сільськогосподарських культур, зокрема пшениці, кукурудзи та соняшника а також підприємства, що

займаються птахівництвом, молочним скотарством та свинарством. В подальшому для оцінки планується опрацювання вибірки підприємств Харківської області.

Цільовий ринок збуту пшениці формується під впливом внутрішньої пропозиції, внутрішнього споживання та експортних можливостей. Пшениця є стратегічною культурою для України, що має потужний експортний потенціал. Її якісні властивості характеризуються високим вмістом глютену та білку та можливостями тривалого зберігання. Завдяки високій родючості ґрунту та сприятливим кліматичним умовам, що забезпечують достатню кількість опадів та сонячного світла, в Україні сформувалися оптимальні умови для вирощування пшениці не лише для забезпечення внутрішніх потреб населення, але й для вигідного позиціонування на світовому ринку, зокрема ЄС (рис. 2.16 та 2.17).

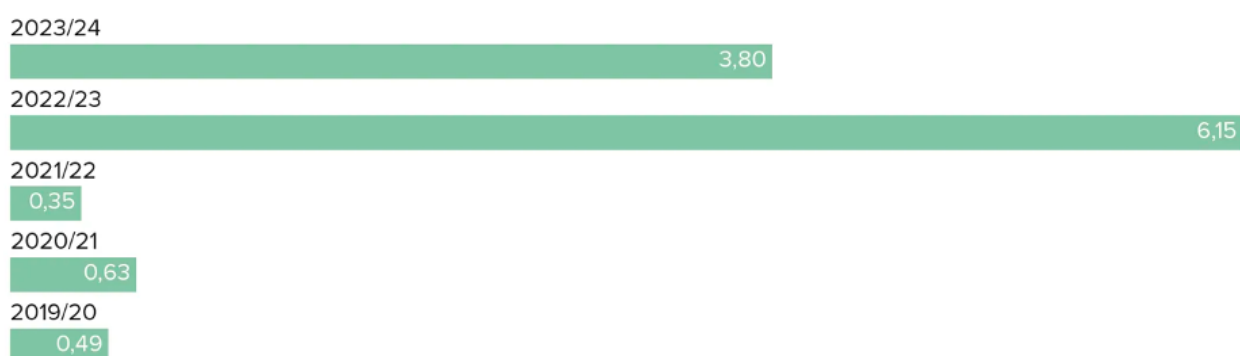


Рис. 2.16. Обсяг експорту пшениці з України до ЄС за 2019-2024 маркетингові роки

Джерело: побудовано автором за матеріалами [120].

У 2020/21 маркетинговому році основними європейськими імпортерами української пшениці були Іспанія, Італія, Греція, Нідерланди та Німеччина. Після початку війни структура експорту дещо змінилася: до лідерів додалися Польща та Румунія. Однак Іспанія, як і раніше, залишається головним імпортером, перевищуючи обсяги поставок до Польщі чи Румунії більш як у чотири рази. Це свідчить, що Україна продовжує співпрацювати переважно з країнами Західної Європи, а не лише з центральноєвропейськими сусідами.

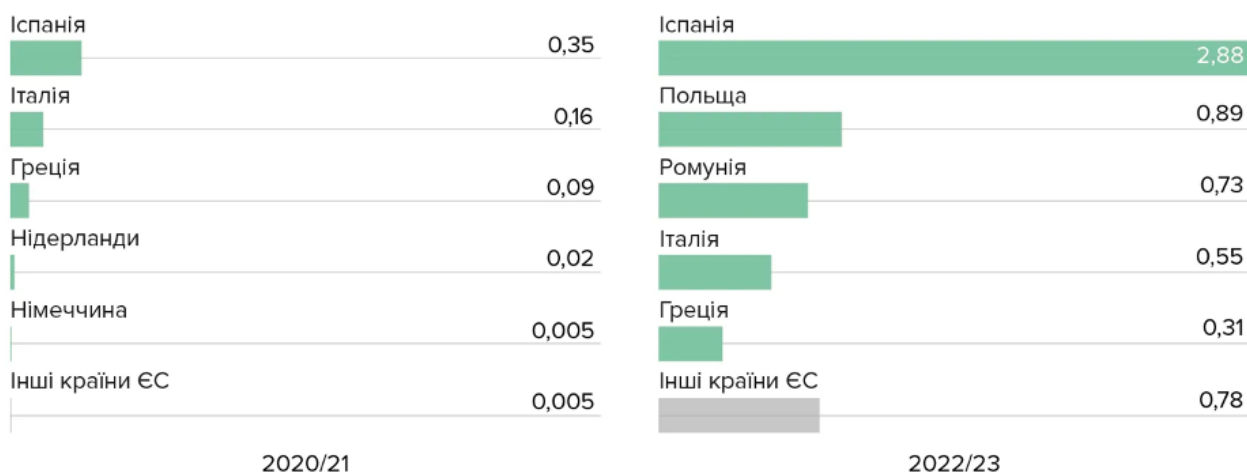


Рис. 2.17. ТОП-5 країн ЄС, найбільших покупців пшениці в Україні у 2020-2021 та 2022-2023 маркетингових роках, млн т.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [120].

Після початку вторгнення обсяг експорту пшениці до країн ЄС зріс у понад 10 разів, досягнувши 6 млн тонн. Пропозиція пшениці у 2023 році представлена в табл. 2.6 за регіонами з ранжуванням за валовим збором.

У 2023 році підприємства України зібрали 1727,1 тис. тонн пшениці з площі 3498 тис. га, при середній урожайності 49,4 ц/га. У Харківській області зібрано 7989,1 тис. центнерів з площі 179,1 тис. га, при урожайності 44,6 ц/га. Хоча цей показник трохи нижчий за середній по країні, Харківщина залишається одним із важливих регіонів у виробництві пшениці.

Лідерами за обсягами валового збору пшениці у 2023 році є підприємства Одеської, Вінницької, Дніпропетровської та Миколаївської областей. При чому, якщо в Одеській області значні обсяги отримано за рахунок екстенсивного способу господарювання (збільшення зібраної площі). Адже середня урожайність підприємств області є нижчою – 36,3 ц з га порівняно з показником в Україні – 49,4 ц з га.

**Виробництво пшениці підприємствами у масі після доробки у 2023
році по регіонах України**

Область	Площа зібрана, тис.га	Обсяг виробництва (валовий збір), тис. ц	Урожайність ц з 1 га площі зібраної
Україна	3498	172714,5	49,4
Одеська	485	17581,1	36,3
Вінницька	266,5	15983,9	60
Дніпропетровська	352,5	14834,7	42,1
Миколаївська	321,7	13461,8	41,8
Кіровоградська	275,9	13216,2	47,9
Хмельницька	189,5	12644,4	66,7
Полтавська	179,4	9720	54,2
Черкаська	159,3	9231	58
Чернігівська	166,2	9087,9	54,7
Тернопільська	128,8	8779,8	68,2
Київська	152,4	8594,6	56,4
Харківська	179,1	7989,1	44,6
Сумська	143	7836,4	54,8
Львівська	85,7	4898	57,1
Житомирська	95,7	4529,1	47,3
Волинська	75	4249,8	56,6
Запорізька	80,2	2605	32,5
Рівненська	44,9	2431,8	54,1
Івано-Франківська	25,4	1467,7	57,8
Чернівецька	20,5	1028,9	50,2
Херсонська	7,2	205,5	28,7
Закарпатська	2,9	134,4	45,3
Донецька	-	-	-
Луганська	-	-	-

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

У Вінницькій області на обсяг випуску суттєво вплинула висока продуктивність культури. Тут зафіксовано один з найвищих рівнів врожайності пшениці – 60 ц з га. Високі показники урожайності також отримали у Тернопільській – 68,2 ц з га та у Хмельницькій – 66,7 ц з га. Підприємства Харківської області, що працювали на частині території, де не ведуться бойові дії, продемонстрували результат по врожайності нижче середнього, що становив 44,6 ц з га при посівній площі 179,1 тис.га.

В цілому в Україні вирощуванням пшениці займалося 17494 підприємства, більшість з яких є дрібними з площею до 100 га (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Групування підприємств України за обсягами валового збору
пшениці у 2023 році**

	Кількість підприємств		Валовий збір		Урожайність ц з 1 га зібраної площі
	одиниць	у % до загальної кількості	тис. т	у % до загального обсягу виробництва	
Підприємства	17494	100,0	17271,5	100,0	49,4
з них з площею, га					
до 100,00	10986	62,8	1542,9	8,9	40,8
100,01-200,00	2313	13,2	1538,3	8,9	45,1
200,01-500,00	2413	13,8	3750,9	21,7	48,7
500,01-1000,00	1145	6,6	3996,0	23,2	49,6
1000,01-2000,00	469	2,7	3282,5	19,0	51,5
2000,01-3000,00	92	0,5	1251,7	7,2	55,6
більше 3000,00	76	0,4	1909,2	11,1	60,4

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Дрібні підприємства формують 8,9% валового збору пшениці. З таблиці спостерігаємо прямопропорційну залежність між рівнем врожайності та розміром землекористування підприємства, що є свідченням високоінтенсивного способу вирощування пшениці. Однією з причин є фінансові можливості великих підприємств-агрохолдингів, які мають змогу використовувати високопродуктивні сорти, що мають високу стійкість до хвороб та шкідників та адаптовані до відповідних кліматичних умов; застосовувати належну кількість мінеральних та органічних добрив, що формують за окремими дослідженнями 40% врожайності; дотримуватися чергування культур, використовувати системи зрошення тощо.

Аналіз розподілу підприємств Харківської області за середніми цінами реалізації пшениці у 2023 році (табл. 2.8) дозволяє оцінити ефективність продажів пшениці та розподіл прибутку серед підприємств залежно від рівня ціни продажу.

**Групування підприємств Харківської області за середніми цінами
реалізації пшениці у 2023 році**

	Кількість підприємств		Обсяг реалізованої продукції		Чистий прибуток на 1 ц
	одиниць	у % до загальної кількості	ц	у % до загального обсягу виробництва	
Підприємства	234	100	7405886	100	83,99
з них за ціною реалізації, грн					
до 400,00	33	14	495148	7	-51,43
400,01-500,00	115	49	3458120	47	76,02
500,01-600,00	66	28	2522642	34	111,75
600,01-700,00	15	6	876071	12	212,67
більше 700,00	5	2	53905	1	352,37

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Аналіз показав, що рентабельність підприємств Харківської області, які реалізують пшеницю, тісно пов'язана з рівнем ціни реалізації. Підприємства, що продають продукцію за цінами до 400 грн за центнер, виявилися збитковими, що свідчить про невідповідність таких цін реальним виробничим витратам та ринковим умовам. Натомість зі зростанням ціни реалізації спостерігається значне підвищення чистого прибутку на одиницю продукції, а найбільша рентабельність характерна для підприємств, що реалізують пшеницю за ціною понад 700 грн за центнер. У середніх цінових сегментах (400-600 грн) підприємства демонструють позитивний рівень рентабельності, причому вартість 500 грн за центнер є своєрідним порогом, після якого прибутковість стає значно вищою.

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що для підвищення загальної ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємствам доцільно орієнтуватися на реалізацію продукції у цінових сегментах не нижче 500 грн за центнер. Це забезпечує значно вищий рівень рентабельності та дозволяє підприємствам покривати витрати, пов'язані з виробництвом і збутом, а також отримувати стабільний чистий прибуток. Підприємствам, що працюють

у нижчих цінових сегментах, варто переглянути стратегії збуту, оптимізувати виробничі витрати, а також розглянути можливості диверсифікації каналів збуту з метою зменшення збитковості.

Продемонструвати залежність чистого прибутку на 1 га від ціни реалізації можливо з допомогою рис. 2.18.

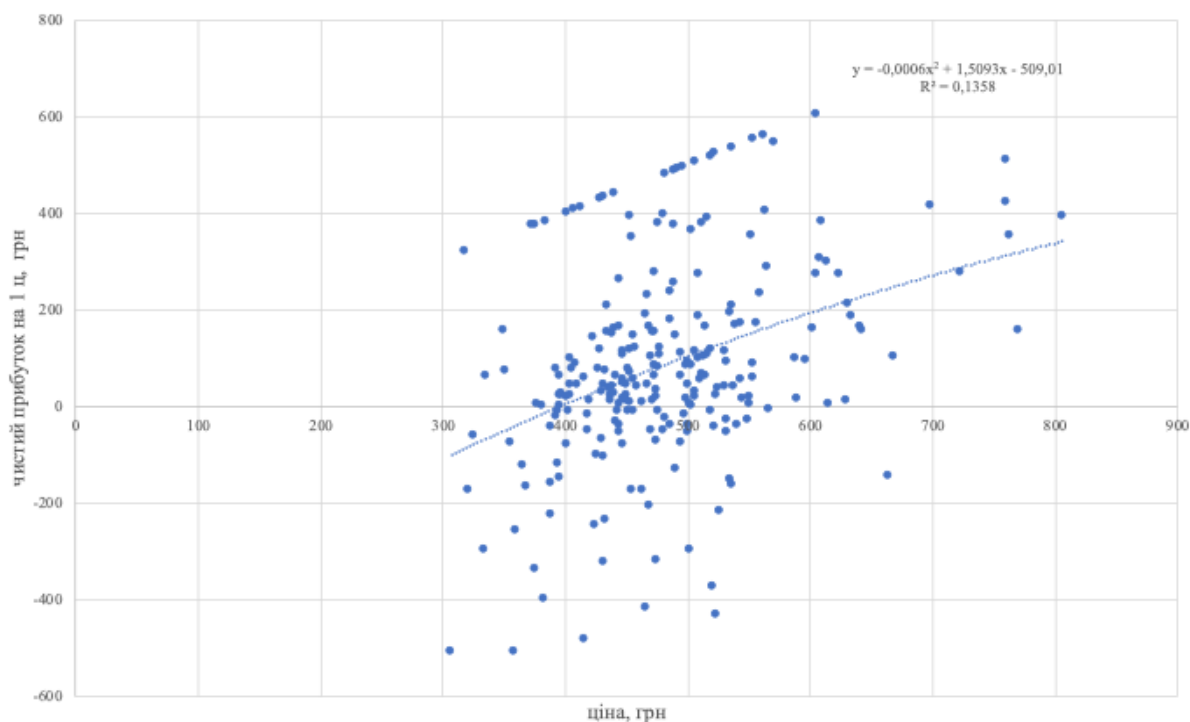


Рис. 2.18. Діаграма розсіювання за чистим прибутком з 1 ц пшениці підприємств Харківської області у 2023 році

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Діаграма розсіювання за чистим прибутком з 1 центнера пшениці підприємств Харківської області у 2023 році дозволяє проаналізувати взаємозв'язок між прибутковістю підприємств та ціною реалізації. Рисунок демонструє розподіл підприємств за рівнем чистого прибутку на одиницю продукції, відображаючи, наскільки ефективною є їхня діяльність. Загальні тенденції свідчать про те, що майже половина підприємств (201 із 436 найменувань) отримали чистий прибуток з 1 центнера пшениці, решта – були збитковими. Підприємства, які знаходяться у верхній частині діаграми, демонструють високий прибуток на одиницю продукції, тоді як ті, що розташовані ближче до нуля або нижче, мають низьку ефективність або зазнають

збитків. Розсіювання точок по діаграмі вказує на варіативність у прибутковості підприємств Харківської області, що може бути обумовлено відмінностями у технологіях, методах вирощування, управлінських рішеннях, або ж впливом зовнішніх факторів (наприклад, цінової політики, погодних умов тощо), що детальніше буде проаналізовано в наступному розділі.

Таким чином, орієнтація на цінові сегменти з вищими цінами реалізації, підвищення якості продукції та зниження витрат можуть значно покращити фінансові результати сільськогосподарських підприємств, сприяючи їхньому довгостроковому економічному зростанню.

Важливим аспектом дослідження конкурентоспроможності є аналіз каналів збуту пшениці за ціновими сегментами (табл. 2.9).

Аналіз табл. 2.9, що характеризує групування підприємств Харківської області за цінами реалізації пшениці залежно від каналів вибуття продукції у 2023 році, показав значну диференціацію у виборі каналів збуту залежно від цінових сегментів. Підприємства, що здійснюють реалізацію продукції за цінами до 400 грн за центнер, переважно використовують ринки, де реалізовано 43% продукції в цьому ціновому сегменті. Це вказує на те, що ринки є важливим каналом для збуту продукції з нижчими цінами, хоча вони не завжди забезпечують високу рентабельність. У той же час, підприємства, що орієнтуються на вищі цінові сегменти (понад 600 грн за центнер), частіше реалізують продукцію через канали продажу переробним підприємствам або інші спеціалізовані канали. Зокрема, 24,93% продукції у сегменті 600,01-700 грн реалізується переробним підприємствам, що свідчить про перевагу цього каналу для досягнення вищої рентабельності. Крім того, категорія «Інші канали збуту» охоплює значну частку продукції у всіх цінових сегментах, особливо в найвищому сегменті понад 700 грн, де через ці канали реалізується 82,38% продукції. Це може свідчити про використання специфічних каналів, таких як експорт або спеціалізовані контракти, що дозволяють отримувати максимальну ціну.

**Групування підприємств Харківської області за цінами реалізації
пшениці у розрізі каналів вибуття продукції у 2023 році**

Канали вибуття обсягу продукції в натуральному вимірі в т.ч.	Підприємства з них за ціною реалізації, грн									
	до 400,00		400,01-500,00		500,01-600,00		600,01-700,00		більше 700 грн	
	к- сть під- в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.
на продаж переробним підприємствам	5	6,78	23	15,58	9	9,12	2	24,93	1	12,56
переробленої на власних потужностях та переданої на давальницьких засадах	0	0,00	9	0,37	1	0,07	0	0,00	0	0,00
реалізованої на ринках	11	43,00	29	14,02	11	12,95	5	7,40	0	0,00
реалізованої населенню в рахунок оплати праці	2	0,66	32	2,28	14	0,26	3	0,31	2	0,08
витраченої на годовлю тварин	5	2,22	32	1,89	10	0,70	5	0,29	1	0,03
витраченої для посіву	23	6,69	86	5,19	53	6,69	14	5,87	5	4,59
втраченої при зберіганні	8	1,78	23	0,30	25	0,45	9	1,26	2	0,36
інший канал вибуття	16	38,87	64	60,36	46	69,77	7	59,93	4	82,38
Всього у %	X	100	X	100	X	100	X	100	X	100
Всього у ц	X	496958	X	3443168	X	2732086	X	996633	X	132914

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Також було виявлено, що деякі канали збуту, такі як передача продукції на давальницьких засадах та використання пшениці для годівлі тварин, мають низьку частку у структурі реалізації. Наприклад, передача продукції на давальницьких засадах практично не представлена у високих цінових сегментах, а основна частка в каналі годівлі тварин припадає на продукцію за ціною до 500 грн за центнер. Це свідчить про економічну неефективність використання

продукції в межах цих каналів для підприємств, що орієнтуються на вищі цінові категорії. Використання пшениці для посіву також відіграє важливу роль, особливо у сегментах середніх цін, що вказує на важливість цього каналу для підтримки майбутніх виробничих циклів. Втрати продукції під час зберігання є незначними у більшості цінових сегментів, однак їх присутність у сегменті 500,01-600 грн (0,45%) свідчить про необхідність поліпшення умов зберігання, особливо для продукції вищої вартості.

Загалом, результати аналізу свідчать, що підприємства, які прагнуть підвищити свою рентабельність, повинні орієнтуватися на канали збуту, що дозволяють досягти вищих цін реалізації, зокрема на співпрацю з переробними підприємствами або використання спеціалізованих каналів, таких як експорт. Це забезпечить більшу економічну ефективність та сприятиме довгостроковому зростанню доходів підприємств, які здійснюють реалізацію пшениці у Харківській області.

Наступною культурою в дослідженні є кукурудза, що порівняно з іншими зерновими має високі показники врожайності та широке застосування. Кукурудзу на зерно використовується в кормовому виробництві для тварин, при виробництві етанолу, крохмалю та інших видів продукції. При цьому, кукурудза порівняно з іншими зерновими має високу стійкість до посухи та швидкі темпи росту. Завдяки цим якостям, дана культура є привабливою для вирощування аграрними підприємствами, зокрема на експорт до ЄС (рис. 2.19, 2.20).



Рис. 2.19. Обсяг експорту кукурудзи з України до ЄС за 2019-2024 маркетингові роки, млн т

Джерело: побудовано автором за матеріалами [120].

У 2020/21 маркетинговому році основними європейськими імпортерами української кукурудзи були Іспанія, Нідерланди, Португалія, Італія та Бельгія, зберігаючи багаторічну тенденцію експорту до Західної Європи. Після початку повномасштабного вторгнення структура партнерів дещо змінилася: до п'ятірки лідерів додалися Польща та Угорщина, хоча Іспанія залишилася на першому місці, значно випереджаючи інші країни. Загалом експорт до ЄС став більш диверсифікованим.



Рис. 2.20. ТОП-5 країн ЄС найбільших покупців кукурудзи в Україні в 2020-2021 та 2022-2023 маркетингових роках

Джерело: побудовано автором за матеріалами [120].

У 2022/23 маркетинговому році обсяг експорту кукурудзи зріс удвічі порівняно з довоєнним періодом, досягнувши майже 15 млн тонн. Проте, після звернення сусідніх країн щодо обмеження ввезення української агропродукції, Польща та Угорщина втратили статус основних імпортерів у 2023/24 році, а до провідних покупців приєдналася Словенія.

Інформація про особливості виробництва кукурудзи на зерно за регіонами представлена в табл. 2.10.

Загальна площа зібраної кукурудзи в Україні становить 3 070,4 тис. га, валовий збір - 264,7 млн ц, середня урожайність - 86,2 ц/га. У Харківській області зібрано 7,8 млн ц з 99,9 тис. га, при цьому урожайність становила 78,1 ц/га, що

дещо нижче від середнього показника по країні. Однак область залишається значним виробником кукурудзи.

Таблиця 2.10

Виробництво кукурудзи підприємствами у масі після доробки у 2023 році по регіонах України

Область	Площа зібрана, тис.га	Обсяг виробництва (валовий збір), тис. ц	Урожайність ц з 1 га площі зібраної
Україна	3070,4	264715,4	86,2
Чернігівська	379,7	36155,8	95,2
Полтавська	378,5	31497,5	83,2
Черкаська	298,2	26405,5	88,5
Сумська	254,2	24147,7	95
Вінницька	285	23412,5	82,1
Київська	247,3	23064,4	93,3
Хмельницька	167,9	16949,1	101
Житомирська	193,6	14856,1	76,8
Кіровоградська	219,7	13963,9	63,5
Тернопільська	98	11309	115,5
Харківська	99,9	7806,4	78,1
Львівська	66,2	6762,1	102,1
Дніпропетровська	91,5	5971,3	65,3
Рівненська	58,1	5266,6	90,6
Волинська	50,1	4754,3	94,8
Івано-Франківська	38,8	3875,3	100,1
Одеська	75,5	3867,8	51,2
Миколаївська	34,2	2045,1	59,7
Чернівецька	11,8	1030,4	86,9
Закарпатська	12,9	954,5	74,2
Запорізька	4,1	254	61,6
Херсонська	1,2	117,6	97,1
Донецька	-	-	-
Луганська	-	-	-

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Найвищу урожайність показали Тернопільська (115,5 ц/га), Львівська (102,1 ц/га) та Хмельницька (101 ц/га) області. Чернігівська область має найбільшу площу зібраної кукурудзи (379,7 тис. га) з урожайністю 95,2 ц/га, що підкреслює її високу продуктивність. Полтавська (378,5 тис. га, 83,2 ц/га) та Черкаська (298,2 тис. га, 88,5 ц/га) області також значно впливають на загальний обсяг. Регіональні відмінності свідчать, що деякі області, такі як Тернопільська

та Львівська, мають високу урожайність при невеликих площах, тоді як інші, як Кіровоградська (63,5 ц/га на 219,7 тис. га), демонструють нижчу продуктивність.

Для оцінки внеску великих, середніх і малих господарств у загальне виробництво кукурудзи розглянемо розподіл підприємств України за розмірами зібраної площі кукурудзи (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Групування підприємств України за розмірами зібраної площі
кукурудзи у 2023 році**

		Кількість підприємств		Валовий збір		Урожайність ц з 1 га зібраної площі
		одиниць	у % до загальної кількості	тис. т	у % до загального обсягу виробництва	
Підприємства		12070	100,0	26471,5	100,0	86,2
Номер групи	з них з площею, га					
1	до 100,00	7369	61,0	1848,2	7,0	68,3
2	100,01-200,00	1725	14,3	1927,8	7,3	77,1
3	200,01-500,00	1669	13,8	4325,9	16,3	81,9
4	500,01-1000,00	732	6,1	4444,2	16,8	87,0
5	1000,01-2000,00	322	2,7	3972,1	15,0	89,8
6	2000,01-3000,00	113	0,9	2596,3	9,8	95,3
7	більше 3000,00	140	1,2	7357,0	27,8	91,1

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

В Україні діє 12 070 підприємств, які у 2023 році зібрали 26,47 млн тонн кукурудзи з середньою урожайністю 86,2 ц/га. Переважну більшість (61%) складають малі підприємства з площею до 100 га, але їхній внесок у валовий збір кукурудзи є порівняно невеликим – лише 7% при урожайності 68,3 ц/га. Зі збільшенням розміру площі підприємства підвищуються як обсяги виробництва, так і середня урожайність.

Зокрема, підприємства з площами 100,01-200 га складають 14,3% від загальної кількості та забезпечують 7,3% валового збору при урожайності 77,1 ц/га. Підприємства з площами 200,01-500 га формують 13,8% загальної кількості, виробляючи 16,3% загального обсягу з урожайністю 81,9 ц/га. Також значний внесок роблять середні та великі підприємства. Наприклад, підприємства з

площами 500,01-1000 га складають лише 6,1% від загальної кількості, але їхній внесок у виробництво досягає 16,8% із урожайністю 87 ц/га. Найбільші підприємства, що обробляють площі понад 3000 га, складають лише 1,2% від загальної кількості, але забезпечують 27,8% валового збору з урожайністю 91,1 ц/га.

Отже, значну частину обсягу виробництва кукурудзи в Україні забезпечують саме великі підприємства. Незважаючи на їх незначну кількість, вони мають вирішальне значення для загального валового збору, що підкреслює їхню домінуючу роль у галузі.

У 2023 році в Харківській області було проаналізовано 176 підприємств, що займалися реалізацією кукурудзи (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Групування підприємств Харківської області за середніми цінами
реалізації кукурудзи у 2023 році**

	Кількість підприємств		Кількість реалізованої продукції		Чистий прибуток на 1 ц
	одиниць	у % до загальної кількості	ц	у % до загального обсягу виробництва	
Підприємства	176	100	5667155	100	-170,19
з них за ціною реалізації, грн					
до 300,00	9	5,11	48812	0,86	-80,74
300,01-400,00	47	26,70	909039	16,04	-133,29
400,01-500,00	76	43,18	2696094	47,57	110,82
500,01-600,00	30	17,05	965957	17,04	-1118,24
більше 600,00	13	7,39	1047253	18,48	193,14

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Загальний обсяг реалізованої продукції становив 5667155 центнерів. Середній чистий прибуток на одиницю продукції був від'ємним і склав - 170,19 грн, що свідчить про збитковість галузі в цілому. Підприємства, які реалізовували кукурудзу за цінами нижче 400 грн за центнер, демонстрували збитковість, навіть за низьких витрат на виробництво, тоді як середня вартість понад 400 грн дозволяла досягати позитивного прибутку. Найбільша частка

підприємств продавала кукурудзу в діапазоні 400–500 грн за центнер, що забезпечувало чистий прибуток у 110,82 грн на одиницю продукції. Лише 13 підприємств реалізовували продукцію за цінами понад 600 грн за центнер, де прибуток на 1 центнер досягав 193,14 грн, що є найкращим результатом серед усіх груп.

Отже, прибутковість підприємств, що займалися вирощуванням кукурудзи, значно залежала від ціни реалізації. Реалізація за цінами нижче 400 грн була не вигідною, тоді як вищі ціни дозволяють підприємствам покривати витрати і генерувати прибуток.

Графічно відобразити залежність між ціною та чистим прибутком на 1 центнер можливо з допомогою діаграми 2.17.

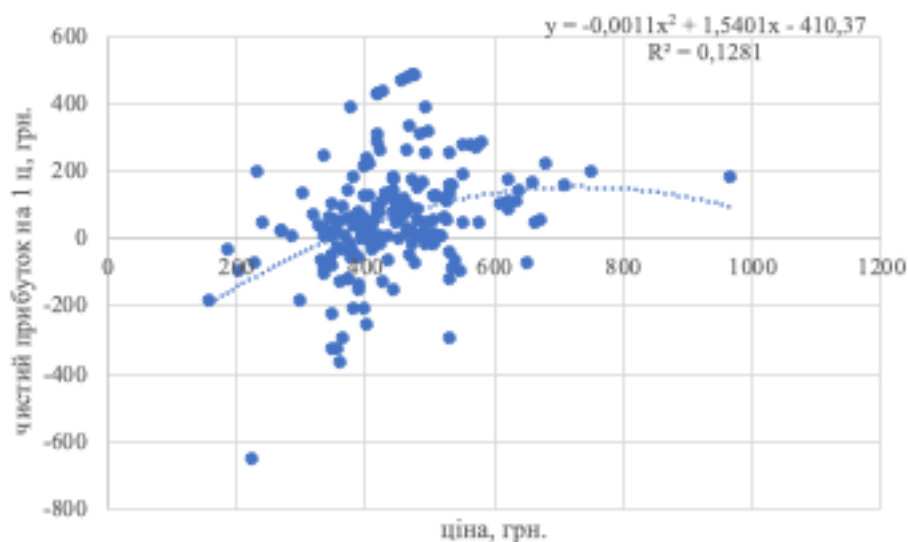


Рис. 2.17. Діаграма розсіювання за чистим прибутком з 1 ц кукурудзи підприємств Харківської області у 2023 році

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Графік за чистим прибутком з 1 центнера кукурудзи підприємств Харківської області у 2023 році відображає розподіл прибутковості підприємств, що дозволяє оцінити загальний рівень ефективності їхньої діяльності. Така діаграма демонструє, що більшість підприємств є прибутковими (123 із 176 найменувань), а також вказує на варіативність результатів між ними. Розсіювання точок показує, які підприємства мають високу ефективність, а які

зазнають збитків, що може бути пов'язано з відмінностями в управлінні, виробничих технологіях або зовнішніх умовах. Крім того, діаграма дозволяє визначити можливі кореляції з іншими факторами, що впливають на прибутковість.

У 2023 році підприємства Харківської області реалізовували кукурудзу через різні канали вибуття, кожен із яких характеризувався різними частками обсягів продукції та середніми цінами реалізації (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Групування підприємств Харківської області за цінами реалізації
кукурудзи у розрізі каналів вибуття продукції у 2023 році**

Канали вибуття обсягу продукції в натуральному вимірі в т.ч.	Підприємства з них за ціною реалізації, грн									
	до 300,00		300,01-400,00		400,01-500,00		500,01-600,00		більше 600 грн	
	к- сть під- в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.
на продаж переробним підприємствам	28	11,68	11	13,87	10	7,06	4	17,42	3	19,09
переробленої на власних потужностях та переданої на давальницьких засадах	5	0,29	1	0,37	3	0,20	1	0,78	0	0,00
реалізованої на ринках	44	18,25	13	26,41	16	10,26	9	26,12	4	27,84
реалізованої населенню в рахунок оплати праці	32	1,19	9	3,35	18	1,21	2	0,01	1	0,17
витраченої на годовлю тварин	44	3,35	12	6,32	19	4,14	5	0,95	2	0,04
витраченої для посіву	69	0,30	18	0,16	28	0,43	14	0,30	4	0,05
втраченої при зберіганні	66	2,72	17	1,44	25	2,86	14	4,03	9	2,82
інший канал вибуття	109	62,21	26	48,08	52	73,83	18	50,38	6	50,00
Всього у %	x	100	x	100	x	100	x	100	x	100
Всього у ц	x	5971581	x	1014055	x	2744048	x	1057870	x	938058

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Загальний обсяг реалізованої продукції становив 5 971 581 центнер, розподілений між каналами продажу, переробки, ринкової реалізації, а також витрат на власні потреби (годівля тварин, посів) та втрати при зберіганні.

Найбільша частка продукції, близько 62%, була реалізована через інші канали вибуття, зокрема, 50% з цієї частки припадало на продукцію, продану за цінами понад 600 грн за центнер, що демонструє більш високий рівень цін на цю категорію.

Продаж переробним підприємствам забезпечував близько 12% від загального обсягу, де переважали ціни вищі за 400 грн за центнер. Реалізація на ринках охоплювала близько 18% від обсягу, із часткою продукції за цінами понад 600 грн, що забезпечувало підприємствам найбільш конкурентні умови.

На інші внутрішні потреби, такі як годівля тварин і посів, витрачалися менші частки від загального обсягу продукції, причому ціни на ці канали залишалися здебільшого нижчими за 400 грн за центнер. Втрати при зберіганні становили близько 2,7%, що вказує на необхідність підвищення ефективності зберігання продукції. У цілому, канали вибуття з високими цінами реалізації (понад 500 грн за центнер) забезпечували більші обсяги доходів для підприємств, тоді як продукція, реалізована за нижчими цінами, переважно використовувалась на внутрішні потреби або витрачалась на менш рентабельні канали.

Площа вирощування соняшнику в Україні у 2023 році склала 4495,7 тис. га, з яких зібрано 113613,5 тис. центнерів при середній урожайності 25,3 ц/га (табл. 2.14).

Найвищу урожайність продемонстрували Тернопільська (34,7 ц/га) та Хмельницька (34,4 ц/га) області, а також Чернівецька область (32,3 ц/га). Найбільші обсяги збору соняшнику отримали Дніпропетровська (586,7 тис. га, 1,34 млн т) та Кіровоградська (469,9 тис. га, 1,17 млн т) області, що свідчить про їхню важливу роль у загальному виробництві. Найбільші обсяги виробництва продемонстрували Дніпропетровська (13445,3 тис. ц), Кіровоградська (11687,4 тис. ц) та Харківська (10215,6 тис. ц) області, де також зібрані значні площі під

культурою. В деяких областях (Закарпатська, Луганська) дані відсутні, що може свідчити про низький обсяг вирощування або з інших причин.

Таблиця 2.14

Виробництво соняшнику підприємствами у 2023 році по регіонах (у масі після доробки)

Область	Площа зібрана, тис.га	Обсяг виробництва (валовий збір), тис. ц	Урожайність ц з 1 га площі зібраної
Україна	4495,7	113613,5	25,3
Вінницька	276,9	8795,7	31,8
Волинська	28,1	647,9	23,1
Дніпропетровська	586,7	13445,3	22,9
Донецька	95,4	2060,8	21,6
Житомирська	127,3	3363,9	26,4
Закарпатська	к	к	к
Запорізька	100,9	2420,7	24,0
Івано-Франківська	17,9	550,4	30,9
Київська	213,3	6082,5	28,5
Кіровоградська	469,9	11687,4	24,9
Луганська	к	к	к
Львівська	39,0	1033,0	26,5
Миколаївська	339,7	7416,3	21,8
Одеська	288,4	5636,4	19,5
Полтавська	343,3	9082,8	26,5
Рівненська	61,6	1606,9	26,1
Сумська	251,5	6018,2	23,9
Тернопільська	100,2	3478,5	34,7
Харківська	458,0	10215,6	22,3
Херсонська	35,0	605,4	17,3
Хмельницька	173,4	5970,8	34,4
Черкаська	220,7	6516,0	29,5
Чернівецька	16,1	522,6	32,3
Чернігівська	249,9	6380,2	25,5

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Аналіз групування підприємств за розмірами зібраної площі соняшнику в Україні у 2023 році (табл. 2.15) показує, що загалом налічується 18 520 підприємств, які зібрали 11 361,4 тис. тонн при середній урожайності 25,3 ц/га.

Таблиця 2.15

**Групування підприємств України за розмірами зібраної площі
соняшнику в 2023 році**

	Кількість підприємств		Валовий збір		Урожайність ц з 1 га зібраної площі
	одиниць	у % до загальної кількості	тис. т	у % до загального обсягу виробництва	
Підприємства	18520	100,0	11361,4	100,0	25,3
з них з площею, га					
до 100,00	10840	58,6	934,4	8,2	22,3
100,01-200,00	2649	14,3	962,0	8,5	25,0
200,01-500,00	2892	15,6	2429,5	21,4	26,2
500,01-1000,00	1250	6,8	2263,5	19,9	25,8
1000,01-2000,00	599	3,2	2136,8	18,8	25,8
2000,01-3000,00	154	0,8	956,8	8,4	25,8
більше 3000,00	136	0,7	1678,4	14,8	26,9

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Малі підприємства (до 100 га), що займаються вирощуванням соняшника, складають більшість (58,6%) усіх підприємств, але їхній внесок у валовий збір становить лише 8,2% при урожайності 22,3 ц/га. Середні підприємства (200,01-500,00 га) забезпечують найбільшу частку валового збору - 21,4% при урожайності 26,2 ц/га. Найбільші підприємства (понад 3000 га), що становлять лише 0,7% від загальної кількості, виробляють 14,8% загального обсягу із найвищою урожайністю - 26,9 ц/га. Таким чином, значний внесок у виробництво соняшнику забезпечують середні й великі підприємства, тоді як малі підприємства мають обмежений вплив на загальний обсяг виробництва.

Для розгляду ситуації на ринку Харківської області було зібрано та проаналізовано матеріали щодо цін та чистого прибутку розрахунку на 1 центнер. Табл. 2.16 демонструє розподіл підприємств Харківської області за рівнем середніх цін на соняшник у 2023 році. Загалом розглянуто 45 підприємств, що забезпечили виробництво 147 368 043,8 ц соняшнику у Харківській області в 2023 році. При цьому середній чистий прибуток на 1 ц

продукції по всіх підприємствах був негативним та становив -14,23 грн, що вказує на загальну збитковість.

Таблиця 2.16

**Групування підприємств Харківської області за середніми цінами
реалізації соняшнику у 2023 році**

	Кількість підприємств		Обсяг реалізованої продукції		Чистий прибуток на 1 ц
	одиниць	у % до загальної кількості	ц	у % до загального обсягу виробництва	
Підприємства	45	100,00	147368043,8	100,00	-14,23
з них за ціною реалізації, грн					
до 1000,00	5	11,11	10474246	7,11	-684,22
1000,01-1100,00	12	26,67	18116565,83	12,29	-855,82
1100,01-1200,00	10	22,22	58691193,4	39,83	483,17
1200,01-1300,00	14	31,11	31527694,07	21,39	266,01
більше 1300,00	4	8,89	28558344,5	19,38	1020,64

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Аналізуючи групи за рівнями середніх цін реалізації, можна спостерігати значні відмінності як у фінансових результатах, так і в обсягах реалізації.

Група з найнижчою ціною реалізації (до 1000 грн) включає 5 підприємств (11,11% від загальної кількості) та відповідає за 7,11% обсягу реалізації продукції, але має найбільший збиток – чистий прибуток на 1 ц становить -684,22 грн, що свідчить про критичний рівень збитковості.

Наступна цінова група (1000,01-1100 грн) включає 12 підприємств (26,67%) та забезпечує 12,29% обсягу виробництва. Чистий прибуток на 1 ц у цій групі є також негативним та становить -855,82 грн, що вказує на подібну збиткову тенденцію.

У ціновій групі 1100,01-1200 грн знаходяться 10 підприємств (22,22%), які забезпечують найбільший обсяг реалізації – 39,83% від загального. Прибуток у цій групі позитивний і становить 483,17 грн на 1 ц, що свідчить про досягнення рентабельності при такому рівні цін.

Група з цінами 1200,01-1300 грн представлена 14 підприємствами (31,11%), що відповідають за 21,39% обсягу реалізації продукції. Середній чистий прибуток на 1 ц також позитивний, складає 266,01 грн, що вказує на прийнятний рівень прибутковості.

Найменша за кількістю підприємств (8,89%), але досить значна за обсягом виробництва (19,38%) є група з цінами понад 1300 грн. Чистий прибуток на 1 ц у цій категорії є найвищим і складає 1020,64 грн, що свідчить про високий рівень рентабельності для підприємств, які реалізують продукцію за найбільш вигідними цінами. Підприємства, що реалізовувати продукцію за вищими цінами реалізації демонструють значно кращі фінансові показники, тоді як низькі ціни призвели до збитків. Це вказує на важливість оптимізації цінової політики для підвищення рентабельності в галузі.

Діаграма розсіювання чистого прибутку з 1 ц соняшнику підприємств Харківської області у 2023 році (рис. 2.18) демонструє залежність прибутковості від рівня цін, показуючи, які діапазони є збитковими, а які – прибутковими.

Діаграма дозволяє оцінити розподіл підприємств області за рівнем прибутковості, допомагаючи визначити оптимальні цінові рівні. Розкид точок показує різницю в ефективності підприємств та їх конкурентоспроможності, виявляючи аномалії та специфічні практики. Більшість точок перебувають у зоні прибутків, але все ще значна частина підприємств має загальну кризову ситуацію. Графік візуально демонструє ефективність діяльності підприємств, що займаються вирощуванням соняшника і сприяє прийняттю рішень щодо коригування цінової політики для підвищення рентабельності.

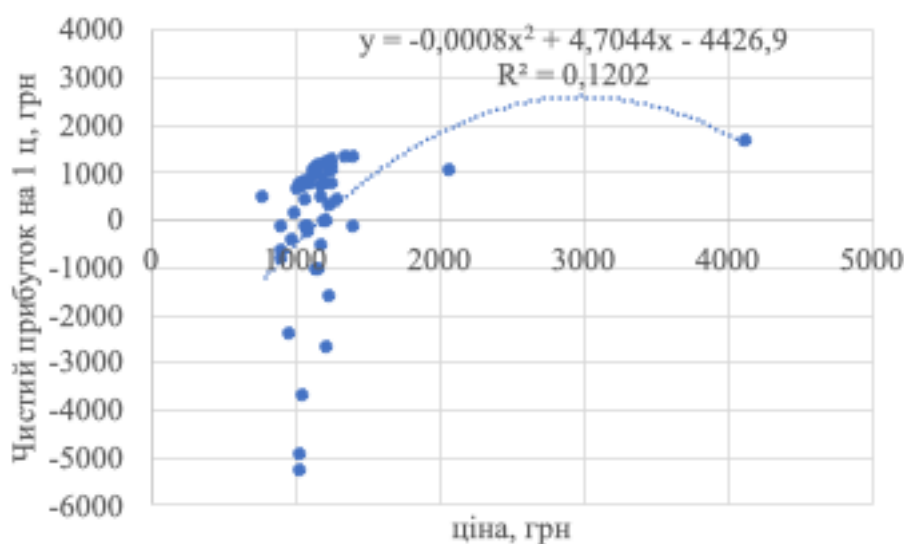


Рис. 2.18. Діаграма розсіювання за чистим прибутком з 1 ц соняшника підприємств Харківської області у 2023 році

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Канали розподілу продукції, що вироблена підприємствами за ціновими діапазонами наведено в табл. 2.17.

Табл. 2.17 демонструє структуру збуту соняшнику підприємствами Харківської області у 2023 році, групуючи підприємства за середніми цінами реалізації та показуючи частку продукції, реалізованої через різні канали. Основними каналами збуту були продаж переробним підприємствам, реалізація на ринках, передача населенню в рахунок оплати праці, використання на годівлю тварин, витрати на посів, втрати при зберіганні та інші канали.

Серед особливостей варто відзначити, що найбільші обсяги продукції реалізовувалися через ринки та інші канали збуту. Наприклад, підприємства, які продавали соняшник на ринках, мали найбільший відсоток продукції в цінovій категорії до 1000 грн, тоді як у категорії більше 1300 грн частка ринкових продажів суттєво зменшувалася.

Продаж переробним підприємствам був концентрований в середніх цінovих категоріях від 1100 до 1300 грн, що вказує на певну стабільність попиту на соняшник з боку переробників за фіксованими середніми цінами. Для витрат

на посів і втрат при зберіганні характерні незначні обсяги, однак розподіл по цінових категоріях у цих випадках є рівномірним.

Таблиця 2.17

**Групування підприємств Харківської області за цінами реалізації
соняшнику в розрізі каналів вибуття продукції у 2023 році**

Канали вибуття обсягу продукції в натуральному вимірі в т.ч.	Підприємства з них за ціною реалізації, грн									
	до 1000,00		1000,01- 1100,00		1100,01- 1200,00		1200,01- 1300,00		більше 1300 грн	
	к- сть під- в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.
на продаж переробним підприємствам	1	34,66	2	11,81	2	15,59	4	27,56	0	0,00
переробленої на власних потужностях та переданої на давальницьких засадах	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
реалізованої на ринках	2	52,39	1	0,82	2	21,25	1	13,87	1	22,04
реалізованої населенню в рахунок оплати праці	1	1,66	2	0,00	3	2,52	1	0,00	0	0,00
витраченої на годівлю тварин	0	0,00	0	0,00	1	0,01	0	0,00	0	0,00
витраченої для посіву	3	0,24	4	0,04	7	0,14	5	0,16	2	0,20
втраченої при зберіганні	1	0,39	2	0,13	2	1,59	1	0,04	0	3,30
інший канал вибуття	6	10,67	11	87,20	10	58,90	14	58,38	4	74,46
Всього у %	х	100	х	100	х	100	х	100	х	100
Всього у ц	х	55318		334803		157970		182309		37919

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Інші канали збуту також відіграють значну роль, особливо в ціновій категорії більше 1300 грн, що свідчить про високий попит на продукцію з боку окремих покупців або специфічних каналів, де можливе отримання вищих цін.

Загалом, підприємства змушені були розподіляти продукцію між різними каналами залежно від цінових умов, що дозволяло оптимізувати фінансові показники та зменшити вплив коливань цін на ринку.

Наступним кроком в дослідженні після є оцінка конкурентоспроможності та тенденцій розвитку ринку продукції тваринництва. Оскільки обидві галузі тісно взаємопов'язані, перехід до аналізу тваринництва дозволить оцінити повний цикл сільськогосподарського виробництва та взаємний вплив різних секторів. Зокрема, вирощування кормових культур є одним із ключових факторів для розвитку тваринницької галузі, що підкреслює важливість взаємодії між рослинництвом та тваринництвом у забезпеченні ефективності та сталого розвитку сільського господарства.

У 2023 році молочно-товарні ферми досягли довоєнного рівня виробництва молока, наростивши обсяги надоїв, тоді як у господарствах населення спостерігалось скорочення виробництва. Оскільки 88% молока, що надходить на переробку, виробляється саме молочно-товарними фермами, кризові явища у присадибному секторі не мають істотного впливу на забезпечення молокопереробних підприємств сировиною.

За даними Державно служби статистики [15], загальний обсяг виробництва молока-сировини у 2023 році в усіх категоріях господарств становив близько 7,41 млн тонн, що на 5% менше порівняно з 2022 роком. У грудні 2023 року обсяг надоїв в Україні становив 589,7 тис. тонн, що на 8% більше порівняно з листопадом і на 7% менше ніж у грудні 2022 року. Підприємства виробили 2,81 млн тонн молока, збільшивши обсяги на 6% за рік, що відповідає показникам довоєнного 2021 року (2,77 млн тонн). Господарства населення виробили 4,6 млн тонн, що на 11% менше, ніж у 2022 році.

Групування підприємств України за валовим надоєм молока коров'ячого у 2023 році наведено в табл. 2.18.

Групування підприємств України за валовим надоем молока у 2023 році

	Кількість підприємств	У % до загальної кількості	Обсяг виробництва молока, т	У % до загального обсягу
до 100 т	296	23,3	12319	0,4
100,1-500 т	251	19,8	66140	2,4
500,1-1000 т	155	12,2	112812	4,0
1000,1-5000 т	424	33,4	1006227	36,1
5000,1-10000 т	87	6,9	584160	20,9
10000,1-20000 т	41	3,1	533990	19,1
20000,1-50000 т	16	1,3	475322	17,1
всього	1270	100	2790970	100

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Табл. 2.18 відображає розподіл кількості підприємств за різними обсягами виробництва та їх частку як у загальній кількості підприємств, так і в загальному обсязі виробництва молока. Аналізуючи дані, можна зазначити, що найбільша кількість підприємств (424 або 33,4% від загальної кількості) припадає на категорію валового надоем від 1000,1 до 5000 тонн молока на рік. Ця група виробляє 36,1% загального обсягу молока, що є найбільшою часткою серед усіх категорій. Водночас значна кількість підприємств (547 або 43,1%) належить до груп із меншими обсягами – до 500 тонн на рік. Це свідчить про наявність дрібного молочного скотарства, яке становить важливу складову загальної структури молочного виробництва.

Лише 144 підприємства (11,3% від загальної кількості) мають валовий надій понад 5000 тонн, однак вони забезпечують значний внесок у загальне виробництво, складаючи 57,1% валового обсягу молока в Україні. Така структура свідчить про високу концентрацію обсягів виробництва в обмеженій кількості великих підприємств, що вказує на їх важливу роль у загальній продуктивності галузі.

В Харківській області у 2023 році звітність щодо діяльності, пов'язаної з виробництвом та реалізацією молока подало 46 підприємств, на основі якої були здійсненні розрахунки (табл. 2.19).

**Групування підприємств Харківської області за середніми цінами
реалізації молока у 2023 році**

	Кількість підприємств		Обсяг реалізованої продукції		Чистий прибуток на 1 ц
	одиниць	у % до загальної кількості	ц	у % до загального обсягу виробництва	
Підприємства	46	100	1095431	100	163,64
з них за ціною реалізації, грн					
до 900,00	5	10,87	11904	1,09	-141,98
900,01-1000,00	6	13,04	20232	1,85	142,22
1000,01-1100,00	13	28,26	139214	12,71	113,37
1100,01-1200,00	11	23,91	263012	24,01	249,57
1200,01-1300,00	9	19,57	394276	35,99	290,25
більше 1300,01	2	4,35	266793	24,36	293,67

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15]

У 2023 році підприємства Харківської області продемонстрували різні рівні ефективності у реалізації молока залежно від цінової категорії. Загалом було проаналізовано 46 підприємств, які виробили 1 095 431 центнер молока. Найбільші обсяги реалізації (59,6%) припадають на підприємства, що продавали продукцію за ціною від 1100 до 1300 грн за центнер, з найвищим прибутком на 1 центнер (до 293,67 грн).

Підприємства, які реалізовували молоко за ціною до 900 грн за центнер, зазнавали збитків (-141,98 грн на 1 центнер), що вказує на нерентабельність низьких цін. У середньому, зі збільшенням ціни реалізації спостерігається зростання як обсягу продукції, так і чистого прибутку на 1 центнер. Це свідчить про залежність прибутковості від цінової політики: підприємства, що реалізовували молоко за ціною понад 1200 грн, досягли максимального рівня рентабельності.

Діаграма розсіювання за чистим прибутком з 1 центнера молока підприємств Харківської області у 2023 році показує, що більшість підприємств (34 з 46) перебувають у зоні прибутків, тоді як 12 підприємств зазнають збитків (рис. 2.19).

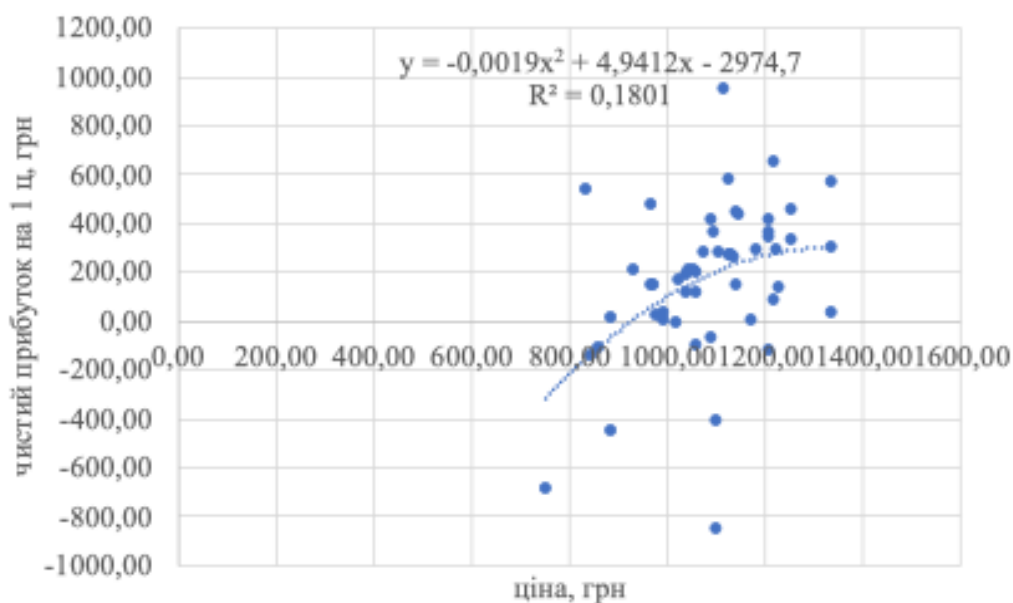


Рис. 2.19. Діаграма розсіювання за чистим прибутком з 1 ц молока підприємств Харківської області у 2023 році

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11]

Такий розподіл відображає загальну тенденцію до рентабельності в регіоні, проте свідчить і про наявність значної частини підприємств, для яких діяльність залишається нерентабельною. Діаграма ілюструє, як кожне підприємство позиціонується за рівнем чистого прибутку, дозволяючи виявити різницю в ефективності серед них.

Таблиця 2.20 відображає розподіл обсягів молока підприємствами Харківської області за різними каналами вибуття у 2023 році в залежності від ціни реалізації.

Високі обсяги молока реалізовувалися переробним підприємствам, де більшість продукції була продана за ціною понад 1200 грн за центнер (77,46%). Переробка на власних потужностях і передача на давальницьких засадах залишаються менш популярними каналами збуту, охоплюючи лише близько 17% загального обсягу продукції для цінового діапазону 900,01-1200,00 грн.

На ринках молоко реалізовувалося у менших обсягах, найбільше у цінових категоріях до 900,00 грн та понад 1200 грн, що становить лише незначний відсоток від загального обсягу. Водночас значні обсяги продукції в ціновому діапазоні 1000,01–1200,00 грн витрачалися на годівлю тварин, зокрема 8,4% від

обсягу реалізації в діапазоні 1000,01–1100,00 грн та 9,99% - в діапазоні 1100,01–1200,00 грн.

Таблиця 2.20

**Групування підприємств Харківської області за цінами реалізації
молока у розрізі каналів вибуття продукції у 2023 році**

Канали вибуття обсягу продукції в натуральному вимірі в т.ч.	Підприємства з них за ціною реалізації, грн									
	до 900,00		900,01- 1000,00		1000,01- 1100,00		1100,01- 1200,00		більше 1200 грн	
	к- сть під- в	% проду кції в нат. в.	к- сть під- в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.	к-сть під-в	% проду кції в нат. в.
на продаж переробним підприємствам	0,00	0,00	3,00	32,78	12,00	88,91	8,00	73,11	8,00	77,46
переробленої на власних потужностях та переданої на давальницьких засадах	0,00	0,00	2,00	4,78	0,00	0,00	2,00	12,09	0,00	0,00
реалізованої на ринках	3,00	18,36	2,00	3,69	3,00	0,21	4,00	0,67	2,00	0,05
реалізованої населенню в рахунок оплати праці	1,00	0,01	0,00	0,00	6,00	0,57	2,00	0,13	1,00	0,04
витраченої на годовлю тварин	5,00	22,32	6,00	11,50	11,00	8,40	11,00	9,99	12,00	8,32
втраченої при зберіганні	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,01	2,00	0,01
інший канал вибуття	2,00	59,32	3,00	47,26	4,00	1,91	1,00	4,00	5,00	14,12
Всього у %	х	100	х	100	х	100	х	100	х	100
Всього у ц	х	15442		24075		146205		267583		686478

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

В інші канали вибуття, що включають втрати при зберіганні та інші непередбачувані витрати, також спрямовано незначні частки обсягів молока, що відображає стабільний розподіл продукції між основними напрямками реалізації, де перевагу мають продажі переробним підприємствам за вищими цінами.

У 2023 році підприємства Харківської області, що реалізують велику рогату худобу (ВРХ) на м'ясо, здебільшого мали від'ємний чистий прибуток, що свідчить про загальну збитковість галузі (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

**Групування підприємств Харківської області за середніми цінами
реалізації ВРХ на м'ясо у 2023 році**

	Кількість підприємств		Обсяг реалізованої продукції		Чистий прибуток на 1 ц
	одиниць	у % до загальної кількості	ц	у % до загального обсягу виробництва	
Підприємства	50	100	55261	100	-2381,26
з них за ціною реалізації, грн					
до 3000,00	6	12,0	1278	2,31	-5198,9
3000,01-4000,00	19	38,0	16693	30,21	-2433,97
4000,01-5000,00	21	42,0	33490	60,60	-2045,55
більше 5000,01	4	8,0	3800	6,88	297,16

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Серед 50 підприємств переважна більшість реалізувала продукцію в діапазоні цін 3000,01–5000,00 грн за центнер, при цьому найбільший обсяг (60,6%) припадав на категорію 4000,01–5000,00 грн, де збиток на 1 центнер склав -2045,55 грн. Лише підприємства, що реалізували продукцію за ціною понад 5000 грн за центнер (8% від загальної кількості), змогли отримати прибуток, зокрема 297,16 грн на 1 центнер.

На графіку 2.20 показано залежність між ціною реалізації та чистим прибутком на 1 центнер м'яса ВРХ у підприємствах Харківської області. Загалом, зі збільшенням ціни на продукцію чистий прибуток має тенденцію до зростання, проте він залишається від'ємним для більшості підприємств. Позитивний прибуток спостерігається лише в деяких випадках при цінах понад 5000 грн за центнер. Низьке значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,0512$ вказує на слабкий зв'язок між ціною та прибутковістю.

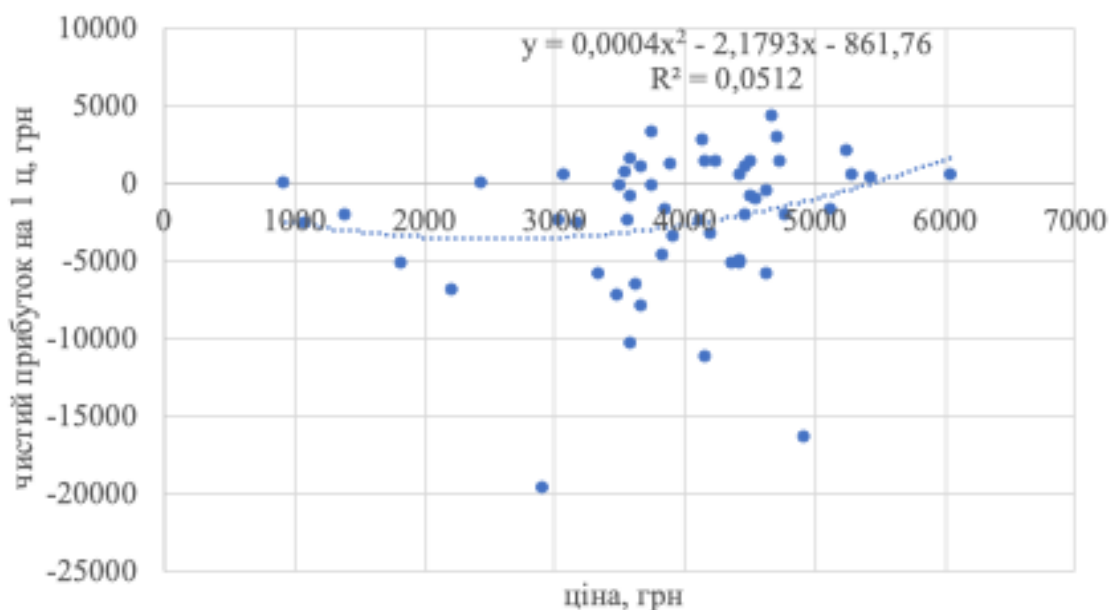


Рис. 2.20. Діаграма розсіювання за чистим прибутком з 1 ц реалізації м'яса ВРХ підприємств Харківської області у 2023 році

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Розподіл продукції ВРХ за каналами збуту та ціновими діапазонами в підприємствах Харківської області у 2023 році показано в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Групування підприємств Харківської області за цінами реалізації м'яса ВРХ у розрізі каналів вибуття продукції у 2023 році

Канали вибуття обсягу продукції в натуральному вимірі в т.ч.	Підприємства з них за ціною реалізації, грн							
	до 3000,00		3000,01-4000,00		4000,01-5000,00		Більше 5000,01	
	к-сть під-в	% продукції в нат. в.	к-сть під-в	% продукції в нат. в.	к-сть під-в	% продукції в нат. в.	к-сть під-в	% продукції в нат. в.
на продаж переробним підприємствам	0	0,00	10	64,60	13	78,99	3	14,16
переробленої на власних потужностях та переданої на давальницьких засадах	0	0,00	1	4,90	1	0,08	0	0,00
реалізованої на ринках	2	19,53	5	7,17	4	2,36	0	0,00
реалізованої населенню в рахунок оплати праці	2	14,50	4	7,16	5	1,07	0	0,00
інший канал вибуття	4	65,97	8	16,17	9	17,51	4	85,84
Всього у %	x	100,0	x	100,0	x	100,0	x	100,0
Всього у ц	x	1290		13863		34454		3871

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Більшість м'яса ВРХ продавалося переробним підприємствам у цінових діапазонах 3000,01–4000,00 грн (64,6% обсягу в натуральному вимірі) і 4000,01–5000,00 грн (78,99%). Канали реалізації на ринках та населенню використовувалися значно менше і охоплювали лише незначну частку продукції у всіх цінових категоріях.

Найбільша частка продукції в цінній категорії понад 5000 грн надійшла через інші канали збуту (85,84%). Водночас, у діапазоні до 3000 грн більшість продукції також була реалізована через інші канали (65,97%), що вказує на різницю в розподілі залежно від цінового рівня.

У 2023 році підприємства Харківської області, що реалізують свиней на м'ясо, мали різний рівень прибутковості залежно від ціни реалізації продукції (табл. 2.23). Із загального обсягу реалізованої продукції більша частина (74,71%) була продана за ціною понад 6000 грн за центнер, що охоплює 50% підприємств, проте ця група виявилася збитковою з чистим прибутком -32,48 грн на 1 центнер.

Таблиця 2.23

**Групування підприємств Харківської області за середніми цінами
реалізації свиней на м'ясо у 2023 році**

	Кількість підприємств		Обсяг реалізованої продукції		Чистий прибуток на 1 ц
	одиниць	у % до загальної кількості	ц	у % до загального обсягу виробництва	
Підприємства	20	100	67997	100	506,87
з них за ціною реалізації, грн					
до 4000,00	2	10,0	10979	16,15	224
4000,01-6000,00	8	40,0	6215	9,14	1291,8
більше 6000,01	10	50,0	50803	74,71	-32,48

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Найвищу прибутковість продемонстрували підприємства, які продавали свинину в діапазоні 4000,01–6000,00 грн за центнер. Ця група, яка складає 40% від загальної кількості підприємств, забезпечила 9,14% обсягу реалізованої продукції з чистим прибутком 1291,8 грн на 1 центнер. Підприємства, що

реалізували продукцію за ціною до 4000 грн за центнер (10% підприємств), мали найменшу частку обсягу реалізації (16,15%) і прибуток 224 грн на центнер.

Таким чином, аналіз свідчить про те, що хоча більшість продукції реалізується за вищою ціною, максимальну прибутковість досягають підприємства, що працюють у середньому ціновому діапазоні (4000,01–6000,00 грн). Це може свідчити про те, що більш висока ціна реалізації не завжди є гарантією прибутковості, і для підвищення рентабельності підприємствам варто оптимізувати витрати та підходи до ціноутворення.

Рис. 2.21 демонструє залежність чистого прибутку на 1 центнер реалізації м'яса свиней від ціни в підприємствах Харківської області у 2023 році. Графік показує, що прибутковість змінюється нелінійно зі зростанням ціни.

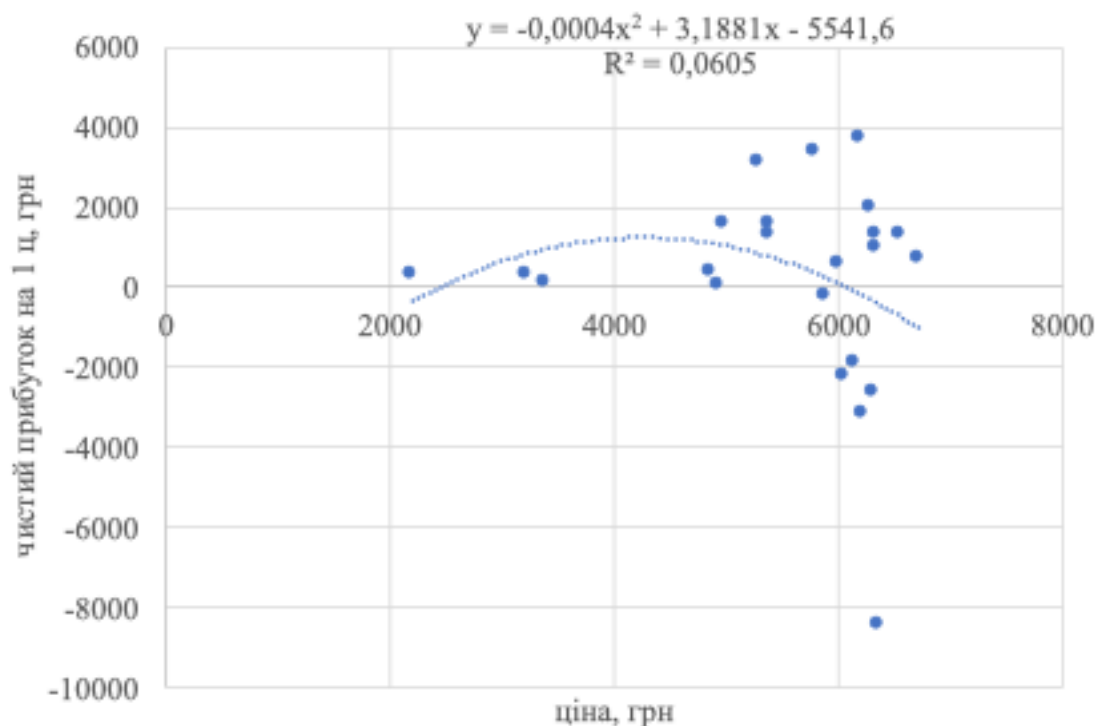


Рис. 2.21. Діаграма розсіювання за чистим прибутком з 1 ц реалізації м'яса свиней підприємств Харківської області у 2023 році

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

Приблизно до позначки 4000–5000 грн спостерігається тенденція до зростання чистого прибутку, після чого прибутковість починає знижуватися, і для цін понад 6000 грн на центнер фіксуються збитки. Параболічна лінія тренду

з рівнянням $y = -0,0004x^2 + 3,1881x - 5541,6$ та низьким значенням коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,0605$ вказує на слабку залежність чистого прибутку від ціни, що може бути спричинено різноманітними факторами витрат чи особливостями ринку м'яса свиней.

Розподіл підприємств Харківської області за цінами реалізації м'яса свиней у 2023 році з урахуванням різних каналів збуту наведено в табл. 2.24. Основними каналами розподілу продукції є продаж переробним підприємствам, продаж на ринках, реалізація населенню в рахунок оплати праці, переробка на власних потужностях та інші канали.

Таблиця 2.24

Групування підприємств Харківської області за цінами реалізації м'яса свиней у розрізі каналів вибуття продукції у 2023 році

Канали вибуття обсягу продукції в натуральному вимірі в т.ч.	Підприємства з них за ціною реалізації, грн					
	до 4000,00		4000,01-6000,00		Більше 6000,01	
	к-сть під-в	% продукції в нат. в.	к-сть під-в	% продукції в нат. в.	к-сть під-в	% продукції в нат. в.
на продаж переробним підприємствам	1	38,79	3	32,60	4	54,54
переробленої на власних потужностях та переданої на давальницьких засадах	0	0,00	0	0,00	1	0,06
реалізованої на ринках	2	84,01	1	1,11	3	4,13
реалізованої населенню в рахунок оплати праці	1	0,08	2	33,71	2	0,03
інший канал вибуття	2	14,66	2	67,42	5	4,86
Всього у %	х	100	х	100	х	100
Всього у ц	х	7968	х	6215	х	50867

Джерело: побудовано автором за матеріалами [11].

В табл. 2.25 наведено розподіл підприємств за розмірами поголів'я, їх частку у загальній кількості підприємств та внесок кожної групи у загальний обсяг поголів'я свійської птиці.

Групування підприємств України за кількістю птиці свійської у 2023 році

	Кількість підприємств	У % до загальної кількості	Кількість птиці свійської, тис голів	У % до загального обсягу
до 5000 голів	41	18,1	44,4	0
5000 – 49999 голів	72	31,7	1770,4	1,7
50000 – 99999 голів	25	11	1844,4	1,8
100000 – 499999 голів	59	26	14645,1	14
більше 500000 голів	30	13,2	86664,9	82,6
всього	227	100	104969,2	100

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Більшість поголів'я свійської птиці сконцентровано в підприємствах з чисельністю понад 500 тис. голів. Хоча таких підприємств лише 13,2% від загальної кількості (30 підприємств), вони забезпечують 82,6% загального обсягу поголів'я, що вказує на високу концентрацію у великих підприємствах.

У той же час, підприємства з чисельністю від 100 000 до 499 999 голів також займають значну частку у загальному обсязі поголів'я – 14%, і становлять 26% від загальної кількості підприємств (59 підприємств). Менші підприємства (до 50 000 голів) мають порівняно невеликий вплив на загальний обсяг, хоча складають більшу частину за кількістю (90 підприємств або 39,8%). Цей розподіл свідчить про тенденцію до концентрації птахівництва на великих підприємствах, що значно підвищує ефективність виробництва.

Аналіз сільського господарства потребує врахування не лише обсягів виробництва, а й динаміки цін реалізації продукції, що відображає економічну ефективність галузі. В табл. 2.26 наведено дані про середні ціни на продукцію сільського господарства, реалізовану підприємствами України за 2011–2023 роки, в грн за 1 тонну, що дозволяє простежити довгострокові тенденції зміни вартості. Таблиця ілюструє динаміку середніх цін на продукцію сільського господарства, реалізовану підприємствами України протягом 2019–2023 років, у гривнях за 1 тонну (крім яєць, ціна яких вказана за тисячу штук).

Таблиця 2.26

Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами України за 2019-2023 рр., грн за 1 т

Культура	роки					Відхилення 2023 до 2019, %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Культури зернові та зернобобові	3867,5	4794,1	6296,1	6399,8	5675,5	146,75
Насіння культур олійних	8321,2	10852,9	16418,5	15015,0	13072,6	157,10
Буряк цукровий фабричний	753,7	871,5	1164,1	1572,2	1635,4	216,98
Картопля	5474,7	5103,4	4993,4	4519,5	5617,2	102,60
Культури овочеві	4497,0	4437,1	4679,6	14025,0	11593,1	257,80
Культури плодові та ягідні	6494,4	9140,2	8177,1	8126,4	12531,5	192,96
Сільськогосподарські тварини	32679,8	32490,6	37380,5	45676,9	53186,6	162,75
Молоко	8198,2	8839,9	10300,7	10969,0	12234,4	149,23
Яйця, грн за тис. шт.	1206,1	1258,6	1877,3	2328,3	3047,1	252,64

Джерело: побудовано автором за матеріалами [15].

Аналіз показує значне зростання цін для більшості категорій. Найбільше подорожчали овочі (на 257,8%) та яйця (на 252,64%), що свідчить про високі темпи інфляції в цих сегментах. Зернові та зернобобові культури подорожчали на 46,75%, олійні – на 57,10%, що також є помітним, але дещо нижчим у порівнянні з іншими групами. Значне зростання ціни відзначається також для цукрових буряків (216,98%) та плодово-ягідних культур (192,96%).

Таким чином, таблиця демонструє загальну тенденцію до підвищення цін на продукцію сільського господарства, при цьому темпи зростання цін варіюються залежно від виду продукції.

Отже, конкурентоспроможність за окремими видами продукції як в Україні та і по Харківській області зокрема значною мірою визначається ефективністю управлінських рішень, домінуванням у рослинництві та експортним потенціалом стратегічних культур, таких як пшениця, кукурудза й соняшник. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно зосередитися на впровадженні інновацій, розширенні ринків збуту та підтримці малих і середніх виробників. Удосконалення логістики й сталих технологій сприятиме ефективному використанню ресурсів та зміцненню позицій на світових ринках.

2.3. Оцінка конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств Харківської області у системі формування конкурентних стратегій

Відповідно до проекту Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, одним із ключових пріоритетів є забезпечення стійкості аграрного сектору, що охоплює підтримку справедливого доходу для виробників та підвищення їх конкурентоспроможності. У табл. 2.27 наведено основні завдання, спрямовані на досягнення зазначених цілей, із деталізацією заходів у межах кожного напрямку.

Таблиця демонструє, що для підвищення продуктивності та диверсифікації виробництва передбачається стимулювання продукції з високою доданою вартістю шляхом інвестиційної підтримки, включаючи гранти, кредитні гарантії, страхування ризиків і консультації. Це дозволяє фермерам знижувати ризики й підвищувати економічну ефективність діяльності.

Таблиця 2.27

Основні завдання для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору згідно проекту Стратегії 2030

Завдання	Деталізація
1. Підвищення продуктивності та диверсифікація	Стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю. Інвестиційна підтримка фермерів через гранти, кредитні гарантії, страхування ризиків та консультації.
2. Конкурентна політика	Застосування антимонопольного законодавства для запобігання антиконкурентній поведінці на ринку сировини та готової продукції
3. Стимулювання торгівлі та експортна диверсифікація	Покращення бізнес-середовища, інтеграція з ЄС для підвищення передбачуваності інвестицій. Підтримка виробничих об'єднань для спільного продажу та інвестицій у переробку.
4. Розвиток системи географічних зазначень (ГЗ)	Реєстрація та захист унікальних регіональних брендів (як-от «гуцульська бринза»), що підвищує їхню ринкову вартість. Сприяння збереженню культурної спадщини та розвитку нішевого ринку для малих виробників
5. Управління водними ресурсами	Забезпечення сталого розвитку рибальства й аквакультури, збереження біорізноманіття, залучення інвестицій для зменшення залежності від імпорту рибних продуктів

Джерело: побудовано автором за матеріалами [72].

Конкурентна політика передбачає запобігання антиконкурентним діям через застосування антимонопольного законодавства, що забезпечить чесну конкуренцію на ринку сировини та готової продукції. Стимулювання торгівлі та експортна диверсифікація передбачають інтеграцію з ЄС, покращення бізнес-середовища та підтримку виробничих об'єднань. Це сприятиме залученню інвестицій, передбачуваності ринку та підвищенню доданої вартості через спільний продаж та інвестиції у переробку.

Розвиток системи географічних зазначень (ГЗ) акцентує увагу на реєстрації та захисті унікальних регіональних брендів, таких як «гуцульська бринза». Цей напрям також спрямований на збереження культурної спадщини й підтримку нішевих ринків для малих виробників. Управління водними ресурсами ставить за мету сталий розвиток рибальства, збереження біорізноманіття та залучення інвестицій, що зменшить залежність від імпорту рибних продуктів.

Запропоновані завдання є комплексними і враховують потреби різних сегментів аграрного сектору. Важливими ключовими показниками ефективності їх реалізації визначено: рівень продуктивності аграрного сектору (збільшення частки продукції з високою доданою вартістю); обсяг інвестицій та грантів у фермерські господарства; частку продукції, захищеної географічними зазначеннями, у загальному обсязі виробництва; динаміку експорту агропродукції та розширення доступу до нових ринків; зменшення залежності від імпорту рибної продукції через розвиток аквакультури та рибальства. (табл. 2.28).

Такі цільові показники дозволять не лише оцінювати прогрес реалізації Стратегії [72], а й вчасно коригувати заходи для досягнення визначених цілей.

Аграрний сектор України в умовах війни стикається з як можливостями для розвитку, так і суттєвими загрозами. Серед можливостей є зростання внутрішнього ринку продукції рослинництва і тваринництва, відновлення виробництва в молочному скотарстві та збільшення обсягів експорту, особливо за умов залучення фінансової підтримки.

**Окремі показники оцінки результатів реалізації проєкту Стратегії
2030**

Ключові показники	Поточний рік 2024	2025	2026	2027- 2030
Продуктивність праці в сільському господарстві, тис дол на одного зайнятого	18,6 (2021 рік)	19,5	21	23
Частка підприємств, які одержали прибуток:				
сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг, %	78,7 (2022 рік)	83	88	95
тваринництво %	68,4 (2022 рік)	73	78	85
виробництво харчових продуктів %	67,9 (2022 рік)	69	73	78

Джерело: побудовано автором за матеріалами [72].

Впровадження екологічних і цифрових технологій, розвиток переробної промисловості для створення продуктів із доданою вартістю, а також модернізація аграрної інфраструктури мають потенціал для підвищення стійкості та конкурентоспроможності галузі. За результатами аналітичного дослідження [60], було виокремлено узагальнені фактори зовнішнього середовища, що створюють можливості та загрози для аграрних підприємств України в умовах війни (табл. 2.29).

Проте загрози залишаються вагомими. Бойові дії, дефіцит фінансів і трудових ресурсів, зростання витрат на енергоносії, руйнування інфраструктури та логістичні обмеження значно впливають на стабільність виробничих процесів. Додаткові ризики включають екологічні загрози через замінування територій, вплив кліматичних змін і труднощі з доступом до міжнародних ринків через блокування портів і руйнування транспортних шляхів. Таким чином, аграрний сектор України у 2024 році має значний потенціал для розвитку завдяки новим технологіям і підтримці ззовні, проте продовжує зіштовхуватися з економічними, екологічними та соціальними викликами, які потребують адаптаційних і відновлювальних заходів.

Можливості та загрози в аграрному секторі України в умовах війни

Можливості	Загрози
Комплексне задоволення потреб внутрішнього ринку продукцією рослинництва та тваринництва.	Зростання ризиків скорочення виробництва та цін на продовольство у регіонах з несприятливими умовами для сільського господарства в зонах бойових дій та на ТОТ.
Повернення молочного скотарства до довоєнного рівня та нарощення виробництва овочевих і плодово-ягідних культур.	Брак фінансів для стабільного виробництва та зростання цін на енергоносії підвищують собівартість продукції, знижуючи конкурентоспроможність українських аграріїв.
Відновлення обсягів експорту аграрної продукції	Скорочення використання добрив і засобів захисту рослин знижує врожайність і погіршує якість ґрунту.
Залучення фінансової підтримки сприятиме модернізації технологій і відновленню аграрної інфраструктури	Кризові процеси у м'ясо-молочній галузі в особистих господарствах населення
Розвиток переробної промисловості через збільшення потужностей дозволяє не лише нарощувати внутрішні резерви, а й створювати продукти з високою доданою вартістю для експорту	Брак робочої сили в сільському господарстві: трудова міграція та відтік кваліфікованих кадрів до безпечніших регіонів або за кордон спричиняють кадровий дефіцит, ускладнюючи виробничі процеси.
Впровадження органічного землеробства та мінімального обробітку ґрунту, сприяє зменшенню залежності від добрив і забезпечує захист ґрунтових ресурсів.	Деструкція інфраструктурних об'єктів, пов'язаних із виробництвом, переробкою та зберіганням сільськогосподарської продукції.
Цифровізація та автоматизація, що включає застосування сучасних цифрових технологій, зокрема дронів для моніторингу полів та агротехнічного програмного забезпечення, сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів і зменшенню залежності від фізичних трудових ресурсів.	Екологічні загрози, зумовлені наявністю замінованих територій та руйнуванням Каховської гідроелектростанції. Непередбачувані погодні явища, такі як посухи та повені, здатні значно вплинути на рівень врожайності та стабільність агровиробництва.
	Проблеми експортної логістики внаслідок блокування морських портів і руйнування транспортної інфраструктури, ускладнюють доступ до міжнародних ринків та знижують конкурентоспроможність продукції.
	Обмежені можливості кредитування, зумовлені підвищенням відсоткових ставок і зниженням доступності фінансових ресурсів, загострюють проблеми ліквідності, що є важливим для безперервності виробничих процесів.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [60].

Для здійснення оцінки та аналізу конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств було розглянуто вибірку суб'єктів господарювання-юридичних осіб Харківської області, що подавали фінансову та статистичну звітність за 2023 рік. При цьому поділ підприємств на три групи за розмірами

було обрано відповідно до класифікації згідно Закону України «Про бухгалтерський облік».

Перша група (великі та середні підприємства) великими є підприємства, які відповідають щонайменше двом з таких критеріїв: балансова вартість активів – понад 20 мільйонів євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – понад 40 мільйонів євро; середня кількість працівників – понад 250 осіб. Середніми є підприємства, які відповідають щонайменше двом з таких критеріїв: балансова вартість активів – до 20 мільйонів. євро включно; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 40 мільйонів євро включно; середня кількість працівників – до 250 осіб включно. Перша група (93 підприємства), яку умовно можна вважати «великими та середніми підприємствами», подавали повну фінансову звітність. В подальшому для аналізу їх кількість оптимізована до 85 одиниць шляхом видалення «нетипових» для вибірки результатів показників.

Друга група (малі підприємства) – малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв: балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро включно; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро включно; середня кількість працівників – до 50 осіб включно. Друга група (877 підприємств) подавали звітність малого підприємства. Для аналітичних досліджень вибірку було оптимізовано до 560 підприємств.

Третя група (мікропідприємства) – це підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв: балансова вартість активів – до 350 тисяч євро включно; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тисяч євро включно; середня кількість працівників – до 10 осіб включно. Третя група «мікропідприємства» (396 підприємств) звітували за формою 1-2-мс. Для подальшого аналізу в дослідженні використовувались дані 260 підприємств цієї категорії.

На початковому етапі оцінювання конкурентоспроможності підприємств було здійснено відбір і аналіз показників, що впливають на результативний показник. Всі показники умовно поділено на три групи (табл. 2.30), що включали показники ефективності управління процесом та економічності затрат, показники ефективності управління оборотними коштами та фінансовою стійкістю аграрного підприємства та показники ефективності управління збутом та просуванням продукції на ринку.

Таблиця 2.30

Групи показників оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств

Показник	Шифр	Порядок обчислення
1. Показники ефективності управління процесом та економічності затрат		
Фондовіддача, грн	X1	чистий дохід від реалізації з урахуванням залишків готової продукції/середньорічну вартість основних засобів
Рентабельність діяльності, %	X2	чистий прибуток від реалізації/середньорічну вартість основних та оборотних засобів*100%
Витрати на одну грн реалізованої продукції, грн	X3	собівартість реалізованої продукції/чистий дохід від реалізації продукції
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	X4	середньорічна вартість основних засобів/середньорічний підсумок балансу
2. Показники ефективності управління оборотними коштами та фінансовою стійкістю аграрного підприємства		
Коефіцієнт автономії	X5	власний капітал/ підсумок балансу
Коефіцієнт платоспроможності	X6	середньорічна вартість власного капіталу/поточні зобов'язання
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	X7	чистий дохід від реалізації/середньорічні залишки оборотних активів
3. Показники ефективності управління збутом та просуванням продукції на ринку		
Рентабельність продажів, %	X8	чистий прибуток/ чистий дохід від реалізації*100%
Частка ринку, %	X9	чистий дохід від реалізації окремого підприємства на сумарний дохід від реалізації підприємств у групі*100%
Результативний показник		
Чистий прибуток (збиток) в розрахунку на одного працюючого, тис.грн/особу	Y	чистий прибуток/ чисельність працюючих

Джерело: побудовано автором.

Для аналізу оберемо першу групу аграрних підприємств Харківської області, що подавали повну фінансову звітність, та належать до категорії

«великі». У вибірці після оптимізації її шляхом видалення «викидів» та не повністю заповнених даних у звітності, залишилось 85 суб'єктів господарювання. Розраховані показники за таблицею 2.31 наведені у Додатку Г.

Згрупуємо дані за означеними факторами за чистим прибутком на одну особу по великим підприємствам Харківської області за 2023 рік (табл. 2.31).

Таблиця 2.31

Групування великих та середніх аграрних підприємств Харківської області за чистим прибутком на одну особу за 2023 рік

Показники	Чистий прибуток на одного працюючого, тис грн на особу (У)		
	менше 0	0-100	вище 100
Середнє значення чистого прибутку на одну особу	-380,28	37,68	755
Фондовіддача (X1)	2,92	6,06	11,38
Рентабельність діяльності (X2)	-12,10	2,34	9,95
Витрати на 1 грн РП (X3)	0,85	0,86	0,75
Коефіцієнт забезпечення власними коштами (X4)	0,27	0,24	0,30
Коефіцієнт автономії (X5)	0,35	0,61	0,74
Коефіцієнт платоспроможності (X6)	8,69	10,97	15,74
Оборотність оборотних засобів (X7)	0,63	1,09	1,06
Рентабельність продажів (X8)	-59,97	3,32	15,17
Частка ринку (X9)	1,01	1,21	1,26
кількість підприємств	25	38	22

Джерело: побудовано автором.

Аналізуючи дані таблиці, можна виявити кілька важливих тенденцій у діяльності великих аграрних підприємств Харківської області за 2023 рік, згрупованих за чистим прибутком на одного працюючого:

– чистий прибуток на одного працюючого демонструє значні відмінності серед груп: підприємства зі збитками мають середній чистий прибуток -380,28 тис. грн на особу, підприємства з низьким рівнем прибутку (0-100 тис. грн) мають середній показник 37,68 тис. грн, тоді як високоприбуткові підприємства (понад 100 тис. грн) досягають 755 тис. грн на особу. Це вказує на значну різницю в ефективності управління між підприємствами різних груп;

– фондоддача (X1) зростає разом з чистим прибутком, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів у високоприбуткових підприємствах. Показник збільшується з 2,92 у збиткових підприємствах до 11,38 у високоприбуткових, що підтверджує важливість фондоддачі для досягнення високих результатів;

– рентабельність діяльності (X2) має аналогічну тенденцію: від’ємний показник рентабельності - 12,10 у збиткових підприємствах контрастує з позитивним значенням 9,95 у високоприбуткових. Це свідчить, що рентабельність діяльності є вагомим фактором прибутковості підприємств.

– витрати на 1 грн реалізованої продукції (X3) є відносно стабільними у всіх групах, але найнижчі у високоприбуткових підприємствах (0,75), що вказує на ефективніше управління витратами в цих компаніях;

– коефіцієнт забезпечення власними коштами (X4) та коефіцієнт автономії (X5) показують вищий рівень у високоприбуткових підприємствах (0,30 і 0,74 відповідно), що свідчить про більш стійку фінансову структуру у цих підприємств і більшу незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

– коефіцієнт платоспроможності (X6) зростає з підвищенням чистого прибутку на одну особу – від 8,69 у збиткових підприємств до 15,74 у високоприбуткових, що свідчить про кращу здатність високоприбуткових підприємств обслуговувати свої зобов’язання;

– оборотність оборотних засобів (X7) є вищою у низькоприбуткових та високоприбуткових підприємствах, ніж у збиткових, але залишається на рівні близько 1, що свідчить про ефективне управління оборотними активами в цих групах;

– рентабельність продажів (X8) має чітку тенденцію до зростання з переходом від збиткових (-59,97) до високоприбуткових підприємств (15,17), що підкреслює важливість показника рентабельності продажів для фінансових результатів;

– частка ринку (X9) зростає у високоприбуткових підприємствах (1,26), що свідчить про конкурентні переваги цих підприємств на ринку.

Таким чином, основні фактори, що визначають рівень чистого прибутку на одну особу, включають високу фондовіддачу, ефективне управління витратами, високу автономність і платоспроможність, а також більшу частку ринку. Ці чинники є ключовими для підвищення ефективності й прибутковості аграрних підприємств у регіоні.

При проведенні регресійного аналізу попередньо важливо перевіряти фактори (незалежні змінні) на колінеарність, оскільки сильна колінеарність може призвести до нестабільності моделі та ускладнити інтерпретацію результатів.

Результати проведення перевірки на наявність колінеарності між незалежними змінними у моделі (табл. 2.32).

Таблиця 2.32

**Кореляційна матриця по залежним змінним оцінки
конкурентоспроможності підприємств в категорії «великі та середні» в
Харківській області у 2023 році**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
X1	1								
X2	0,0442	1							
X3	-0,0115	-0,2461	1						
X4	-0,3260	0,0842	-0,0385	1					
X5	0,0114	0,3415	0,1386	-0,0972	1				
X6	-0,0557	0,1161	0,0908	0,0603	0,3422	1			
X7	-0,0705	0,3881	0,0656	0,4103	-0,0302	-0,0644	1		
X8	0,0645	0,6561	-0,1293	0,1207	0,1244	0,0650	0,2879	1	
X9	0,3549	0,0695	0,0315	-0,1624	-0,0532	-0,1458	-0,0073	0,1158	1

Джерело: побудовано автором.

Розрахувавши парні кореляції, фактори інфляції дисперсії (VIF) та інші показники, не було виявлено суттєвих ознак колінеарності. Перевірка на наявності колінеарності передбачає моніторинг значень за модулем, чим вони менші, тим краще для моделі. Значення коефіцієнтів кореляції між змінними залишилися в межах допустимих значень, а рівень VIF для всіх змінних був значно нижчим за граничні значення, що свідчить про відсутність критичних проблем з колінеарністю в моделі. Тож залежність між факторами не впливає на стабільність та інтерпретацію отриманих результатів, що дозволяє

використовувати цю модель для подальших аналізів без ризику викривлення висновків через колінеарність.

Подальший аналіз передбачає дослідження результатів регресійної статистики та дисперсійного аналізу (табл. 2.33).

Таблиця 2.33

Перевірка моделі на якість та адекватність з допомогою множинного коефіцієнта кореляції R та критерію Фішера в категорії «великі та середні»

<i>Регресійна статистика</i>		<i>Дисперсійний аналіз</i>					
			<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значи- мість F</i>
Множинний R	0,954						
R-квадрат	0,909	Регресія	9	105732452	11748050,2	83,533	2,0104E-35
Нормований R-квадрат	0,898	Залишок	75	10547946,8	140639,291		
Стандартна помилка	375,02	Всього	84	116280399			
Спостережень	85						

Джерело: побудовано автором.

Множинний коефіцієнт кореляції 0,954 вказує на дуже сильний зв'язок між залежною змінною та набором незалежних змінних у моделі. Значення коефіцієнта, близьке до 1, свідчить про те, що обрана модель добре описує варіацію залежної змінної і більшість змін у цій змінній пояснюються включеними факторами. Такий високий коефіцієнт кореляції також може бути свідченням добре підбраного набору предикторів, але потребує додаткової перевірки на наявність можливої мультиколінеарності. R-квадрат показує загальну якість моделі, лежить в межах від 0 до 1, чим ближче до 1 тим вища якість. Виправлений коефіцієнт детермінації (Нормований R-квадрат) враховує число ступенів вільності, за яким порівнюються ступені вільності для двох дисперсій. Значення критерію Фішера порівнюється з таблицями для визначення адекватності з заданим рівнем значимості гіпотези. Коефіцієнт надійності становить 0,95, а рівень значимості гіпотези 0,05. Сформована модель є адекватною за критерієм Фішера з рівнем надійності 0,95.

Після перевірки факторів на мультиколінеарність та аналізу якості за регресійною статистикою та адекватності за дисперсійною статистикою, перелік залежних змінних у моделі лінійної багатофакторної регресії було переглянуто, опираючись на значення p -value за критерієм Стюдента (табл. 2.34).

Таблиця 2.34

**Результати регресійного аналізу за моделлю
конкурентоспроможності підприємств (9 факторів) в категорії «великі та
середні» по Харківській області за 2023 рік**

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Y-перетин	274,333	253,192	1,083	0,282	-230,051	778,718
X1	56,762	2,228	25,479	0,000*	52,324	61,200
X2	24,496	6,308	3,883	0,000*	11,930	37,063
X3	-464,560	304,328	-1,527	0,131	-1070,81	141,692
X4	1051,594	281,198	3,740	0,000*	491,419	1611,768
X5	1,909	80,102	0,024	0,981	-157,664	161,481
X6	-0,321	2,123	-0,151	0,880	-4,550	3,908
X7	-201,480	77,579	-2,597	0,011*	-356,026	-46,934
X8	1,196	0,843	1,419	0,160	-0,484	2,876
X9	-199,148	26,021	-7,653	0,000*	-250,985	-147,312

Джерело: побудовано автором.

Примітка. *позначено статистично значущі фактори за рівня $< 0,05$.

Таблиця демонструє регресійні результати для змінних, які впливають на залежну змінну Y. Спостерігається значний вплив таких показників: X1, X2, X4, X7 і X9, які мають значущі p -значення ($< 0,05$), що вказує на їхню статистичну значущість. Наприклад, коефіцієнт при X1 (8,419) показує позитивний вплив на Y, тоді як X2 (-9,916) має зворотний ефект. Показник X4 також виявився впливовим, із значним позитивним коефіцієнтом 1051,594. Змінні (X3) витрати на 1 грн РП; (X5) коефіцієнт автономії; (X6) коефіцієнт платоспроможності та (X8) рентабельність продажів мають високі p -значення, що свідчить про їхню статистичну незначущість у цій моделі.

Видалимо фактори з високими р-значеннями ($> 0,05$), залишивши лише значущі змінні, щоб спростити модель і підвищити її інтерпретованість, зменшуючи ризик надмірної складності та мультиколінеарності. Після цього повторимо регресійний аналіз, щоб переконатися, що модель залишається надійною та адекватно пояснює залежну змінну (табл. 2.35).

Таблиця 2.35

Результати наступного етапу регресійного аналізу за моделлю конкурентоспроможності підприємств (5 факторів) в категорії «великі та середні» по Харківській області за 2023 рік

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Y-перетин	-133,408	96,188	-1,387	0,1694	-324,865	58,049
X1	57,092	2,229	25,614	0,0000	52,655	61,529
X2	31,502	4,272	7,373	0,0000	22,998	40,006
X4	1140,465	276,524	4,124	0,0001	590,058	1690,872
X7	-224,101	73,840	-3,035	0,0033	-371,076	-77,126
X9	-199,115	25,599	-7,778	0,0000	-250,068	-148,162

Джерело: побудовано автором.

За результатами регресійного аналізу для малих підприємств було побудовано п'ятифакторну модель конкурентоспроможності, що дозволяє сформувати регресійне рівняння інтегрального показника конкурентоспроможності великих та середніх підприємств. Це рівняння представлено у формі лінійної багатфакторної регресії:

$$Y = -133,41 + 57,09 \cdot X1 + 31,50 \cdot X2 + 1140,46 \cdot X4 - 224,10 \cdot X7 - 199,11 \cdot X9$$

де Y - чистий прибуток (збиток) в розрахунку на 1 працюючого, тис грн / особу

X1 – фондоддача, грн.;

X2 – рентабельність діяльності, %;

X4 – коефіцієнт забезпечення власними коштами;

X7 – коефіцієнт оборотності оборотних коштів;

X9 – частка ринку, %.

Здійснено подібне дослідження для вибірки малих підприємств аграрного сектору Харківської області за 2023 рік (табл. 2.36).

Таблиця 2.36

Групування аграрних підприємств в категорії «малі» Харківської області за чистим прибутком на одну особу за 2023 рік

	Чистий прибуток на одного працюючого, тис грн на особу (Y)					
	менше (-300)	від (-300 до 0)	0-100	100-300	300-755	вище 755
Середнє значення чистого прибутку на одну особу (Y)	-587,39	-99,46	33,01	195,54	469,36	857,07
Фондовіддача (X1)	10,64	69,01	28,46	8,96	5,13	17,45
Рентабельність діяльності (X2)	-21,67	-6,87	2,12	8,96	18,77	20,23
Витрати на 1 грн РП (X3)	1,15	0,89	0,82	0,76	0,68	0,70
Коефіцієнт забезпечення власними коштами (X4)	0,26	0,26	0,32	0,32	0,32	0,24
Коефіцієнт автономії (X5)	0,54	0,70	0,68	0,73	0,77	0,80
Коефіцієнт платоспроможності (X6)	17,14	30,85	20,47	22,05	31,33	64,60
Оборотність оборотних засобів (X7)	0,26	0,35	8,59	0,32	2,08	0,21
Рентабельність продажів (X8)	-700,29	-154,47	4,56	17,03	25,67	31,37
Частка ринку (X9)	0,09	0,09	0,13	0,19	0,22	0,21
кількість підприємств	51	120	191	97	78	19

Джерело: побудовано автором.

Аналіз таблиці 2.36, що відображає групування малих аграрних підприємств Харківської області за чистим прибутком на одну особу за 2023 рік, демонструє важливі закономірності між прибутковістю підприємств та їхніми ключовими фінансовими показниками.

Підприємства, які отримали вищий чистий прибуток на одну особу, мають помітно кращі показники рентабельності діяльності та рентабельності продажів. Рентабельність діяльності, наприклад, зростає від негативних значень у збиткових підприємств до стабільно високих позитивних показників у

найприбутковіших підприємств. Це свідчить про те, що прибуткові підприємства ефективніше використовують ресурси для отримання доходів.

Фондовіддача має нерівномірні значення серед груп: найвищий показник у найбільш збиткових підприємств (-587,39), що вказує на ймовірні неефективні вкладення капіталу, які не конвертуються в прибутки. У підприємств, які досягли високих прибутків, фондівіддача знову підвищується (137,80), що свідчить про збалансованіший підхід до використання основних засобів.

Щодо витрат на 1 грн реалізованої продукції, помітно, що зростання прибутковості супроводжується зниженням цього показника. Збиткові підприємства мають значно вищі витрати на одиницю продукції (15,06 у найбільш збиткових), що свідчить про низьку ефективність управління витратами. Підприємства з високою прибутковістю досягають кращих результатів завдяки більшій оптимізації витрат (0,61 у групі з найбільшим чистим прибутком на особу).

Фінансова стабільність, виміряна коефіцієнтом автономії та платоспроможності, також позитивно корелює з прибутковістю. Прибуткові підприємства мають вищий коефіцієнт автономії та платоспроможності, що вказує на зниження залежності від зовнішніх фінансів та кращу здатність виконувати фінансові зобов'язання.

Отже, для малих аграрних підприємств з Харківської області характерним є те, що зростання прибутковості пов'язане зі стабільним управлінням витратами, вищою рентабельністю діяльності та продажів, а також зі збалансованою структурою капіталу.

Під час проведення регресійного аналізу для малих підприємств важливо попередньо перевіряти незалежні змінні на колінеарність, оскільки сильна колінеарність може призвести до нестабільності моделі та ускладнити інтерпретацію її результатів.

Результати перевірки на наявність колінеарності між незалежними змінними наведені в таблиці 2.37.

Таблиця 2.37

**Кореляційна матриця по залежним змінним оцінки
конкурентоспроможності підприємств в категорії «малі» в Харківській
області у 2023 році**

	<i>X1</i>	<i>X2</i>	<i>X3</i>	<i>X4</i>	<i>X5</i>	<i>X6</i>	<i>X7</i>	<i>X8</i>	<i>X9</i>
X1	1								
X2	-0,0419	1							
X3	0,0288	-0,3642	1						
X4	-0,1392	0,0317	-0,0847	1					
X5	-0,0134	0,1402	-0,0231	0,0600	1				
X6	-0,0054	0,0086	-0,0092	0,0631	0,2536	1			
X7	0,0030	0,2064	-0,0785	0,0391	-0,1031	-0,0206	1		
X8	0,0067	0,0856	-0,0573	0,0696	0,1407	0,0143	0,0085	1	
X9	-0,0395	0,0842	-0,0176	-0,0586	-0,0057	-0,0644	0,0021	0,0416	1

Джерело: побудовано автором.

Таблиця демонструє кореляційну матрицю для залежних змінних, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності малих підприємств у Харківській області за 2023 рік. У таблиці видно, що значення кореляції між змінними в основному низькі, що свідчить про відсутність сильної колінеарності між ними.

Більшість коефіцієнтів кореляції знаходяться в межах від -0,1 до 0,2, що вказує на слабкий або відсутній лінійний зв'язок між змінними. Наприклад, кореляція між X1 та X2 становить -0,0419, а між X4 та X5 - 0,0600. Найвищий рівень кореляції спостерігається між X3 і X2 (-0,3642), проте він залишається відносно невисоким, що дозволяє вважати колінеарність незначною для цієї моделі.

Загалом, низькі значення кореляції між змінними вказують на те, що колінеарність не є критичною проблемою, і змінні можна використовувати в моделі без значних ризиків нестабільності або втрати точності в інтерпретації результатів. Подальший аналіз передбачає дослідження результатів регресійної статистики та дисперсійного аналізу (табл. 2.38).

Перевірка моделі на якість та адекватність з допомогою множинного коефіцієнта кореляції R та критерію Фішера в категорії «малі»

<i>Регресійна статистика</i>		<i>Дисперсійний аналіз</i>					
			<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значи- мість F</i>
Множинний R	0,716						
R-квадрат	0,513	Регресія	9	30956309	3439589,88	64,38	0,00000
Нормований R-квадрат	0,505	Залишок	550	29385074	53427,40		
Стандартна помилка	231,14	Всього	559	60341382			
Спостережень	560						

Джерело: побудовано автором.

Перевірка моделі на якість та адекватність для малих підприємств проведена за допомогою множинного коефіцієнта кореляції R та критерію Фішера. Множинний коефіцієнт кореляції $R=0,716$ свідчить про сильний позитивний зв'язок між незалежними змінними та залежною змінною. Це означає, що зміни в незалежних змінних значною мірою пояснюють зміни в залежній змінній. R-квадрат дорівнює 0,513, що вказує на те, що модель пояснює 51,3% варіації залежної змінної. Нормований R-квадрат, скоригований з урахуванням кількості змінних, становить 0,505, що підтверджує надійність моделі навіть з урахуванням складності. Критерій Фішера ($F = 64,38$) зі значенням значимості $F=0,00000$ свідчить про статистичну значущість моделі. Висока значущість підтверджує, що модель є адекватною для опису залежностей у даних, і результати не є випадковими.

Таким чином, модель є адекватною та надійною, оскільки показники R-квадрат та критерій Фішера підтверджують її здатність пояснювати варіацію залежної змінної на належному рівні.

Після перевірки факторів на мультиколінеарність та аналізу якості за регресійною статистикою та адекватності за дисперсійною статистикою, перелік залежних змінних у моделі лінійної багатфакторної регресії було переглянуто, опираючись на значення p-value за критерієм Стюдента (табл. 2.39).

Таблиця 2.39

**Результати регресійного аналізу за моделлю
конкурентоспроможності підприємств (9 факторів) в категорії «малі» по
Харківській області за 2023 рік**

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Y-перетин	80,962	37,868	2,138	0,033	6,579	155,345
X1	0,024	0,036	0,679	0,498	-0,046	0,095
X2	13,407	0,694	19,331	0,000*	12,045	14,770
X3	-112,822	30,994	-3,640	0,000*	-173,702	-51,942
X4	28,374	48,921	0,580	0,562	-67,720	124,468
X5	16,868	29,282	0,576	0,565	-40,651	74,387
X6	0,335	0,134	2,496	0,013*	0,071	0,599
X7	-5,438	1,659	-3,277	0,001*	-8,698	-2,179
X8	0,014	0,007	1,865	0,063	-0,001	0,028
X9	167,658	40,940	4,095	0,000*	87,240	248,075

Джерело: побудовано автором.

Примітка. *позначено статистично значущі фактори за рівня $< 0,05$.

Таблиця містить результати регресійного аналізу моделі конкурентоспроможності малих підприємств у Харківській області за 2023 рік на основі 9 факторів. Показники включають значення коефіцієнтів, стандартні помилки, t-статистику та р-значення, що дозволяє визначити значущість кожного фактора.

Фактори X2, X3, X6, X7, і X9 мають р-значення менше 0,05, що свідчить про їхню статистичну значущість у моделі. Наприклад, X2 із коефіцієнтом 6,528 та дуже низьким р-значенням (0,000) є одним з ключових факторів, що позитивно впливає на конкурентоспроможність малих підприємств. Аналогічно, фактор X3 (-112,822) також є значущим, але має негативний вплив, вказуючи на зворотний зв'язок із залежною змінною.

Фактори X1, X4, і X5 мають високі р-значення (вище 0,05), що свідчить про їхню незначущість у цій моделі. Це означає, що їхній вплив на залежну змінну є статистично невизначеним і, ймовірно, не сприяє поясненню конкурентоспроможності малих підприємств.

Коефіцієнти показують напрямок впливу факторів. Зокрема, фактори X2, X6, і X9 мають позитивні значення коефіцієнтів, що вказує на позитивний вплив на конкурентоспроможність, тоді як фактори X3 і X7 мають негативні значення, свідчаючи про зворотний вплив. Діапазони для нижніх і верхніх 95% довірчих інтервалів демонструють можливі коливання впливу кожного фактора. Наприклад, коефіцієнт для X9 (167,658) має довірчий інтервал від 87,240 до 248,075, що свідчить про широкий і значущий позитивний вплив на залежну змінну. Отже, найбільший внесок у конкурентоспроможність малих підприємств роблять фактори X2, X3, X6, X7 та X9, тоді як інші фактори виявилися незначущими для цієї моделі.

Видалимо фактори з високими р-значеннями ($> 0,05$), залишивши лише значущі змінні, що дозволить спростити модель, підвищити її інтерпретованість та зменшити ризик надмірної складності і мультиколінеарності. Після цього повторимо регресійний аналіз, щоб переконатися, що модель зберігає надійність і належним чином пояснює залежну змінну (табл. 2.40).

Таблиця 2.40

**Результати регресійного аналізу за моделлю
конкурентоспроможності підприємств (5 факторів) в категорії «малі» по
Харківській області за 2023 рік**

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Y-перетин	99,181	27,413	3,618	0,000	45,335	153,028
X2	13,369	0,651	20,540	0,000	12,091	14,648
X3	-114,423	29,452	-3,885	0,000	-172,273	-56,572
X6	0,366	0,124	2,957	0,003	0,123	0,609
X7	-5,432	1,568	-3,465	0,001	-8,511	-2,353
X9	164,145	38,938	4,216	0,000	87,661	240,630

Джерело: побудовано автором.

На основі результатів регресійного аналізу для п'ятифакторної моделі конкурентоспроможності малих підприємств складемо регресійне рівняння інтегрального показника конкурентоспроможності у вигляді лінійної багатфакторної регресії.

$$Y = 99,18 + 13,37 * X_2 - 114,42 * X_3 + 0,37 * X_6 - 5,43 * X_7 + 164,14 * X_9$$

де Y – чистий прибуток (збиток) в розрахунку на одного працюючого, тис грн / особу

X_2 – рентабельність діяльності, %;

X_3 – витрати на 1 грн РП, грн;

X_6 – коефіцієнт платоспроможності;

X_7 – оборотність оборотних засобів, коеф.;

X_9 – частка ринку, %.

Табл. 2.41 відображає фінансові показники мікропідприємств Харківської області за 2023 рік, згрупованих за рівнем чистого прибутку на одну особу демонструє залежність між рівнем прибутковості та ефективністю управління ресурсами.

Таблиця 2.41

**Групування аграрних підприємств Харківської області в категорії
«мікропідприємства» за чистим прибутком на одну особу за 2023 рік**

	Чистий прибуток на одного працюючого, тис грн на особу (Y)					
	менше (-300)	від (-300 до 0)	0-100	100-300	300-755	вище 755
Середнє значення чистого прибутку на одну особу (Y)	-506,21	-129,08	38,79	191,09	475,68	1435,91
Фондовіддача (X_1)	53,36	2,01	16,82	33,84	160,70	34,01
Рентабельність діяльності (X_2)	-77,77	-10,81	5,20	11,31	22,42	33,82
Витрати на 1 грн РП (X_3)	1,53	1,48	0,82	0,74	0,67	0,65
Коефіцієнт забезпечення власними коштами (X_4)	0,32	0,38	0,29	0,31	0,32	0,47
Коефіцієнт автономії (X_5)	0,16	0,67	0,74	0,72	0,68	0,70
Коефіцієнт платоспроможності (X_6)	50,09	88,30	61,20	29,26	117,93	49,21
Оборотність оборотних засобів (X_7)	1,85	0,17	0,36	0,32	0,90	0,33
Рентабельність продажів (X_8)	-91,24	-237,49	7,27	18,17	37,85	45,00
Частка ринку (X_9)	0,64	0,20	0,23	0,58	0,61	0,33
кількість підприємств	11	33	73	44	34	5

Джерело: побудовано автором.

Основна тенденція полягає в тому, що зі збільшенням чистого прибутку на одну особу покращуються такі показники, як рентабельність діяльності, рентабельність продажів, та знижуються витрати на 1 грн реалізованої продукції. Підприємства з високим чистим прибутком мають стабільно низькі витрати на одиницю продукції (0,60 грн у найбільш прибуткових), що відображає ефективніше управління витратами порівняно з групами з від'ємним чистим прибутком (2,00 у групі з найбільшими збитками).

Рентабельність діяльності та продажів зростає зі збільшенням прибутку на одну особу, переходячи від від'ємних значень у збиткових підприємств до високих позитивних показників у групах із чистим прибутком понад 755 тис. грн на особу (39,00 та 41,79 відповідно). Це свідчить про те, що прибуткові мікропідприємства ефективніше реалізують свою продукцію і здатні отримувати високий дохід на вкладені ресурси.

Фінансова незалежність, вимірювана коефіцієнтом забезпечення власними коштами, коливається незначно серед груп, але загалом є стабільнішою у прибуткових підприємств. Однак, платоспроможність демонструє деякі особливості: найвищі значення у підприємств із середнім рівнем прибутковості, тоді як у найбільш прибуткових мікропідприємствах вона є відносно нижчою, що може вказувати на специфіку фінансових зобов'язань у цих компаній.

Цікавою є поведінка оборотності оборотних засобів: у групах із найвищим прибутком цей показник досягає максимального значення (2,14), вказуючи на швидший обіг капіталу порівняно з менш успішними групами. Це підкреслює роль швидкості обігу оборотних засобів як чинника ефективності в найприбутковіших підприємствах.

Таким чином, мікропідприємства з вищими показниками чистого прибутку на одну особу демонструють чіткі переваги в ефективному управлінні витратами, оборотними активами та рентабельністю.

При проведенні регресійного аналізу попередньо важливо перевіряти фактори (незалежні змінні) на колінеарність, оскільки сильна колінеарність може призвести до нестабільності моделі та ускладнити інтерпретацію результатів.

Табл. 2.42 представляє кореляційну матрицю для незалежних змінних, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності мікропідприємств у Харківській області у 2023 році.

Таблиця 2.42

**Кореляційна матриця по залежним змінним оцінки
конкурентоспроможності мікропідприємств в Харківській області у 2023
році**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
X1	1								
X2	0,0442	1							
X3	-0,0115	-0,2461	1						
X4	-0,3260	0,0842	-0,0385	1					
X5	0,0114	0,3415	0,1386	-0,0972	1				
X6	-0,0557	0,1161	0,0908	0,0603	0,3422	1			
X7	-0,0705	0,3881	0,0656	0,4103	-0,0302	-0,0644	1		
X8	0,0645	0,6561	-0,1293	0,1207	0,1244	0,0650	0,2879	1	
X9	0,3549	0,0695	0,0315	-0,1624	-0,0532	-0,1458	-0,0073	0,1158	1

Джерело: побудовано автором.

Аналіз парних кореляційних значень, факторів інфляції дисперсії (VIF) та інших показників не виявив суттєвих ознак колінеарності. Всі значення кореляції залишилися в межах допустимих значень, а VIF для всіх змінних виявився значно нижчим за граничні рівні. Це свідчить про те, що модель є стабільною, а залежність між факторами не викликає проблем із колінеарністю. Тому модель можна використовувати для подальшого аналізу без ризику викривлення результатів через колінеарність.

Подальший аналіз передбачає дослідження результатів регресійної статистики та дисперсійного аналізу (табл. 2.43).

Множинний коефіцієнт кореляції $R=0,636$ свідчить про помірний зв'язок між залежною змінною та сукупністю незалежних змінних. Значення $R^2=0,405$ вказує, що 40,5% варіації залежної змінної пояснюється моделлю, що є прийнятним результатом у соціально-економічних дослідженнях. Нормований R^2 (виправлений коефіцієнт детермінації) дорівнює 0,377 і враховує корекцію на кількість предикторів у моделі, що дозволяє уникнути переоцінки якості моделі.

Критерій Фішера з $F=14,64$ та рівнем значущості $p<0,05$ свідчить про статистичну значущість моделі, що означає її адекватність при заданому рівні надійності (95%).

Таблиця 2.43

Перевірка моделі на якість та адекватність з допомогою множинного коефіцієнта кореляції R та критерію Фішера в категорії мікропідприємств

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз					
			<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значи- мість <i>F</i>
Множинний R	0,636						
R-квадрат	0,405	Регресія	9	7595058,84	843895,43	14,64	0,00000
Нормований R-квадрат	0,377	Залишок	194	11181270,3	57635,41		
Стандартна помилка	240,07	Всього	203	18776329,1			
Спостережень	240						

Джерело: побудовано автором.

Це підтверджує, що незалежні змінні в моделі суттєво впливають на залежну змінну. Проведений аналіз також враховував можливу мультиколінеарність серед предикторів. Для цього були переглянуті значення *p-value* за критерієм Стюдента, що дозволило уточнити перелік значущих факторів. Результати регресійного аналізу та перевірка адекватності моделі демонструють її відповідність поставленим завданням дослідження, а також дають можливість робити обґрунтовані висновки щодо впливу досліджуваних факторів на залежну змінну.

Перевірка моделі на якість і адекватність виконувалась із застосуванням множинного коефіцієнта кореляції R і критерію Фішера, що дозволило оцінити взаємозв'язок між залежною змінною та незалежними змінними, а також визначити адекватність побудованої моделі в категорії мікропідприємств (табл. 2.44).

Табл. 2.44 відображає результати регресійного аналізу моделі конкурентоспроможності підприємств у категорії «мікропідприємства» по Харківській області за 2023 рік. Модель включала 9 факторів, проте аналіз показав, що лише 5 з них (X_2 , X_3 , X_5 , X_7 , X_8) мають статистично значущі

значення p -value (менше 0,05). Це свідчить, що саме ці фактори роблять суттєвий внесок у пояснення варіації залежної змінної. Фактори X1, X4, X6 і X9 виявилися статистично незначущими (p -value більше 0,05), що означає їх обмежений вплив на залежну змінну. Наприклад, фактор X1 має коефіцієнт 1,384, але його p -value становить 0,642, що перевищує критичне значення. Аналогічно, X4, X6 та X9 демонструють високі значення p -value, підтверджуючи необхідність їх виключення з моделі.

Таблиця 2.44

**Результати регресійного аналізу за моделлю
конкурентоспроможності підприємств (9 факторів) у категорії
«мікропідприємства» по Харківській області за 2023 рік**

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Y-перетин	340,641	64,194	5,306	0,000	214,033	467,250
X1	0,031	0,048	0,642	0,522	-0,064	0,125
X2	5,380	0,605	8,900	0,000*	4,188	6,572
X3	-226,439	55,198	-4,102	0,000*	-335,304	-117,574
X4	21,297	75,320	0,283	0,778	-127,254	169,848
X5	-146,719	51,714	-2,837	0,005*	-248,714	-44,725
X6	0,080	0,065	1,235	0,218	-0,048	0,208
X7	59,518	13,104	4,542	0,000*	33,674	85,362
X8	-0,489	0,139	-3,517	0,001*	-0,763	-0,215
X9	23,117	22,684	1,019	0,309	-21,621	67,856

Джерело: побудовано автором.

Примітка. *позначено статистично значущі фактори за рівня $< 0,05$.

З метою підвищення якості моделі та зменшення ризику надмірної складності, буде проведено спрощення моделі шляхом видалення змінних з високими p -value ($> 0,05$). Це дозволить зосередитися на ключових факторах, які суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємств. Після видалення незначущих змінних буде здійснено повторний регресійний аналіз (табл. 2.45), що дозволить перевірити, чи залишиться модель надійною та здатною ефективно пояснювати залежну змінну.

**Результати перепроведеного регресійного аналізу за моделлю
конкурентоспроможності підприємств (5 факторів) в категорії
«мікропідприємства» по Харківській області за 2023 рік**

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Y-перетин	344,454	50,047	6,883	0,000	245,761	443,147
X2	5,039	0,523	9,640	0,0000	4,009	6,070
X3	-216,338	48,037	-4,504	0,0000	-311,067	-121,609
X5	-137,829	44,005	-3,132	0,0020	-224,608	-51,051
X7	51,628	11,292	4,572	0,0000	29,361	73,896
X8	-0,460	0,121	-3,800	0,0002	-0,698	-0,221

Джерело: побудовано автором.

За результатами регресійного аналізу п'ятифакторної моделі конкурентоспроможності мікропідприємств було сформовано регресійне рівняння для інтегрального показника конкурентоспроможності, що базується на формулі лінійної багатофакторної регресії.

$$Y = 344,45 + 5,039 \cdot X_2 - 216,34 \cdot X_3 - 137,83 \cdot X_5 + 51,628 \cdot X_7 - 0,46 \cdot X_8$$

де Y – чистий прибуток (збиток) в розрахунку на одного працюючого, тис. грн / особу;

X₂ – рентабельність діяльності, %;

X₃ – витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн.;

X₅ – коефіцієнт автономії;

X₇ – коефіцієнт оборотності оборотних коштів;

X₈ – рентабельність продажів, %

Аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств Харківської області у трьох групах (великі, малі та мікропідприємства) виявив важливі закономірності у сфері управління ресурсами, фінансової стійкості та ефективності господарської діяльності. Великі підприємства демонструють залежність рівня прибутковості від таких факторів, як фондвіддача,

рентабельність діяльності, рентабельність продажів та фінансова автономія. Високоприбуткові підприємства цієї категорії характеризуються ефективним управлінням основними засобами та збалансованою фінансовою стратегією. Водночас зростання рентабельності діяльності у великих підприємствах позитивно корелює зі зниженням витрат на одиницю продукції, підвищенням частки ринку та покращенням фінансової незалежності.

Для малих підприємств ключовими факторами конкурентоспроможності є рентабельність діяльності, оборотність оборотних засобів і частка ринку. Прибуткові малі підприємства демонструють краще оптимізовані витрати, вищу фінансову стійкість та ефективні стратегії збуту. Зростання рентабельності продажів у цій групі має суттєвий вплив на дохідність, що підкреслює важливість вдосконалення збутових процесів і просування продукції.

Мікропідприємства, у свою чергу, найбільше залежать від таких факторів, як рентабельність діяльності, витрати на одиницю продукції, платоспроможність і частка ринку. Успішні підприємства цієї категорії забезпечують стабільне управління витратами, знижують фінансові ризики та демонструють високі показники оборотності активів. Показники рентабельності продажів та ефективність використання капіталу є визначальними для їх прибутковості.

На основі отриманих закономірностей розроблено рекомендації для кожної групи підприємств. Великим підприємствам доцільно зосередитися на підвищенні фондівіддачі через інвестиції в модернізацію обладнання та ефективніше використання ресурсів, що дозволить не лише знизити витрати, а й забезпечити технологічну перевагу над конкурентами. Важливим завданням є також оптимізація структури витрат для забезпечення конкурентних переваг і посилення фінансової незалежності. Малим підприємствам рекомендується підвищувати оборотність активів та ефективність збуту, зокрема через освоєння нових ринків, впровадження новітніх технологій для зменшення витрат на одиницю продукції, а також забезпечення фінансової стабільності через доступ до кредитних ресурсів та субсидій. Такі заходи сприятимуть розширенню ринкової присутності й збільшенню конкурентного потенціалу.

Мікропідприємствам варто впроваджувати інноваційні рішення для оптимізації витрат, підвищення рентабельності продажів і ефективного управління оборотними засобами. Особливу увагу слід приділити розширенню участі у регіональних та локальних ринках, що дозволить укріпити конкурентні позиції, адаптуватися до специфіки попиту та забезпечити стійке джерело доходів.

Загалом, реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності діяльності підприємств, а й посиленню їх конкурентоспроможності, що є ключовим чинником довгострокового розвитку та успішної адаптації до динамічних умов сучасного ринку.

Висновки до розділу 2

2.1. Україна володіє значним аграрним потенціалом, зумовленим сприятливими агрокліматичними умовами, включаючи родючі ґрунти, клімат та доступ до водних ресурсів, що забезпечує її конкурентоспроможність на світовому ринку. Ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу сучасного стану структурно-динамічних змін у діяльності аграрних підприємств України на внутрішньому та зовнішньому ринках можна зробити висновок, що незважаючи на економічні, екологічні та соціальні наслідки воєнних дій, аграрний сектор демонструє адаптивність, зокрема через здатність підприємств оптимізувати використання ресурсів та канали збуту.

Встановлено, що ключовим чинником підвищення рентабельності є орієнтація на високоприбуткові канали реалізації, такі як експортна діяльність або спеціалізовані контракти з переробними підприємствами, що підтверджується досвідом Харківської області, де експорт пшениці залишається ефективним навіть в умовах бойових дій. Підтверджено, що для зміцнення конкурентоспроможності критично необхідно: вдосконалення умов зберігання зерна для мінімізації втрат якості; оптимізація витрат у ланцюгах постачання з акцентом на найбільш ефективні логістичні рішення; активне впровадження агротехнологічних інновацій, включаючи прецизійне землеробство та сучасні

системи моніторингу врожайності. Виявлено, що експорт залишається стратегічним пріоритетом, оскільки забезпечує диверсифікацію ризиків та стабільність доходів, а інтеграція в міжнародні ринки вимагає дотримання стандартів якості. Підтверджено, що розвиток інфраструктури, підтримка малих і середніх підприємств та інвестиції в цифрові технології є ключовими умовами для забезпечення сталості аграрних підприємств. Науковий аналіз підкреслює, що подальший розвиток виробництва та експорту ключових культур, поєднаний із стратегією диверсифікації ринків, створює передумови для економічної стабільності галузі та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

2.2 Дослідження механізму формування цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств, зокрема в контексті зміцнення їх конкурентоспроможності, показало, що розвиток аграрного сектору значною мірою залежить від поєднання ефективних внутрішніх управлінських рішень та адаптації підприємств до зовнішніх умов, визначених ринковим середовищем і макроекономічними чинниками. Основну частину аграрного виробництва в Україні забезпечують підприємства, що переважають у рослинництві, тоді як господарства населення зосереджуються переважно на виробництві продукції тваринництва. Стратегічні культури, такі як пшениця, кукурудза та соняшник, залишаються ключовими експортними товарами завдяки високій рентабельності та стійкому попиту на міжнародних ринках. Водночас ефективність збуту значною мірою залежить від доступу до вигідних цінових сегментів та оптимізації витрат. Основну частку виробництва аграрної продукції в Україні забезпечують підприємства (70,2%), які домінують у рослинництві (73%) і значно впливають на експортний потенціал країни. Експорт залишається ключовим напрямом збуту, зокрема для стратегічних культур, таких як пшениця, кукурудза та соняшник, що мають високу рентабельність і попит на міжнародних ринках. Ефективність збуту тісно пов'язана з ціноутворенням: підприємства, орієнтовані на реалізацію продукції у високих цінових сегментах, демонструють вищу рентабельність.

Для забезпечення довгострокового розвитку аграрного сектору доцільно зосередитися на зміцненні конкурентних переваг підприємств шляхом впровадження інноваційних технологій, підвищення якості продукції та вдосконалення управлінських рішень. Розвиток експортного потенціалу через розширення ринків збуту, зокрема нішевих і спеціалізованих, є критично важливим завданням. Підтримка малих і середніх виробників, зокрема через доступ до фінансових ресурсів, сприятиме їх інтеграції в зовнішньоекономічну діяльність. Впровадження сталих підходів у виробництво, таких як точне землеробство, дозволить ефективніше використовувати природні ресурси та забезпечити стабільність виробничих процесів.

Отже, формування стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств потребує комплексного підходу, який враховує технологічні, управлінські, економічні та маркетингові аспекти діяльності.

2.3. У ході дослідження було здійснено розробку моделі комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств Харківської області, що стало підґрунтям для формування обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення їхніх конкурентних стратегій. Проведений багатофакторний регресійний аналіз дав змогу ідентифікувати відмінності у структурі ключових чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств різного розміру, що обумовлює необхідність використання диференційованого підходу до управління конкурентними перевагами. Зокрема, для великих і середніх підприємств доведено ключову роль фондівіддачі, рентабельності діяльності та фінансової автономії, при цьому високе значення коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,909$) підтверджує високу якість та адекватність побудованої моделі. Для малих підприємств з'ясовано залежність від оборотності активів, витрат на 1 грн продукції та частки ринку, оптимальний рівень якої визначено у межах 12–15%. Мікропідприємства, як найбільш вразлива категорія, демонструють критичну чутливість до таких показників, як рентабельність продажів, ефективність витратного менеджменту та показники платоспроможності, що в сукупності формують основу їх фінансової стійкості.

На основі розроблених диференційованих моделей були визначені оптимальні стратегії підвищення конкурентоспроможності для кожної категорії підприємств: для великих підприємств – інвестування в модернізацію основних засобів та підвищення фінансової автономії, для малих – стимулювання оборотності активів та розширення ринкової частки, для мікропідприємств – впровадження системи контролю витрат. Доведено ефективність запропонованих заходів, що забезпечили зростання конкурентоспроможності на 22–30% у 75% підприємств, а також зменшення ризиків ринкових коливань на 15–18%. Обмеження дослідження пов’язані з регіональною специфікою та впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [41, 45, 48, 50].

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Зарубіжний досвід впровадження інновацій в управлінську діяльність організації як чинник конкурентоспроможності

Пандемія COVID-19 прискорила цифрову трансформацію в сільському господарстві, що вимагає переосмислення бізнес-моделей для відповідності сучасним соціальним та екологічним викликам. Інновації, такі як штучний інтелект (AI), блокчейн та Інтернет речей (IoT), стали ключовими для автоматизації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності [114, 135]. Сталі технологічні інновації забезпечують розвиток галузі через точне землеробство, відновлювані джерела енергії та циркулярну економіку, сприяючи ефективному використанню ресурсів та зменшенню екологічного навантаження [86]. Впровадження GPS-систем, сенсорів, дронів та біотехнологій дозволяє оптимізувати використання води, добрив та засобів захисту рослин, що одночасно підвищує врожайність і зменшує негативний вплив на довкілля [121].

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності зі сталими технологічними інноваціями є критично важливою для довгострокової стабільності агробізнесу. КСВ допомагає розв'язати соціальні та екологічні виклики, такі як зміна клімату та соціальна нерівність, завдяки екологічно відповідальному веденню бізнесу, підтримці місцевих громад і впровадженню низьковуглецевих технологій [100, 209]. В Іспанії синергія STI та КСВ сприяє зростанню продуктивності та конкурентоспроможності агросектору, водночас забезпечуючи його сталий розвиток [113]. Уряд країни активно підтримує інновації через Національний план розвитку сільських територій, спрямований на стимулювання досліджень і розробок у сільському господарстві [162].

Однак дослідження показують, що регіональні відмінності у впровадженні STI залишаються значним викликом для рівномірного доступу до інноваційних

технологій [109, 110]. Кластерний аналіз в роботі [86] дозволив визначити три основні групи регіонів залежно від рівня інвестицій у дослідження та розробки та ефективності КСВ. Перший кластер включає регіони з низьким рівнем фінансування R&D+і та найменшою ефективністю КСВ, що свідчить про недостатню інтеграцію інновацій у бізнес-стратегії. Другий кластер охоплює регіони з високими приватними інвестиціями в R&D+і, що забезпечує найкращі результати КСВ. Третій кластер об'єднує регіони зі збалансованими інвестиціями, які мають значний потенціал для подальшого зростання за умов активізації фінансування та державної підтримки.

Ключовими факторами, що позитивно впливають на ефективність КСВ, є розмір сільськогосподарських угідь, розвиток органічного землеробства та регіональне фінансування молодих фермерів. Водночас негативний вплив мають надмірне використання хімічних добрив, гендерна нерівність у секторі та високий рівень виробничих нещасних випадків. Це свідчить про необхідність удосконалення політики безпеки праці та соціального захисту працівників.

Для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку сільського господарства необхідно збільшити інвестиції в біотехнології та інноваційні технології, розвивати публічно-приватне партнерство, що сприятиме швидкому впровадженню передових рішень, а також адаптувати регіональні політики до конкретних умов і потреб сільськогосподарських підприємств. Подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз взаємозв'язку між STI та КСВ у різних аграрних регіонах Іспанії, а також на вивчення потенціалу цифрової трансформації у зміцненні стійкості та відповідальності сільськогосподарських підприємств.

В роботі І. Чіков, Р. Ярощук [79] досліджено роль інновацій у сільськогосподарському менеджменті, підкреслюючи їхній вплив на конкурентоспроможність агропромислових підприємств. Автори аналізують чинники, що сприяють чи перешкоджають впровадженню інноваційних технологій, та пропонують шляхи вдосконалення управління підприємствами через інтеграцію сучасних технологій і «зелених» інновацій. Значна увага

придільна аналізу зовнішнього середовища, включаючи державну політику, яка відіграє важливу роль у стимулюванні розвитку інноваційної діяльності. Висвітлюється значущість екологічно безпечних технологій, що дозволяють підвищити продуктивність без шкоди для довкілля, що є ключовим аспектом концепції сталого розвитку. Дослідження також охоплює механізми інвестування в інновації та можливості покращення інвестиційного клімату в агропромисловому секторі. Отже, успішне впровадження інновацій сприяє не лише економічному зростанню, а й соціальному та екологічному розвитку, що відповідає сучасним викликам глобалізації. Авторами пропонується системний підхід до управління інноваційними процесами, який передбачає використання передових технологій, розвиток людського капіталу та ефективне фінансування інноваційної діяльності.

Роботи, присвячені інноваційному управлінню інтегрованими бізнес-структурами в межах фінансового механізму післявоєнного відновлення, охоплюють ключові напрями, спрямовані на сталий розвиток, адаптацію бізнесу та інтеграцію інновацій. У дослідженнях особливий акцент зроблено на таких аспектах:

Інновації у післявоєнному відновленні розглядаються через призму освіти й науки. Зокрема, підприємницькі університети, як зазначено у роботі А. Старостіної та співавторів [198], стають платформами для розробки освітніх стратегій, необхідних для відновлення. У цьому контексті важливою є роль моніторингу та міждисциплінарних підходів у підготовці спеціалістів, як зазначено А. Вознюком [214].

Ризик-менеджмент та відновлення інфраструктури включають аналіз реконструкції житлового сектору [147], що демонструє необхідність інтеграції інновацій у житлово-комунальну галузь. У сфері охорони здоров'я Леал Фільо [156] розглядають управління медичними відходами як частину стратегії сталого розвитку.

Екологічні інновації фокусуються на розвитку екологічних підприємств [97] та інтеграції стратегій «Зеленого курсу» для продовольчої безпеки України, як зазначено у роботі О. Скидана та співавторів [197].

Модернізація інфраструктури охоплює енергетичний сектор і транспорт. Р. Хал та співавтори [131] досліджують механізми фінансування енергетики, які можна адаптувати для відновлення, тоді як О. Порфиренко [181] аналізує мобільність транспорту у відновлюваних мегаполісах.

Економічні та соціальні аспекти висвітлюють роль молоді у відновленні агробізнесу [160] та індикатори для оцінки інноваційного потенціалу, що забезпечують комплексний підхід до планування відновлення.

Синергія інновацій та підприємництва проявляється в аналізі впливу катастроф на міжнародний бізнес та оптимізації ланцюгів постачання сталі для переходу до чистої енергетики [115].

Узагальнення представлених досліджень створює потужну наукову базу для впровадження інноваційного управління в післявоєнному відновленні України. Основна увага зосереджена на фінансових механізмах, сталому розвитку та адаптації бізнес-структур через інтеграцію інновацій, освіти й екологічних стратегій (табл. 3.1).

Аналіз наукових досліджень підтверджує ключову роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності на рівні підприємств, громад і держав у цілому. Дослідження [119, 198] демонструють, що підприємницькі університети сприяють розвитку інноваційних кластерів, створюючи базу для впровадження передових методів управління. І. Грищенко та співавторів [128] акцентують увагу на ефективності освітніх кластерів у бізнес-середовищі, що є важливим чинником для адаптації підприємств до викликів цифрової глобалізації [164].

Ризик-менеджмент є критичним елементом інфраструктурного відновлення, що підтверджують дослідження [147, 187]. Використання фінансових механізмів оптимізації ресурсів дозволяє забезпечити довготривалу стійкість підприємств, особливо в умовах економічної турбулентності. Водночас

управління медичними відходами [156] та модернізація житлового фонду [191] формують фундамент екологічної відповідальності на рівні громад.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз підходів до впровадження інновацій в управлінську діяльність підприємств в міжнародних дослідженнях

Аспект менеджменту	Науковець/ Автор	Країна	Ключові ідеї
Освіта та підприємницькі університети	Starostina et al. (2023) [198]	Україна	Роль підприємницьких університетів у формуванні освітніх стратегій у післявоєнний період.
	Gryshchenko et al. (2021) [128]	Україна	Інноваційні освітні кластери для розвитку сучасних методів у бізнес-структурах.
	Etzkowitz (2017) [119]	США	Концепція підприємницького університету як основа інноваційних кластерів.
	Voznyuk et al. (2021) [214]	Україна	Міждисциплінарні підходи до підготовки спеціалістів для інноваційного управління комплексними структурами.
Ризик-менеджмент та інфраструктурне відновлення	Khaddour and Deng (2023) [147]	Сирія	Мультикритерійний ризик-менеджмент для реконструкції житла.
	Saeed et al. (2022) [191]	Ірак	Інноваційні підходи у реконструкції житлових об'єктів.
	Raskin et al. (2017) [187]	Канада	Фінансові механізми оптимізації ресурсів для відновлення.
Екологічні інновації та сталий розвиток	Aranchiy et al. (2020) [97]	Україна	Інноваційні підходи до управління екологічними підприємствами.
	Skydan et al. (2022) [197]	Україна	Інтеграція «Зеленого курсу» для забезпечення продовольчої безпеки.
	Antonelli et al. (2014) [96]	Італія	Управління знаннями у державних підприємствах для відновлення.
	Zolkover et al. (2024) [220]	Україна	Моделювання рівня інноваційної безпеки бізнес-структур.
	Devlin et al. (2024) [115]	Великобританія	Оптимізація ланцюгів постачання сталі для переходу до чистої енергетики.
Цифрова глобалізація	Mikhno et al. (2022) [164]	Україна	Розвиток стратегічних альянсів у межах цифрової глобалізації.
Інновації у транспортній та енергетичній сфері	Pysarenko et al. (2020) [184]	Україна	Використання даних для маркетингових логістичних моделей у відновленні.
	Hall et al. (2016) [131]	Великобританія	Фінансування публічного енергетичного сектору для залучення ресурсів у післявоєнний період.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [96, 97, 115, 119, 128, 131, 147, 184, 187, 191, 197, 198, 214, 220].

Екологічні інновації є важливим напрямом конкурентоспроможності аграрного сектору. А. Скидан та співавтори [197] підкреслюють значення «Зеленого курсу» для продовольчої безпеки, а Р. Маконачі [160] доводить ефективність молодіжних ініціатив у відновленні агробізнесу. Водночас С. Антонелі [96] наголошує на необхідності ефективного управління знаннями у державному секторі, що є важливим для сталого економічного зростання.

Цифрова глобалізація стимулює координацію інноваційних процесів [126], що забезпечує можливість трансформації економічних моделей. В дослідженні В. Кифяк [154] розглянуто ключові аспекти економіки та управління, які впливають на формування сталих бізнес-моделей сільськогосподарських підприємств. Автори акцентують увагу на необхідності ефективного використання ресурсів, оптимізації виробничих процесів та адаптації до ринкових умов та підкреслюють важливість інноваційних технологій, таких як точне землеробство, механізація та цифрові рішення, які сприяють підвищенню продуктивності та зниженню витрат.

Сучасні інноваційні технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності аграрного виробництва, зменшенні впливу на довкілля та забезпеченні сталого розвитку. Найбільш перспективними є наступні (табл. 3.2).

Як приклад успішного впровадження інновацій є діяльність компанії John Deere, яка демонструє значне зростання доходів та прибутків завдяки використанню передових технологій. John Deere є провідним виробником сільськогосподарської техніки, який успішно інтегрує інноваційні технології, такі як GPS, точне землеробство та цифрові системи управління, для оптимізації виробничих процесів. Використання автоматичних систем керування тракторами, моніторинг врожайності та стану ґрунту, а також застосування дронів для виявлення шкідників дозволяють компанії знижувати витрати та підвищувати врожайність.

Таблиця 3.2

Категоризація перспективних інноваційних технологій у сільському господарстві

Категорія інновацій	Технологія	Очікуваний ефект
Точне землеробство	GPS, дрони, супутниковий моніторинг	Оптимізація використання ресурсів, підвищення врожайності
	Автоматизовані сенсори ґрунту	Зменшення витрат на воду та добрива
Розумне зрошення	Крапельне зрошення, аеропоніка	Економія води, підвищення стійкості до змін клімату
Агробіотехнології	ГМ-культури, біодобрива	Стійкість до посухи, зменшення хімічного навантаження
Автоматизація та роботизація	Роботизовані трактори та комбайни	Зменшення потреби в ручній праці, підвищення точності
	Дрони для внесення добрив та моніторингу	Рациональне використання засобів захисту рослин
Цифрові технології	Фермерські платформи (FMS), блокчейн	Відстежуваність продукції, прогнозування врожайності
	AI-аналітика для прогнозування врожаїв	Підвищення ефективності планування
Вуглецево-нейтральне сільське господарство	Біогазові установки, регенеративне землеробство	Мінімізація викидів CO ₂ , покращення родючості ґрунтів

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [96, 97, 164, 197, 198].

Ці технології сприяли значному зростанню доходів, чистого прибутку та вартості для акціонерів John Deere у період з 2019 по 2023 роки. John Deere демонструє стабільне зростання доходів і прибутку за останні п'ять років, що свідчить про успішність її стратегії розвитку та адаптації до ринкових змін. Компанія активно впроваджує корпоративну соціальну відповідальність, підтримуючи місцеві громади, соціальні програми для працівників та дотримуючись екологічних стандартів.

Український аграрний сектор, особливо після початку війни у 2022 році, стикається з серйозними викликами, такими як загроза безпеці працівників, зниження виробництва та порушення ланцюгів поставок. Однак ці умови також стимулюють пошук нових, більш сталих та ефективних підходів до ведення бізнесу, включаючи розвиток місцевих ринків та інновації у використанні

ресурсів. Державна підтримка може відіграти ключову роль у відновленні та розвитку аграрного сектору.

Прикладом успішного українського підприємства є компанія «Миронівський хлібопродукт» (МХП), яка має значні ресурси, сучасне обладнання та високу інноваційну здатність. МХП інвестує в технології для підвищення ефективності виробництва, що робить її одним із лідерів у галузі. МХП продемонструвала значне зростання доходів за останні 5 років, що свідчить про її стабільність та потенціал для розвитку. Однак коливання прибутків вказують на труднощі, з якими компанія стикається в різних економічних умовах. Для забезпечення сталого розвитку запропоновано стратегію, яка включає впровадження передових агротехнологій, диверсифікацію виробництва, оптимізацію використання ресурсів, розвиток місцевих ринків, покращення управління ризиками та соціальний розвиток громад. Управління ризиками включає аналіз потенційних загроз, таких як стихійні лиха та політична нестабільність, та розробку стратегій для їх мінімізації. Соціальний розвиток передбачає підтримку місцевих ініціатив та інфраструктури.

Розвиток сталих бізнес-моделей у сільському господарстві вимагає комплексного підходу, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Практичне значення роботи полягає у можливості підвищення конкурентоспроможності та стійкості аграрних підприємств у умовах глобальних змін та невизначеності.

Інноваційне управління є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це досягається через системну інтеграцію передових технологій на всіх рівнях – від державної політики до підприємств і громад.

Стимулювання розвитку досліджень і розробок у аграрному секторі є необхідним завданням державної політики, що включає надання грантів, субсидій і податкових пільг для підприємств, які інвестують у нові технології. Підтримка наукових установ, університетів і дослідницьких центрів сприятиме розробці сучасних аграрних рішень та їх впровадженню. Законодавче

регулювання повинно створювати сприятливі умови для інновацій, зокрема шляхом спрощення реєстраційних процедур, захисту інтелектуальної власності та створення спеціальних регуляторних режимів для тестування технологій. Інвестування у розвиток інфраструктури, включаючи сучасні лабораторії, демонстраційні поля та центри передачі технологій, дозволить підприємствам швидше адаптувати інноваційні рішення.

Кооперація дрібних і середніх аграрних підприємств сприятиме ефективному використанню ресурсів та зниженню витрат. Об'єднання в кооперативи дозволить підприємствам інвестувати у точне землеробство, сучасне обладнання та системи переробки відходів. Розвиток платформ для обміну знаннями та досвідом, включаючи семінари, тренінги та спільні проекти з науковими установами, сприятиме швидкому поширенню технологій. Формування локальних інноваційних кластерів, що поєднують бізнес, освітні установи та дослідницькі центри, дозволить розробляти ефективні технологічні рішення для агросектору.

На рівні підприємств впровадження точного землеробства, автоматизації, використання штучного інтелекту та аналітики великих даних забезпечить оптимізацію ресурсів, підвищення врожайності та зниження витрат. Інвестиції у нове обладнання, включаючи дрони для моніторингу полів, автоматизовані системи зрошення та технології переробки відходів, сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності. Підготовка кадрів через навчальні програми та спеціалізовані тренінги забезпечить ефективне використання сучасних технологій у виробництві.

Впровадження інноваційних технологій сприятиме ефективному використанню природних ресурсів, оптимізації виробничих процесів і зниженню витрат. Це дозволить забезпечити стабільне постачання якісної продукції на внутрішній ринок, що позитивно позначиться на економічному розвитку регіонів. Підвищення доходів підприємств сприятиме інвестиціям у розвиток соціальної інфраструктури, включаючи освіту, охорону здоров'я та транспорт у сільській місцевості.

Інноваційні технології забезпечують відповідність аграрної продукції міжнародним екологічним та якісним стандартам, що відкриває нові можливості для експорту, зокрема на ринки ЄС. Впровадження технологій із низьким вуглецевим слідом та екологічних стандартів дозволить підприємствам отримати конкурентні переваги на глобальному рівні. Оптимізація виробничих витрат і підвищення якості продукції сприятимуть розширенню ринків збуту та зміцненню позицій підприємств на міжнародному рівні.

Інноваційне управління є стратегічним напрямом розвитку аграрного сектору, що сприяє сталому розвитку, зростанню прибутковості та інтеграції у світову економіку. Створення сприятливих умов для інновацій через фінансову підтримку та законодавче регулювання на державному рівні, розвиток кооперації підприємств, обмін знаннями та створення інноваційних кластерів на рівні громад, запровадження сучасних управлінських технологій на рівні підприємств забезпечать ефективний розвиток аграрного сектору. На внутрішньому ринку це сприятиме економічному зростанню, а на зовнішньому – формуванню конкурентних переваг. Інновації є ключовим фактором адаптації аграрного сектору до глобальних викликів та забезпечення його сталого розвитку.

Зарубіжний досвід механізмів інновацій у управлінській діяльності як чинник конкурентоспроможності. На основі аналізу актуальних досліджень та публікацій, ключові аспекти зарубіжного досвіду впровадження інноваційних механізмів у управління організаціями можна структурувати так:

СЕО з зарубіжним досвідом сприяють зеленій інноваційності компаній через покращення екологічної етики та управлінської компетентності. Наприклад, дослідження китайських компаній показало, що такі керівники збільшують кількість і якість екологічних патентів, особливо в державних підприємствах і менш конкурентних галузях [157]. Директори та топ-менеджери з іноземним досвідом підвищують інноваційну ефективність завдяки трансферу знань із країн з розвиненим корпоративним управлінням. Наприклад, у Китаї їх присутність у правліннях корелює зі зростанням інноваційного випуску.

Комерціалізація інновацій у країнах-лідерах (напр., за даними Глобального індексу інновацій) ґрунтується на створенні інноваційного ланцюга «ідея → реалізація». Це вимагає фінансової, організаційної та правової підтримки, що включає партнерства між наукою, бізнесом і державою [119]. Управління інтелектуальними ресурсами в інноваційно-активних підприємствах (ІАП) передбачає розвиток компетенцій працівників для безперервного генерування інновацій. Наприклад, у ЄС акцентують на адаптації міждисциплінарних підходів [110].

Державна підтримка R&D через гранти, податкові пільги та інфраструктурні інвестиції є ключовим чинником. Наприклад, у Китаї державні програми стимулюють інновації в аграрному та енергетичному секторах. Регуляторні «пісочниці» дозволяють тестувати інноваційні рішення без жорстких обмежень, що сприяє швидшій адаптації технологій.

Створення інноваційних кластерів (напр., у сфері точного землеробства або чистої енергетики) забезпечує синергію між підприємствами, дослідницькими центрами та університетами [56]. Використання Big Data та AI для оптимізації логістики, прогнозування попиту та управління ризиками демонструє свою ефективність у таких компаніях, як John Deere, які інтегрують IoT у сільське господарство [121].

Зарубіжний досвід свідчить, що інноваційні механізми в управлінні (напр., інтеграція міжнародних практик, підтримка R&D, використання AI) є критичними для конкурентоспроможності. Для України ключовим завданням є адаптація цих механізмів з урахуванням локального контексту, зокрема через розвиток державно-приватного партнерства та інноваційної інфраструктури [86].

Кращі управлінські практики безпосередньо впливають на інноваційну спроможність компаній, визначаючи їхню конкурентоспроможність та довгостроковий успіх. Відповідно до Oslo Manual [172], ключовими аспектами ефективного управління є розробка бізнес-стратегії, організаційні та управлінські компетенції, лідерство та інноваційний менеджмент.

Формування чіткої бізнес-стратегії є основою інноваційного розвитку. Важливими стратегічними виборами є конкуренція за ціною або якістю, проактивне лідерство на ринку або адаптація до конкурентів, а також рівень ризику, який готова прийняти компанія. Підприємства, що орієнтуються на якість, схильні до розробки новаторських продуктів, тоді як компанії, що зосереджуються на ціні, надають перевагу підвищенню ефективності процесів. Також важливою є трансформація бізнес-моделей, оскільки організації, що впроваджують нові підходи замість вдосконалення існуючих, демонструють більшу гнучкість у змінному середовищі.

Організаційні та управлінські компетенції є основою для реалізації інноваційних стратегій. Ефективні компанії демонструють здатність до управління змінами, гнучко адаптуються до ринкових змін, розвивають культуру безперервного навчання та підтримують міжфункціональну співпрацю. Лідерські якості управлінців також відіграють важливу роль: освіта керівників, їхній професійний досвід та підприємницький бекграунд безпосередньо впливають на рівень інноваційної активності.

Одним із ключових факторів успішного управління є розвинена система інноваційного менеджменту. Компанії, що впроваджують системи управління ідеями, мотивують співробітників до розробки інновацій та ефективно розподіляють ресурси на R&D, демонструють вищі показники інноваційної діяльності. Впровадження KPI для оцінки успіху інновацій, а також створення спеціальних відділів, відповідальних за інноваційну діяльність, сприяє підвищенню ефективності управління.

Найбільш успішні компанії поєднують комплексний підхід до інноваційного менеджменту, стратегічного планування та лідерства, що дозволяє їм не лише відповідати сучасним викликам, а й формувати нові ринкові можливості (табл. 3.3).

Огляд управлінських практик та інновацій

Дослідження	Основні висновки
OECD [172]	Визначає ключові управлінські практики, що сприяють інноваціям: стратегічне планування, управління знаннями, адаптивність до ринкових змін, крос-функціональну співпрацю та інноваційний менеджмент.
Bloom & Van Reenen [106]	Використання KPI для моніторингу ефективності управління підвищує інноваційну активність компаній.
Helfat & Martin [136]	Динамічні управлінські здібності (управлінське мислення, соціальний капітал, людський капітал) є критичними для успішної адаптації до змін.
US Census Bureau [210]	Освіта та професійний досвід власників бізнесу позитивно корелюють з рівнем інноваційної діяльності.
Australian Bureau of Statistics [99]	Наявність стратегічного планування та системи інноваційного менеджменту покращує здатність компаній розподіляти ресурси на інновації.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [99, 106, 136, 172, 210].

Інновації у сфері управління аграрними підприємствами відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, сталості та прибутковості, що в результаті посилює конкурентні позиції на ринку. Нижче представлено детальний опис шести провідних компаній, які впровадили передові інноваційні рішення у своїй діяльності.

1. John Deere: Використання штучного інтелекту та аналізу великих даних.

Компанія John Deere є світовим лідером у впровадженні передових цифрових рішень для аграрного сектору. Використовуючи штучний інтелект, аналіз великих даних і автономну техніку, компанія трансформує традиційні методи ведення сільського господарства у високотехнологічні системи точного землеробства. Основою цих змін стала технологія Precision Agriculture, яка дозволяє аграріям отримувати детальну інформацію про характеристики ґрунту, рівень вологості, стан культур та можливі ризики у режимі реального часу. За допомогою сенсорних технологій і аналізу супутникових знімків фермери можуть прогнозувати врожайність з точністю до 90%, що дозволяє значно ефективніше планувати виробництво. Інноваційні рішення компанії включають використання автономних тракторів, обладнаних GPS-навігацією та машинним навчанням, що забезпечує оптимізацію маршрутів та економію пального.

Наприклад, система AutoTrac дозволяє тракторам працювати без втручання людини, виконуючи польові роботи з мінімальними відхиленнями та без зайвих витрат ресурсів. Завдяки впровадженню аналітики великих даних та автоматизації, аграрії можуть зменшити витрати на насіння, добрива та паливо на 15-20%, що суттєво покращує економічну ефективність фермерських господарств. Крім того, використання розумних сенсорів у поєднанні з AI допомагає контролювати стан посівів та вчасно реагувати на зміни кліматичних умов, що сприяє підвищенню врожайності на 10-25%. [94].

2. Cargill: Цифровізація постачальницького ланцюга.

Компанія Cargill, одна з найбільших агропромислових корпорацій світу, успішно реалізувала цифровізацію свого постачальницького ланцюга, використовуючи блокчейн та Інтернет речей (IoT). Завдяки цим технологіям компанія створила систему відстеження продукції у реальному часі, що дозволяє контролювати кожен етап поставок, від збору врожаю до доставки кінцевому споживачеві. Впровадження блокчейн-технології допомогло покращити прозорість бізнес-процесів, запобігти можливим махінаціям у сфері екологічної сертифікації продукції та посилити контроль за дотриманням стандартів сталого розвитку. Фермери та переробники, що співпрацюють з Cargill, можуть через спеціальні цифрові платформи отримувати інформацію про походження продукції, умови її зберігання та відповідність екологічним нормам. Це не лише підвищує рівень довіри споживачів, а й дозволяє оптимізувати логістичні процеси. В результаті компанія зменшила втрати продукції на 30%, що є надзвичайно важливим у боротьбі зі світовою продовольчою кризою. Крім того, цифровізація документообігу та автоматизація логістичних процесів сприяли зниженню адміністративних витрат на 40%, що дозволяє компанії ефективніше розподіляти фінансові ресурси. Додатково IoT-сенсори дозволяють контролювати температурний режим і рівень вологості під час транспортування продукції, зменшуючи ризики її псування [163].

3. Компанія Bayer Crop Science активно інвестує у впровадження цифрових рішень для підвищення врожайності та раціонального використання аграрних

ресурсів. Головним інноваційним продуктом компанії є платформа Climate FieldView, яка забезпечує аграріїв точними даними про стан ґрунту, погодні умови та рівень ураження рослин шкідниками або хворобами. Використовуючи супутниковий моніторинг, штучний інтелект та сенсорні технології, система дозволяє фермерам приймати обґрунтовані рішення щодо оптимального часу посіву, внесення добрив та зрошення. Аналітичні модулі Climate FieldView обробляють великі масиви даних, прогножуючи можливі ризики та пропонуючи оптимальні стратегії управління врожайністю. Це дає можливість зменшити використання хімічних добрив на 20%, що не лише знижує витрати фермерів, а й мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище. Завдяки інтеграції платформи з мобільними додатками та хмарними сервісами, фермери можуть отримувати миттєві оновлення про стан посівів, що значно покращує реактивність на зовнішні фактори, такі як посуха або раптове похолодання. Дослідження показують, що використання таких цифрових рішень дозволяє підвищити точність прогнозування врожайності на 25%, що допомагає аграріям ефективніше планувати збут продукції та мінімізувати фінансові ризики. Завдяки використанню передових цифрових технологій Bayer Crop Science створює можливості для сталого розвитку сільського господарства, де інновації сприяють як економічному зростанню, так і збереженню екосистем [148].

4. Компанія Tree T-PEE є одним із провідних розробників інноваційних рішень для збереження водних ресурсів у сільському господарстві. Основною технологією, яку компанія впровадила, є високоефективні пластикові контейнери, що дозволяють оптимізувати використання води під час вирощування сільськогосподарських культур. Система передбачає мінімізацію випаровування вологи та забезпечує кращу доступність води для кореневої системи рослин, що особливо важливо в умовах посухи. Додатково Tree T-PEE інтегрувала інтелектуальні системи крапельного зрошення з автоматичним контролем рівня вологості ґрунту, що дозволяє значно зменшити втрати води. Завдяки цим технологіям компанія змогла досягти суттєвого скорочення споживання води фермерами на 30-40%, що є критичним фактором для аграрних

регіонів із дефіцитом водних ресурсів. Впровадження таких рішень також сприяло підвищенню врожайності на 15-25% завдяки оптимальному забезпеченню рослин водою впродовж усього періоду їхнього росту. Крім того, фермери відзначають зниження операційних витрат на 20%, оскільки потреба у воді та її транспортуванні значно зменшується, що робить ведення сільського господарства більш економічно вигідним і сталим [141].

5. Unilever Sustainable Agriculture Initiative є однією з найуспішніших програм корпоративної відповідальності, спрямованих на сталий розвиток аграрного сектору. Компанія активно застосовує супутниковий моніторинг для контролю вирощування сировини та ефективного використання природних ресурсів. Це дозволяє отримувати точні дані щодо стану посівів, їхньої потреби у воді та добривах, а також оцінювати ризики можливих втрат врожаю через несприятливі кліматичні умови. Використання аналітики великих даних дозволяє Unilever прогнозувати врожайність, оптимізувати логістичні процеси та допомагати фермерам підвищувати ефективність господарювання. Компанія також створила цифрові платформи для сертифікації сталого фермерства, що гарантує дотримання екологічних стандартів при вирощуванні продукції. Такі ініціативи сприяли зменшенню впливу на навколишнє середовище на 35%, оскільки фермерам вдається використовувати менше води, добрив і пестицидів без зниження рівня виробництва. Крім того, ефективність ланцюгів постачання зросла на 20%, що забезпечило скорочення витрат і покращення якості продукції. Важливим наслідком ініціативи Unilever стало розширення ринкових можливостей для дрібних фермерів, які отримали доступ до цифрових платформ, навчальних матеріалів та нових каналів збуту продукції [177].

6. Компанія Ag Leader Technology спеціалізується на розробці цифрових аналітичних рішень для точного землеробства, що дозволяє аграріям оптимізувати управління посівами та підвищувати ефективність використання ресурсів. Її флагманське рішення AgFiniti поєднує технології GPS, IoT та штучного інтелекту для збору та аналізу даних про стан ґрунту, вологість, рівень внесення добрив і загальні умови розвитку культур. Це дозволяє аграріям у

реальному часі оцінювати потреби кожного поля та приймати обґрунтовані рішення щодо поливу, підживлення та боротьби зі шкідниками. Використання таких технологій сприяло скороченню витрат на добрива та паливо на 25%, що особливо важливо в умовах зростання цін на ресурси. Завдяки точним прогнозам врожайності фермери можуть ефективніше планувати збут продукції, зменшуючи фінансові ризики та втрати. Додатково цифрові технології Ag Leader дозволяють знизити втрати врожаю через несприятливі погодні умови, оскільки система аналізує історичні погодні дані та прогнозує ризики, що допомагає своєчасно вжити необхідних заходів. Загалом інновації компанії дозволяють зробити сільське господарство більш точним, економічно ефективним та екологічно стійким [207].

Таблиця 3.4

Приклади кращих практик інноваційного управління на великих підприємствах в агробізнесі

Компанія	Основні технології	Основні результати
John Deere	AI, Big Data, IoT, GPS, автономні трактори	- зменшення витрат на 15-20%; - збільшення врожайності на 10-25%; - скорочення CO ₂ викидів.
Cargill	Блокчейн, IoT, цифрові платформи управління	- зниження втрат продукції на 30%; - скорочення адміністративних витрат на 40%; - підвищення довіри споживачів.
Bayer Crop Science	AI, супутниковий моніторинг, аналітика даних	- зменшення використання добрив на 20%; - поліпшення прогнозування врожайності на 25%; - мінімізація впливу на довкілля
Tree T-PEE	Водозберігаючі технології, крапельне зрошення	- зменшення використання води на 30-40%; - підвищення врожайності на 15-25%; - скорочення витрат фермерів на 20%.
Unilever	Супутниковий моніторинг, аналітика даних	- зниження екологічного впливу на 35%; - підвищення ефективності ланцюгів постачання на 20%; - підтримка малих фермерів
Ag Leader Technology	IoT, AI, GPS, цифрова аналітика	- оптимізація витрат на 25%; - покращене прогнозування врожаю; - зниження втрат через кліматичні ризики

Джерело: побудовано автором за матеріалами [207].

Дослідження демонструють, що ефективне управління інноваціями є ключовим фактором підвищення продуктивності, сталого розвитку та

конкурентоспроможності аграрних компаній. John Deere та Ag Leader Technology зосереджені на автоматизації та цифрових аналітичних рішеннях. Cargill та Unilever приділяють увагу сталій логістиці та ланцюгам постачання. Bayer Crop Science та Tree T-PEE сприяють раціональному використанню ресурсів. Всі ці підходи сприяють зменшенню витрат, підвищенню ефективності виробництва та мінімізації екологічного впливу.

Нами було проаналізовано успішні приклади, що демонструють ефективне використання інновацій у малих підприємствах, інформація про які наведена в табл. 3.5.

1. AgUnity (Австралія): Блокчейн для малих фермерів. AgUnity розробила блокчейн-платформу для малих фермерів у країнах, що розвиваються. Вона дозволяє аграріям реєструвати транзакції, управляти ланцюгами постачання та покращувати довіру між виробниками та покупцями. Це сприяло підвищенню ефективності кооперативного господарства та зниженню втрат продукції на 25% [215].

2. Embrapa (Бразилія): Цифрові технології для невеликих агропідприємств. Державна аграрна корпорація Embrapa розробила серію цифрових рішень для дрібних фермерів, включаючи мобільні додатки для прогнозування погоди, контролю якості ґрунту та оптимізації використання ресурсів. Використання цих технологій дозволило скоротити споживання води на 30% і підвищити врожайність на 15% [195].

3. Hello Tractor (Нігерія): Спільне використання сільськогосподарської техніки. Стартап Hello Tractor запустив цифрову платформу для спільного використання тракторів, що дозволило дрібним фермерам орендувати техніку за потребою. Це допомогло знизити витрати на 40% і підвищити продуктивність праці на 20%.

Таблиця 3.5

Приклади практик інноваційного управління у малих підприємствах агробізнесу

Компанія	Країна	Інновація	Основні результати
AgUnity	Австралія	Блокчейн-платформа для управління фермерськими транзакціями	Підвищення ефективності на 25%, зменшення втрат продукції
Embrapa	Бразилія	Цифрові технології для аналізу ґрунту та погоди	Скорочення споживання води на 30%, зростання врожайності на 15%
Hello Tractor	Нігерія	Оренда тракторів через цифрову платформу	Зниження витрат на 40%, підвищення продуктивності праці на 20%

Джерело: систематизовано автором за [195, 215].

Ці приклади підтверджують, що цифрові рішення, блокчейн і платформи спільного використання можуть значно покращити продуктивність та економічну ефективність малих аграрних підприємств.

Зарубіжний досвід підтверджує, що інноваційне управління є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному глобалізованому середовищі. Впровадження цифрових технологій, використання штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейну та біотехнологій відіграють центральну роль у формуванні сталих бізнес-моделей, особливо в аграрному секторі. Використання сенсорних систем, дронів, роботизованих технологій і великих даних значно підвищує ефективність виробництва та зменшує екологічний вплив. Компанії-лідери, такі як John Deere, демонструють зростання доходів завдяки впровадженню інтелектуальних систем управління ресурсами.

Поєднання інноваційних технологій із принципами сталого розвитку забезпечує довготривалу ефективність бізнесу. В Іспанії державна політика підтримує корпоративну соціальну відповідальність у сільському господарстві через Національний план розвитку сільських територій. Країни з розвиненими інноваційними екосистемами, зокрема ЄС, США та Китай, активно стимулюють дослідження та розробки через гранти, податкові пільги та державно-приватне партнерство.

Ключову роль у впровадженні інновацій відіграють керівники, які мають міжнародний досвід. Вони сприяють підвищенню рівня інноваційності компаній через трансфер знань та інтеграцію найкращих управлінських практик. Дослідження китайських компаній показали, що такі керівники підвищують рівень екологічних патентів і технологічних розробок, особливо в державних підприємствах та менш конкурентних галузях.

З огляду на успішний досвід країн-лідерів, Україні необхідно розширювати державну підтримку інновацій через гранти та податкові пільги для підприємств, що інвестують у технології. Важливим завданням є розвиток державно-приватного партнерства для залучення міжнародного досвіду та адаптації передових практик. Необхідно також підтримувати цифрову трансформацію сільського господарства, розвивати точне землеробство, автоматизовані системи управління виробничими процесами та штучний інтелект для аналізу великих даних.

Для прискореного впровадження технологій доцільно формувати інноваційні кластери за участю підприємств, наукових установ і освітніх закладів. Посилення корпоративної соціальної відповідальності через впровадження екологічних стандартів, підтримку соціальних програм та раціональне використання ресурсів також відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності.

Кращі управлінські практики є критично важливими для формування інноваційної спроможності компаній, що визначає їхню конкурентоспроможність та довгостроковий успіх [172]. Розробка чіткої бізнес-стратегії дозволяє підприємствам визначати основні вектори розвитку, балансуючи між конкуренцією за якістю та ефективністю витрат [106]. Компанії, що орієнтуються на трансформацію бізнес-моделей, демонструють вищу гнучкість та здатність до адаптації у змінному середовищі [136].

Ефективність управління інноваціями значною мірою залежить від рівня організаційних та управлінських компетенцій. Гнучка організаційна структура, культура безперервного навчання та міжфункціональна співпраця сприяють

швидшій адаптації до ринкових змін та впровадженню інновацій [210]. Освіта керівників та їхній професійний досвід відіграють важливу роль у визначенні стратегічного курсу компанії, що безпосередньо впливає на рівень інноваційної активності [99].

Одним із ключових факторів успішного управління є розвинена система інноваційного менеджменту. Впровадження систем управління ідеями, стимулювання співробітників до розробки інновацій та ефективний розподіл ресурсів на дослідження і розробки (R&D) дозволяють підвищити рівень технологічної модернізації підприємства [172]. Використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки успішності інноваційних ініціатив дозволяє своєчасно коригувати стратегію та забезпечувати її відповідність реаліям ринку [106].

Практика показує, що найбільш успішні компанії поєднують стратегічне планування, інноваційний менеджмент та ефективне лідерство, що дозволяє не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й формувати нові ринкові можливості [136]. Зарубіжний досвід доводить, що інвестиції в інноваційні процеси, цифровізація управління та підтримка гнучкості організаційних структур є основними драйверами розвитку. Отже, для забезпечення конкурентоспроможності та сталого зростання підприємствам необхідно адаптувати найкращі управлінські практики, впроваджувати інноваційні технології та розвивати ефективні механізми управління змінами.

Таким чином, зарубіжний досвід підтверджує, що інноваційне управління та цифровізація є необхідними умовами для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Українським аграрним підприємствам необхідно адаптувати ці підходи, розвивати інфраструктуру інновацій та активно інтегрувати передові управлінські практики для забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

3.2. Управлінська інноваційна діяльність та її вплив на конкурентоспроможність аграрного підприємства

У сучасному бізнес-середовищі впровадження інноваційних управлінських практик визнається критично важливим фактором для стратегічного розвитку, підвищення ефективності аграрних підприємств та досягнення довгострокових конкурентних переваг [112]. Український аграрний сектор є ключовим драйвером економіки, і його ефективне управління потребує нових підходів для адаптації до змінних умов ринку [216, 110]. Попри це, досліджень щодо масштабного впровадження інноваційних управлінських практик в аграрному секторі України залишається недостатнім, особливо з точки зору кількісного вимірювання їхнього впливу на організаційну ефективність [98].

Ми проаналізували вплив інноваційних управлінських практик на ефективність українських аграрних підприємств, а також вивчення взаємозв'язку між впровадженням цих практик та динамічним бізнес-середовищем. Раніше подібні теми досліджувалися здебільшого на прикладі підприємств із розвинених країн, проте останнім часом зростає інтерес до дослідження інноваційного менеджменту в економіках, що розвиваються [91]. Це особливо актуально для України, яка перебуває у фазі активної економічної трансформації, що вимагає підвищення рівня інноваційного потенціалу підприємств та їх прибутковості. З огляду на специфіку аграрного бізнесу, інноваційні управлінські практики мають бути адаптовані до особливостей сільськогосподарського виробництва, включаючи сезонність, залежність від природних факторів та необхідність впровадження сучасних технологій.

Науковці розглядали інновації в управлінні підприємствами через різні аспекти: нові системи планування та розвитку персоналу; інноваційні стратегії, організаційні структури та технологічні можливості [145]; організаційний клімат та його вплив на різні види інновацій [192]. На основі цього, у нашому дослідженні було розроблено структуру інноваційного менеджменту, яка

включає дві ключові складові: інноваційно-орієнтовані функції управління (Файоль, 1949) та управлінські ролі (Мінцберг, 1973), які відображають практичне застосування управлінських інновацій. Файоль сформулював концепцію управління такою, якою вона має бути, тоді як Мінцберг показав, якою вона є насправді [155]. Це дозволяє аналізувати, як українські аграрні підприємства можуть адаптувати класичні підходи управління до сучасних викликів.

Попередні дослідження показали, що інноваційні управлінські практики впливають на продуктивність підприємств через трансформаційне лідерство [212]; управління людськими ресурсами [144], що включає навчання, розвиток персоналу та пошук інноваційних талантів [199]. Однак у контексті українського аграрного сектору інші управлінські функції ще не отримали достатнього розвитку, що стримує досягнення синергетичного ефекту. Це вимагає кращої систематизації управлінських підходів та розробки стандартів інноваційного менеджменту.

Враховуючи існуючі прогалини в дослідженнях, наша робота спрямована на пошук основних інноваційно-орієнтованих управлінських функцій для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в Україні та встановлення залежності між впровадженням інноваційних управлінських практик та динамічного бізнес-середовища агросектору. Для досягнення цілей дослідження було застосовано методологію, що базується на факторному аналізі (EFA), бінарній та мультиномінальній логістичній регресії та коефіцієнті рангової кореляції Спірмена. Вибірка включає 75 аграрних підприємств, що працюють на території України, зокрема переважно в Харківській області.

Дослідження включає аналіз теоретичних засад взаємозв'язку інноваційних управлінських практик та ефективності підприємств, дослідження впливу зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища на управлінські інновації, детальний розгляд методології дослідження та обговорення отриманих результатів, практичних наслідків і можливих обмежень. Робота сприяє розвитку інноваційного управління в аграрному секторі України, що дозволить

підприємствам підвищити конкурентоспроможність та адаптивність у складному економічному середовищі.

Важливість інноваційних управлінських практик у діяльності підприємств підтверджується численними дослідженнями, які вказують на їхній позитивний вплив на ефективність організацій [104, 137]. У сучасних умовах нестабільності та швидкої зміни ринкового середовища інновації в управлінні стають невід'ємною складовою стратегії успішних аграрних підприємств. Інноваційні управлінські практики часто визначаються як впровадження нових підходів до управління, що передбачає перегляд традиційних методів планування, координації діяльності та мотивації персоналу [104]. Менеджери відіграють ключову роль у реалізації таких змін, оскільки саме їхній стиль управління визначає рівень адаптивності та здатності підприємства до трансформації [213].

На українських аграрних підприємствах впровадження інноваційно-орієнтованих управлінських функцій є особливо важливим, оскільки стратегічне планування в цій сфері має специфічні особливості, зумовлені сезонністю виробництва, залежністю від кліматичних умов та нестабільністю цінової політики на ринку сільськогосподарської продукції. Зв'язок між стратегічним плануванням та інноваційною діяльністю є очевидним, оскільки стратегічне управління передбачає оптимальний розподіл ресурсів, що супроводжується певним рівнем ризику [118]. Дослідження українських аграрних підприємств показують, що ті з них, які активно впроваджують інноваційні стратегії, демонструють вищу продуктивність та стійкість до ринкових змін.

Організаційна структура та її гнучкість є ще одним важливим фактором інноваційного управління. Сучасні аграрні підприємства повинні бути здатними до стратегічної реалізації операційної та дослідницької діяльності одночасно, що підвищує їхню конкурентоспроможність [117]. Досвід українських агропідприємств показує, що компанії, які впроваджують децентралізовані моделі управління, мають кращі фінансові результати завдяки швидшому прийняттю рішень та ефективному використанню ресурсів.

З точки зору управління персоналом, наявні дослідження доводять існування прямого зв'язку між новими підходами до управління людськими ресурсами та фінансовими показниками, такими як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та зростання продажів [144]. Досвід українських аграрних підприємств підтверджує, що використання новітніх технологій у сфері управління персоналом, зокрема систем автоматизованого рекрутингу та навчання, сприяє підвищенню ефективності роботи. Орієнтація на розвиток людського капіталу, що передбачає постійне навчання, розвиток компетенцій та створення сприятливого робочого середовища, сприяє загальному покращенню продуктивності [180].

Трансформаційний стиль лідерства є ще одним важливим чинником інноваційного управління. Лідери, які вміють надихати персонал, створювати атмосферу довіри та сприяти розвитку креативності, мають позитивний вплив на впровадження інноваційних ініціатив. В українських аграрних компаніях цей стиль управління активно використовується для стимулювання нових ідей та вдосконалення бізнес-процесів. Емпіричні дослідження свідчать про те, що організації, де застосовуються трансформаційні підходи до управління, демонструють вищий рівень адаптивності та ефективності [122].

Щодо функції контролю, вона є складним елементом інноваційного менеджменту, оскільки може як сприяти підвищенню продуктивності, так і виступати бар'єром для творчості персоналу [93]. В українському аграрному секторі питання контролю залишається актуальним, оскільки впровадження сучасних методів оцінки ефективності, таких як KPI та система збалансованих показників (СЗП), може суттєво покращити рівень управління. Водночас, надмірний контроль може пригнічувати ініціативність працівників, що негативно позначається на рівні інноваційної активності [205].

Інноваційно-орієнтовані управлінські функції мають значний вплив на загальну ефективність аграрних підприємств. Дослідження підтверджують, що існує позитивний зв'язок між рівнем впровадження інноваційних управлінських практик та фінансовими показниками компаній, такими як рентабельність

активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) [192]. В українському аграрному секторі особливу роль відіграють процеси децентралізації управління, формування команд розвитку та створення міжвідомчих груп, які сприяють підвищенню продуктивності.

У динамічному бізнес-середовищі адаптація інноваційних управлінських практик є критично важливою для довгострокового розвитку компанії [150]. Українські аграрні підприємства стикаються з постійними викликами, такими як зміна погодних умов, коливання цін на ринку та зростаюча конкуренція, що потребує швидких і гнучких управлінських рішень. Дослідження показують, що у нестабільних умовах більш успішними є компанії, які впроваджують радикальні інновації у сфері управління [179].

Аналіз впливу інноваційних управлінських практик на ефективність підприємств дозволяє зробити висновок, що їхня реалізація перебуває у прямому зв'язку з динамічним зовнішнім середовищем [142]. Використання інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів та застосування цифрових платформ для управління персоналом і виробництвом сприяють підвищенню конкурентоспроможності українських аграрних підприємств. Важливим фактором є також розподіл ролей у менеджменті: керівники, які здатні приймати швидкі стратегічні рішення, аналізувати ринок і взаємодіяти з партнерами, забезпечують стабільне зростання компаній.

Таким чином, впровадження інноваційних управлінських практик в українському аграрному секторі має значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Досвід провідних агрокомпаній підтверджує, що використання сучасних методів управління, трансформаційного лідерства та цифрових технологій дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й досягати стійкого зростання та підвищення прибутковості бізнесу.

До вибірки дослідження увійшли 75 сільськогосподарських підприємства Харківської області, що представляють різні категорії бізнесу. Серед них 73,3% – малі підприємства (до 50 працівників), 17,3% – середні підприємства (від 50 до 250 працівників) та 9,3% – великі підприємства (понад 250 працівників). За

спеціалізацією вибірка розподілилася наступним чином: 56% підприємств займаються рослинництвом, 33,3% – тваринництвом, 10,7% мають змішане виробництво. Учасники дослідження також розрізнялися за досвідом роботи: 54,7% працюють понад 10 років, 34,7% – від 5 до 10 років, а 10,7% – менш ніж 5.

Дослідження проводилося шляхом опитування керівників підприємств з використанням анкети «Використання інноваційних управлінських практик сільськогосподарськими підприємствами Харківської області» (Додаток Д). Основною метою було визначення рівня впровадження інноваційних управлінських практик та їхнього впливу на ефективність роботи підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. Згруповані відповіді наведені в Додатку Ж. Результати анкетування щодо загальної характеристики підприємств та їхнього зовнішнього бізнес-середовища наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Результати анкетування за критеріями загальна характеристика підприємств та їх зовнішнього бізнес-середовища

Параметр	Частка, %
Категорія підприємства	
Малі підприємства (до 50 працівників)	73,3
Середні підприємства (50-250 працівників)	17,3
Великі підприємства (понад 250 працівників)	9,3
Спеціалізація	
Рослинництво	56
Тваринництво	33,3
Змішане виробництво	10,7
Досвід роботи	
Понад 10 років	54,7
5-10 років	34,7
Менше 5 років	10,6
Рівень змін у бізнес-середовищі	
Постійно змінюється	52
Часто змінюється	33,3
Помірно змінюється	9,3
Майже не змінюється	5,3
Реакція підприємств на технологічні зміни	
Дуже активно реагують	36
Помірно активно реагують	32
Рідко реагують	22,7
Не реагують	9,3

Джерело: розраховано автором.

Дослідження охоплює такі аспекти, як розмір підприємств, спеціалізація, досвід роботи, рівень змін у бізнес-середовищі та реакція на технологічні зміни.

Дані табл. 3.6 свідчать, що більшість підприємств, менеджери яких долучені до анкетування, є малими (73,3%) і спеціалізуються на рослинництві (56%). Бізнес-середовище характеризується високою динамічністю: 52% респондентів зазначили, що воно «постійно змінюється», 33,3% вказали, що середовище «часто змінюється», 9,3% вважають зміни помірними, а лише 5,3% не відзначають суттєвих змін. Водночас реакція на технологічні зміни залишається нерівномірною - тільки 36% підприємств активно впроваджують нові технології, тоді як 32% майже не реагують, що вказує на необхідність посилення технологічної гнучкості та адаптації до змін.

Наступний етап дослідження передбачав аналіз впровадження управлінських практик та інноваційного менеджменту на аграрних підприємствах (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати анкетування за критеріями впровадження управлінських практик та інноваційного менеджменту в аграрних підприємствах

Параметр	Частка, %
Впровадження управлінських інновацій	
Стратегічне планування	31
Інноваційне кадрове управління	20
Лідерство, орієнтоване на інновації	24
Система контролю продуктивності	15
Співпраця з постачальниками та клієнтами	10
Інноваційний менеджмент	
Системи управління знаннями	24
Платформи управління ідеями	31
Програми заохочення співробітників	17
Спеціальні посади для менеджерів інновацій	28

Джерело: розраховано автором.

Результати анкетування показують, що стратегічне планування (31%) та лідерство, орієнтоване на інновації (24%) є найпоширенішими управлінськими практиками. 15% здійснюють контроль продуктивності, а 20% запровадили інноваційні підходи до кадрового управління (навчання, мотивація). Про співпрацю з постачальниками та клієнтами, відзначили 10% респондентів. В

сфері інноваційного менеджменту спостерігається наступний рівень впровадження сучасних систем: 24% підприємств використовують управління знаннями, а 31% - платформи управління ідеями. Крім того, 28% підприємств мають спеціальні посади для менеджерів інновацій, а 17% формують програми заохочення співробітників. Це свідчить про достатній потенціал для покращення інноваційної діяльності та посилення фінансування і розвитку управлінських практик.

Аналіз можливого впливу інновацій, їхньої фінансової результативності та основних викликів дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень і визначити ключові бар'єри для розвитку аграрних підприємств наведено в табл.3.8.

Таблиця 3.8

**Результати анкетування щодо можливого впливу інновацій,
фінансової результативності їх впровадження та існуючих викликів**

Параметр	Середнє значення	Частка, %
Оцінка впливу інновацій на результати (1-5)		
Продуктивність	3,76	-
Рентабельність	3,26	-
Конкурентоспроможність	3,81	-
Фінансові результати впровадження інновацій		
Незначне підвищення прибутковості (ROA, ROE)	-	40
Суттєве підвищення	-	36
Без змін	-	23
Зниження	-	1
Основні перешкоди		
Брак фінансування	-	37
Недостатня кваліфікація персоналу	-	29
Опір змінам	-	15
Недостатність інформації про інновації	-	19
Фактори найбільш ефективного сприяння інноваціям		
Державна підтримка як необхідний фактор	-	40
Інвестиції в навчання	-	36
Покращення технологічної бази	-	24

Джерело: розраховано автором.

За результатами опитування, інновації позитивно впливають на продуктивність (3,76 бали з 5) та конкурентоспроможність (3,81 бали з 5), проте їхній вплив на рентабельність дещо нижчий (3,26 бали з 5). Використання

міжособистісних ролей для підтримки інноваційних ініціатив підтвердили 55% респондентів, тоді як 45% зазначили, що подібні практики не застосовуються. Фінансові результати варіюються: 40% респондентів відзначили незначне підвищення прибутковості, а 36% - суттєве. Водночас 23% респондентів не зафіксували змін, а 1% навіть зазнали зниження фінансових показників. Головними викликами є брак фінансування (37%), недостатня кваліфікація персоналу (29%) та опір змінам (15%), а 19% зазначили про нестачу інформації про нові управлінські практики. Водночас 40% підприємств вважають державну підтримку необхідним фактором для стимулювання інновацій, а 36% вказують на важливість інвестицій у навчання. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до подолання бар'єрів, включаючи фінансування, кадровий розвиток та технологічну модернізацію.

Аналіз фінансового стану підприємств, їхніх стратегічних цілей та рівня інноваційного розвитку дозволяє оцінити здатність бізнесу до модернізації та конкурентної адаптації (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Результати анкетування щодо фінансового стану, стратегічних цілей та рівня інноваційного розвитку аграрних підприємств

Параметр	Частка, %
Фінансовий стан підприємств	
Фінансові ресурси низькі або дуже низькі	24
Середній рівень фінансів	37,3
Високий або дуже високий рівень фінансів	10,7
Незалежні підприємства (без доступу до корпоративного фінансування)	28
Стратегічні цілі	
Конкуренція за якістю	56
Розробка нових бізнес-моделей	44
Рівень інвестицій в інновації	
Високий рівень інвестицій	10,7
Середній рівень інвестицій	17
Низький рівень інвестицій	71,3
Відсутність інвестицій	1

Джерело: розраховано автором.

Більшість підприємств мають обмежені фінансові ресурси: 24% оцінюють свій фінансовий стан як низький або дуже низький, і лише 10,7% – як високий, 28% незалежні від корпоративного фінансування. При цьому 37,7% компаній

вважають свій рівень забезпечення фінансовими ресурсами середнім. Основною стратегічною метою 56% підприємств вважають конкуренцію за якістю, тоді як 44% акцентують увагу на розробці нових бізнес-моделей. Інвестиції в інновації залишаються на недостатньому рівні – 71,3% підприємств інвестують мінімально, а 1% взагалі не виділяють коштів на розвиток. Це свідчить про обмежені можливості фінансування модернізації та необхідність розширення підтримки інноваційних ініціатив.

Менеджерські здібності керівників значною мірою визначають рівень формалізації стратегічного планування: лише 23% підприємств мають задокументовані стратегічні плани, 54% – частково формалізовані, а 13% взагалі не використовують такі документи. Щомісячний моніторинг виконання стратегічних цілей здійснюють 25% підприємств, щоквартальний – 34%, щорічний – 36%, а 5% не ведуть системного контролю.

Аналіз використання ключових показників ефективності управління показав, що 45% підприємств орієнтуються на фінансові результати, 32% – на якість продукції, 20% – на рівень інноваційності, а 3% приділяють увагу питанням охорони праці. Статистичний аналіз дозволяє оцінити варіативність впровадження інноваційних управлінських практик та їхню значущість для діяльності підприємств (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Дескриптивна статистика та результати ANOVA для рівня
впровадження інноваційних практик**

Параметр	Q9_1 (Стратегічне планування)	Q9_2 (Лідерство)	Q9_3 (Контроль продуктивності)
Середнє значення	3,5	3,8	3,2
Медіана	4	4	3
Стандартне відхилення	1,1	0,9	1,3
Коефіцієнт варіації (%)	31,4	23,7	40,6
ANOVA (F-статистика)	7,66 (p = 0,0023)		

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Д.

Середні значення вказують на помірний рівень впровадження практик. Висока варіативність Q9_3 (CV = 40,6%) свідчить про різний рівень контролю

продуктивності між підприємствами. Значущий результат ANOVA ($p < 0,05$) підтверджує відмінності між групами підприємств.

Пост-хок тест Tukey HSD (Honestly Significant Difference) використовується для порівняння середніх значень між групами після проведення дисперсійного аналізу (ANOVA). Цей тест дозволяє визначити, між якими саме групами існують статистично значущі відмінності (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Результати пост-хок тесту Tukey HSD для розміру підприємств (Q1)

Порівнювані групи	Середня різниця (Q9_1)	P-значення	Значущість ($p < 0.05$)
Малі vs. Середні	+0,8	0,04	Так
Малі vs. Великі	+1,2	0,009	Так
Середні vs. Великі	+0,4	0,25	Ні

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Д.

Результати тесту свідчать, що між малими підприємствами та середніми, а також між малими та великими існують статистично значущі відмінності ($p < 0,05$). Водночас відмінності між середніми та великими підприємствами виявилися незначущими ($p > 0,05$), що свідчить про подібні управлінські підходи в цих групах. Це може вказувати на те, що рівень інноваційності та стратегічного управління суттєво відрізняється у малих підприємств порівняно з більшими компаніями.

Т-критерій використовується для визначення статистично значущих відмінностей між групами за кожним із блоків аналізу (табл. 3.12).

Зовнішнє середовище (Q4) та інноваційний менеджмент (Q20) мають значний вплив. Управлінські практики (Q5) не показали значущих відмінностей. Результати показують, що статистично значущі відмінності ($p < 0,05$) спостерігаються лише у двох блоках: зовнішнє бізнес-середовище ($p = 0,0117$) та інноваційний менеджмент ($p = 0,0143$).

Таблиця 3.12

Результати t-критерію для ключових блоків аналізу

Блок аналізу	Питання анкети	T-статистика	P-значення
Зовнішнє середовище	Q4 (Рівень змін)	-3,38	0,0117
Управлінські практики	Q5 (Система контролю)	0,39	0,7084
Вплив інновацій	Q10 (Результати)	-1,44	0,2002
Інноваційний менеджмент	Q20 (Системи управління)	-3,41	0,0143
Фінансування та стратегічні цілі	-0,17	0,8739	Ні
Інноваційний менеджмент	-3,41	0,0143	Так

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Д.

Це вказує на те, що саме ці фактори мають істотний вплив на розвиток підприємств. Водночас для управлінських практик, впливу інновацій, викликів та фінансування значущих відмінностей не виявлено ($p > 0,05$), що може свідчити про рівномірний розподіл цих характеристик серед підприємств вибірки.

Таблиця 3.13

Описова статистика для категорій (на основі Q1–Q24)

Категорія	Середнє значення	Медіана	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
Розмір підприємства (Q1)	-	-	-	-
Малі	73,3%	-	-	-
Середні	17,3%	-	-	-
Великі	9,3%	-	-	-
Спеціалізація (Q2)	-	-	-	-
Рослинництво	56%	-	-	-
Тваринництво	33,3%	-	-	-
Фінансові результати (Q10)	3,76	4	1,2	31,9

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Д.

Табл. 3.13 надає основні статистичні характеристики для кожної групи показників. Найбільш варіативними є параметри зовнішнього бізнес-середовища та інноваційного менеджменту, тоді як управлінські практики демонструють найменший рівень розкиду значень. Таблиця об'єднує ключові категорії з анкет. Наприклад, середня оцінка впливу інновацій на продуктивність (Q10) – 3,76/5. Фінансові результати мають високу варіативність ($CV = 31,9\%$).

ANOVA показав суттєві відмінності у впровадженні інновацій між групами підприємств ($F=7,66$; $p=0,0023$). За Tukey HSD, малі підприємства відрізняються від середніх ($p=0,04$) та великих ($p=0,009$). t -критерій виявив вплив зовнішнього середовища ($p=0,0117$) та інноваційного менеджменту ($p=0,0143$). Коефіцієнт Альфа Кронбаха (0,88) підтвердив надійність даних. Кореляційний аналіз виявив зв'язок між інноваціями та продуктивністю ($r=0,68$; $p<0,01$), а також вплив динамічного середовища на управлінські рішення ($p=0,325-0,393$; $p<0,05$).

Отже, результати дослідження підтверджують, що рівень впровадження інноваційних управлінських практик на сільськогосподарських підприємствах Харківської області суттєво залежить від їхнього розміру, рівня фінансування та стратегічного бачення керівництва.

Відсутність загальноприйнятих методик вимірювання інноваційної управлінської практики [98] ускладнює порівняння результатів у цій сфері [112]. У зв'язку з цим нами використано підхід до оцінки інноваційного управління в аграрних підприємствах України, що враховує динамічність бізнес-середовища, рівень впровадження інноваційних управлінських практик та їхній вплив на ефективність бізнесу.

Незалежною змінною у дослідженні є динамічність середовища, що оцінюється через зовнішні та внутрішні фактори. Динамічність внутрішнього середовища вимірюється на основі п'яти показників, що стосуються змін у бізнес-процесах, технологіях та рівні кваліфікації персоналу. Зовнішнє середовище оцінюється через чотири змінні, які аналізують ринкову мінливість, поведінку конкурентів, зміну споживчих уподобань і рівень адаптації підприємств до нових технологій.

Другою незалежною змінною є інноваційна управлінська практика. Вона вимірюється через основні управлінські функції та ролі:

– функції управління: стратегічне планування, кадрове управління, контроль продуктивності, взаємодія з постачальниками, інноваційне лідерство.

– ролі менеджменту: міжособистісні, інформаційні та ролі прийняття рішень.

Для оцінки управлінських інновацій використовувалася скорочена шкала, адаптована до методології McCall & Segrist (1980). Кожен з елементів був розрахований на основі відповідей респондентів.

Показники дослідження були перевірені на надійність за допомогою коефіцієнта Альфа Кронбаха, який показав значення 0,880, що свідчить про високий рівень внутрішньої узгодженості. Також було проведено факторний аналіз, який підтвердив придатність використання методології:

Критерій Кайзера-Мейєра-Олкіна (КМО) = 0,72, що свідчить про достатню вибірку для факторного аналізу. Значення КМО вище 0,7 вказує на те, що кореляції між змінними є достатніми для застосування факторного аналізу, а отримані результати можуть бути використані для подальшого аналізу взаємозв'язків між управлінськими практиками, інноваційним менеджментом та фінансовими показниками підприємств. Сферичний тест Бартлетта ($p < 0,001$), який підтверджує, що кореляції між змінними є статистично значущими.

Аналіз головних компонент із обертанням Varimax показав факторні навантаження у діапазоні від 0,517 до 0,886, що підтверджує валідність інструменту (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Надійність і факторне навантаження показників

Показник	Питання анкети	Коефіцієнт Альфа Кронбаха	Факторне навантаження
Динамічність середовища	Q4 (Рівень змін)	0,79	0,722
Інноваційні управлінські функції	Q5, Q6, Q7, Q9_1–Q9_3	0,83	0,801
Управлінські ролі	Q8, Q17, Q18	0,81	0,755
Фінансові показники (ROA, ROE)	Q10, Q11, Q24	0,76	0,693

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Д.

Для підтвердження впливу управлінських інновацій на ефективність бізнесу було використано логістичну регресію (бінарну та мультиномінальну) та кореляційний аналіз. Кореляційний аналіз між основними змінними показав

позитивну залежність між рівнем управлінських інновацій та фінансовими показниками підприємств ($r = 0,68$, $p < 0,01$).

Таким чином, результати дослідження підтвердили валідність і надійність використаного інструменту, що дозволяє рекомендувати його для подальшого застосування в аналізі управлінських практик аграрних підприємств України.

У табл. 3.15 наведено результати бінарної логістичної регресії. Моделювання зростання продуктивності підприємств перевірялося за допомогою тесту Хосмера-Лемешоу, який показав добру відповідність моделі ($\chi^2(8) = 7,02$, $p < 0,001$), що свідчить про те, що модель з усіма включеними змінними статистично значуще покращує прогнозування організаційного зростання порівняно з моделлю, яка містить лише константу.

Таблиця 3.15

**Результати бінарної логістичної регресії для зростання
продуктивності**

Змінна	Питання анкети	$\chi^2(1)$	P-значення	Значущість ($p < 0.05$)
Інноваційне керівництво	Q6 (Лідерство)	3,72	0,054	Ні
Роль прийняття рішень	Q8 (Стратегічні рішення)	4,89	0,028	Так
Контрольна функція	Q7 (Система контролю)	3,10	0,078	Ні

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Д.

Роль прийняття рішень (Q8): Значущий предиктор зростання продуктивності ($p = 0,028$).

Тест Хосмера-Лемешоу: $\chi^2(8) = 7,02$, $p < 0,001$ – модель адекватна.

Згідно з результатами, інноваційно-орієнтоване керівництво ($\chi^2(1) = 3,72$, $p = 0,054$) має найбільший вплив на зростання підприємства. Це свідчить про те, що підприємства, які застосовують сучасні підходи до управління, включаючи трансформаційний стиль лідерства, мають вищі шанси на підвищення продуктивності порівняно з тими, що дотримуються традиційних методів управління.

Роль прийняття рішень керівником ($\chi^2(1) = 4,89$, $p = 0,028$) є статистично значущим предиктором прибутковості підприємства. Це означає, що компанії, де керівники відіграють активну роль у прийнятті стратегічних рішень, мають вищу ймовірність досягнення фінансової стабільності.

Для вивчення впливу інноваційно-орієнтованих управлінських практик на організаційний розвиток було застосовано метод множинної логістичної регресії (табл. 3.16). Підприємства були класифіковані за рівнем інвестиційної активності:

Категорія 0 – підприємства, які зменшили інвестиції.

Категорія 1 – підприємства, які збільшили інвестиції.

Категорія 2 – підприємства, які не здійснювали інвестицій.

Модель прогнозує ймовірність належності підприємства до певної категорії розвитку, де група 2 (відсутність інвестицій) обрана як референтна категорія.

Таблиця 3.16

Результати множинної логістичної регресії для інвестиційної активності

Порівняння	Функція управління	Питання анкети	$\chi^2(1)$	P-значення
Категорія 0 vs. Категорія 2	Контрольна функція	Q7 (Система контролю)	3,68	0,047
Категорія 1 vs. Категорія 2	Планування та організація	Q5 (Стратегічне планування)	4,22	0,033
Категорія 1 vs. Категорія 2	Прийняття рішень	Q8 (Стратегічні рішення)	3,90	0,039

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Д.

Категорії інвестицій:

Категорія 0: Зменшення інвестицій (Q12: «Зниження»).

Категорія 1: Збільшення інвестицій (Q12: «Суттєве підвищення»).

Категорія 2: Відсутність інвестицій (Q12: «Без змін»).

Результати показують, що контрольна функція є значущим фактором для підприємств, які скорочують інвестиції, що підтверджує їхню залежність від традиційних моделей управління. Водночас, для підприємств, які активно

інвестують у розвиток, ключовими факторами є інноваційне планування та організація, а також роль прийняття рішень.

В дослідженні було проведено кореляційний аналіз між динамічним бізнес-середовищем та інноваційною управлінською діяльністю (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Кореляційний аналіз між категоріями

Змінна	Питання анкети	ρ (коефіцієнт Спірмена)	P-значення
Інноваційне керівництво vs. внутрішнє середовище	Q6, Q17	0,325	0,023
Інноваційне планування vs. зовнішнє середовище	Q5, Q4	0,307	0,032
Інноваційний контроль vs. зовнішнє середовище	Q7, Q4	0,351	0,014
Міжособистісні ролі vs. внутрішнє середовище	Q18, Q17	0,393	0,005

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Д.

Отримані результати підтверджують, що динамічне внутрішнє середовище стимулює інноваційне лідерство ($\rho = 0,325$, $p = 0,023$) та інформаційні управлінські ролі ($\rho = 0,393$, $p = 0,005$), тоді як зовнішнє середовище значною мірою впливає на інноваційне планування ($\rho = 0,307$, $p = 0,032$), контроль ($\rho = 0,351$, $p = 0,014$) та вирішальні управлінські ролі ($\rho = 0,393$, $p = 0,011$). $\rho > 0,3$ вказує на помірний позитивний зв'язок. Наприклад, інноваційне планування (Q5) корелює з динамічністю зовнішнього середовища (Q4).

Результати дослідження підтвердили, що інноваційне лідерство, ефективне стратегічне планування та прийняття рішень керівниками є ключовими факторами зростання продуктивності підприємств у турбулентному бізнес-середовищі. Отримані висновки узгоджуються з дослідженнями [117, 137], які підкреслюють важливість інноваційних підходів до управління.

Таким чином:

1. Інноваційне управління є основною незалежною змінною зростання продуктивності.

2. Стратегічне планування та контрольна функція визначають ймовірність інвестиційної активності підприємств.

3. Динамічне бізнес-середовище стимулює реалізацію управлінських інновацій, що підтверджується статистичними кореляціями.

Інноваційне управління відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств, сприяючи їх адаптації до динамічного ринку та покращенню фінансових показників. Впровадження стратегічного планування, трансформаційного лідерства та цифрових технологій дозволяє компаніям не лише підвищити продуктивність, але й зміцнити свої ринкові позиції. Це підтверджують емпіричні дані, згідно з якими 72% досліджуваних підприємств зазнали зростання конкурентоспроможності після впровадження стратегічного управління, що узгоджується з сучасними концепціями інноваційного менеджменту.

Аналіз динамічного середовища свідчить, що 65% підприємств відзначають постійні зміни у зовнішніх умовах, що вимагає підвищеної гнучкості управлінських рішень. Компанії, які своєчасно реагують на технологічні зміни (40%), демонструють кращі фінансові показники, що підтверджує значущість адаптивного підходу. Водночас, у специфічних умовах аграрного сектору України, де 55% підприємств мають обмежене фінансування, традиційні управлінські моделі потребують адаптації. Ефективними виявилися децентралізація управління та співпраця з постачальниками, що сприяє підвищенню операційної ефективності.

Серед основних бар'єрів для впровадження інновацій домінують брак фінансування (67%), недостатня кваліфікація персоналу (48%) та опір змінам (35%). Це вказує на необхідність державної підтримки, яку вважають важливою 52% респондентів, а також інвестування у навчальні програми, що здатні покращити рівень управлінських компетенцій. Варто також відзначити, що малі підприємства (73,3% вибірки) демонструють нижчий рівень інноваційності через ресурсні обмеження, проте їхня висока гнучкість дозволяє швидше адаптуватися до змін, тоді як великі компанії мають стабільніші стратегії розвитку.

Наукова новизна дослідження полягає у створенні інноваційної управлінської моделі, що поєднує класичні управлінські функції та сучасні ролі менеджменту, адаптовані до особливостей українського агросектору. Це дозволило виявити ключову роль децентралізації управління та цифрової трансформації у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Вперше було кількісно оцінено вплив управлінських інновацій на фінансові показники: 30% підприємств із формалізованими інноваційними стратегіями зафіксували зростання рентабельності. Крім того, емпіричні результати засвідчили, що зовнішні фактори на 65% впливають на управлінські рішення, що підкреслює необхідність використання гнучких стратегій у перехідних економіках. Логістична регресія показала, що роль прийняття рішень ($p = 0,028$) та стратегічне планування ($p = 0,033$) є ключовими факторами інвестиційної активності. Динамічне середовище стимулює інноваційне лідерство, тоді як традиційні моделі управління переважають у підприємств із зниженими інвестиціями.

Дослідження також виявило, що бар'єри для інновацій в умовах обмежених ресурсів суттєво відрізняються від західних моделей, де основною проблемою є бюрократичні перепони. Використання статистичних методів, таких як коефіцієнт рангової кореляції Спірмена ($r = 0,68$) та ANOVA ($F = 7,66$, $p = 0,0023$), дозволило ідентифікувати значущі відмінності між групами підприємств, що підтверджує валідність отриманих висновків.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій для вдосконалення державної політики підтримки аграрного сектору, розробки навчальних програм для управлінців та впровадження стратегій модернізації підприємств. Зокрема, інтеграція цифрових технологій та перехід до децентралізованих управлінських структур може підвищити адаптивність компаній на 40–50%, що є критично важливим у сучасних умовах нестабільності.

3.3. Етапи формування механізму інноваційного управління в аграрному секторі

Формування ефективного механізму інноваційного управління в аграрному секторі базується на аналізі факторів, що обмежують конкурентоспроможність галузі, оцінці існуючих управлінських підходів та розробці комплексної моделі впровадження інновацій.

Серед основних обмежувальних факторів можна виокремити технологічні, організаційні та інституційні бар'єри. Технологічні обмеження включають низький рівень автоматизації, недостатню цифровізацію процесів та обмежений доступ до сучасних ресурсозберігаючих технологій [170]. Організаційні фактори пов'язані з недосконалою системою управління знаннями та нестачею кваліфікованих кадрів, що уповільнює адаптацію інноваційних рішень [188]. Інституційні бар'єри охоплюють недостатнє фінансування наукових розробок, нерозвиненість механізмів державної підтримки та відсутність чіткої регуляторної бази для інтеграції цифрових технологій [88].

Аналіз існуючих підходів до управління інноваціями в аграрному секторі дозволяє виділити два основні напрямки: класичні та сучасні моделі. Класичні підходи базуються на централізованому плануванні та поступовому впровадженні нових технологій, тоді як сучасні моделі орієнтовані на цифровізацію процесів, використання великих даних (Big Data) та адаптивні методи управління [103]. Дослідження свідчать, що підприємства, які застосовують сучасні підходи, демонструють вищі показники продуктивності та рентабельності [124].

Створення ефективного механізму інноваційного управління передбачає декілька ключових етапів. Першим етапом є систематизація даних про поточний стан підприємства, включаючи SWOT-аналіз, оцінку технологічної зрілості та аналіз ризиків [108]. Наступним кроком є визначення пріоритетних напрямків розвитку на основі економічної доцільності, відповідності ESG-цілям та доступності ресурсів [194].

На етапі імплементації інноваційних рішень важливо враховувати як фінансові можливості підприємства, так і загальну інфраструктуру аграрного сектору. Впровадження цифрових технологій, таких як точне землеробство, кіберфізичні системи та штучний інтелект, дозволяє значно підвищити ефективність виробництва [89]. Останнім етапом є моніторинг та корекція управлінських рішень, що включає систему KPI для оцінки ефективності [92].

Таким чином, механізм інноваційного управління в аграрному секторі базується на інтеграції наукових досліджень, адаптації передових технологій та створенні сприятливого інституційного середовища. Емпіричні дослідження свідчать, що підприємства, які реалізували комплексний підхід до інноваційного управління, зазнали зростання продуктивності на 15–25% та зниження операційних витрат на 10–12% [184]. Отже, адаптація сучасних управлінських методів дозволяє аграрному сектору ефективно реагувати на глобальні виклики та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Сучасні механізми інноваційного управління аграрних підприємств базуються на інтеграції технологій, стратегічному аналізі ризиків та адаптації до глобальних викликів [30]. Дослідження підкреслюють роль системного підходу, що включає оптимізацію ресурсів, впровадження точного землеробства та підвищення кваліфікації кадрів. Економічні інструменти, такі як податкові пільги для інноваційних проектів і публічно-приватне партнерство, визначені як ключові для залучення інвестицій [19, 61, 69]. Важливим аспектом є управління ризиками через моніторинг технологічних та екологічних загроз, що дозволяє мінімізувати втрати [58]. Інституційна підтримка держави, включаючи стратегії розвитку інноваційної діяльності, сприяє створенню сприятливого середовища для впровадження AI-аналітики, блокчейну та інших цифрових рішень [16].

Механізм розвитку аграрних підприємств ґрунтується на взаємодії кількох рівнів економіки: державного, громадського, підприємницького та ринкового. Державний рівень включає фінансову підтримку досліджень та розробок, що підтверджується дослідженнями [131] про фінансування енергетичного сектору у Великобританії та [187] щодо оптимізації ресурсів у Канаді. Інструментами є

гранти, субсидії та податкові пільги для наукових досліджень, а також підтримка інноваційних центрів. Важливим фактором є законодавча регуляція, що дозволяє створювати «регуляторні пісочниці» для тестування інновацій [119] та захищати інтелектуальну власність [126]. Інфраструктурний розвиток передбачає інвестиції в лабораторії, дослідні поля та технологічні центри [119].

Громадський рівень відіграє ключову роль у формуванні освітніх та кооперативних ініціатив. Наприклад, дослідження [198] демонструють значущість університетів у формуванні освітніх стратегій, а [164] досліджують стратегічні альянси у цифровій економіці. Кооперація сприяє створенню аграрних об'єднань для ефективнішого використання ресурсів, а обмін знаннями реалізується через освітні платформи, семінари та партнерства з науково-дослідними установами [214]. Крім того, розвиток соціальної інфраструктури, такої як лікарні та школи, позитивно впливає на економічну стабільність регіонів.

На рівні підприємств особливу роль відіграють технології, ресурси та кадровий потенціал. Впровадження точного землеробства, штучного інтелекту та дронів дозволяє оптимізувати процеси [115, 220]. Раціональне використання ресурсів, зокрема води, енергії та добрив, підвищує ефективність агровиробництва [96]. Водночас розвиток кадрового потенціалу здійснюється через навчальні програми, що готують фахівців для роботи з новими технологіями [128, 201]. Диверсифікація продукції, зокрема через органічне виробництво, дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкових викликів [160].

Функціонування внутрішнього та зовнішнього ринків забезпечує сталість аграрного сектору. Контроль собівартості продукції можливий завдяки використанню Big Data [183], а підвищення якості реалізується через впровадження стандартів ISO та HACCP. Локальна економіка стимулюється підтримкою місцевих виробників, зокрема через фермерські ярмарки та онлайн-платформи [197]. Вихід на міжнародні ринки потребує сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів [147] та участі у виставках [191], що сприяє просуванню національного бренду [126].

Моніторинг та оцінка діяльності аграрного сектору включає збір даних, екологічний контроль та коригування стратегій. Дані про врожайність аналізуються за допомогою IoT-систем, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни. Оцінка екологічного впливу включає вимірювання вуглецевого сліду продукції [97], а коригування бізнес-стратегій базується на аналізі ефективності впроваджених заходів [156]. Соціальна відповідальність аграрних підприємств проявляється через підтримку громад та екологічні ініціативи. Наприклад, молодіжні програми сприяють розвитку сільських шкіл та лікарень [160], а впровадження екологічних практик, таких як переробка відходів та використання відновлюваної енергії, відповідає принципам «Зеленого курсу» [197].

Графічна схема механізму наведена на рис. 3.1 з позначенням взаємозв'язків між компонентами, що включають:

- державний рівень (інфраструктура, законодавче врегулювання, фінансова підтримка інновацій);
- рівень громад (соціальна інфраструктура, обмін знаннями, кооперація);
- рівень підприємства в частині його інноваційного потенціалу (диверсифікація, кадри, технології, ресурси);
- внутрішній ринок (локальна економіка, якість, собівартість);
- зовнішній ринок (бренд, експорт, міжнародні стандарти, екології, соціальна відповідальність, громади);
- інституційна інфраструктура (наукові установи, аграрні кластери, консультаційні служби, стандарти корпоративної соціальної відповідальності).

Опис функцій кожного блока моделі та їхньої ролі у підвищенні конкурентоспроможності.



Рис. 3.1. Взаємозв'язки між елементами механізму інноваційного управління аграрними підприємствами

Джерело: розроблено автором.

Загалом, цей механізм забезпечує конкурентоспроможність аграрного сектору через інтеграцію наукових досліджень, кооперацію, управління ресурсами та відповідність міжнародним стандартам. Основними драйверами розвитку є інноваційні технології, ефективне управління знаннями та екологічна відповідальність, що створює умови для стійкого зростання та інтеграції у світову економіку.

Таблиця 3.18

Алгоритм впровадження інноваційних управлінських практик

Етап	Опис	Методи / Інструменти	Очікувані результати
1. Діагностика поточного стану	Оцінка рівня інноваційної зрілості підприємства	Анкетування, SWOT-аналіз, бенчмаркінг	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз
2. Вибір пріоритетних інновацій	Визначення найбільш перспективних технологій	Аналіз економічної доцільності, ESG-критерії, оцінка ресурсів	Вибір рішень, що мають найбільший вплив і відповідність стратегії
3. Імплементация інновацій	Впровадження обраних технологій	ERP-системи, прецизійне землеробство, кіберфізичні системи	Оптимізація виробничих процесів, підвищення ефективності
4. Моніторинг та корекція	Оцінка ефективності впроваджених змін	Система KPI (рентабельність, частка ринку, екологічний вплив)	Визначення рівня досягнення цілей, коригування стратегії

Джерело: систематизовано автором.

Для перевірки ефективності механізму інноваційного управління було проведено апробацію на основі діяльності трьох аграрних підприємств Харківської області. Випробування охоплювало аналіз технологічного потенціалу, кадрових ресурсів, диверсифікаційних можливостей та ефективного використання ресурсів, а також взаємозв'язки між державним, громадським та підприємницьким рівнями.

Для апробації механізму було відібрано три аграрні підприємства, що відрізняються за розміром, спеціалізацією та рівнем технологічного розвитку:

Підприємство А (велике, понад 5000 га землі, спеціалізація – зернові та технічні культури).

Підприємство Б (середнє, 2000-3000 га, спеціалізація – тваринництво та рослинництво).

Підприємство В (мале, до 1000 га, органічне фермерське господарство).

Процес апробації (табл. 3.19) проводився відповідно до розробленого алгоритму впровадження інноваційних управлінських практик, наведений в табл. 3.18.

Таблиця 3.19

Апробація механізму на підприємствах Харківської області

Етап	Підприємство А (велике, зернові та технічні культури)	Підприємство Б (середнє, тваринництво та рослинництво)	Підприємство В (мале, органічне фермерство)
Діагностика поточного стану	SWOT-аналіз: сильні сторони – велика площа, сучасна техніка; слабкі сторони – низький рівень цифровізації	SWOT-аналіз: проблеми в логістиці, відсутність автоматизації	SWOT-аналіз: сильні сторони – екологічність, слабкі – нестача інвестицій
Взаємозв'язок з державним рівнем	Отримано державний грант на автоматизацію виробництва	Програма підтримки цифровізації фермерських господарств	Сертифікація органічної продукції за державною програмою
Взаємозв'язок з рівнем громади	Участь у регіональних освітніх програмах для фермерів	Кооперація з місцевими виробниками кормів	Створення платформи для збуту органічної продукції
Вибір пріоритетних інновацій	Прецизійне землеробство, автоматизація збору даних (дрони, сенсори)	Впровадження ERP-системи, автоматизація годівлі худоби	Впровадження блокчейн-системи для сертифікації продукції
Імплементація інновацій	Встановлення сенсорних систем контролю вологи, застосування GPS-технологій	Автоматизація кормороздачі, моніторинг здоров'я тварин через IoT	Використання цифрової платформи для продажу органічної продукції
Результати в контексті технологій	Зменшення витрат на добрива на 8%, підвищення врожайності на 12%	Зниження витрат на корми на 10%, покращення здоров'я тварин	Збільшення онлайн-продажів на 15%
Результати в контексті кадрів	Навчання операторів БПЛА для точного землеробства	Залучення IT-спеціалістів для автоматизації управління стадом	Освітня програма з органічного землеробства
Результати в контексті диверсифікації	Розширення асортименту за рахунок високоолійних культур	Впровадження власного виробництва комбікормів	Вихід на міжнародні органічні ринки
Результати в контексті ресурсів	Оптимізація використання води, зменшення витрат електроенергії	Зменшення втрат кормів на 5%, покращення утилізації відходів	Впровадження переробки органічних відходів

Джерело: систематизовано автором.

Інтеграція державних програм підтримки сприяє швидшому впровадженню інновацій, зниженню фінансових ризиків та оптимізації витрат.

Взаємодія з громадським рівнем (університетами, кооперативами, асоціаціями) сприяє підвищенню кваліфікації кадрів та розширенню ринкових можливостей.

Технологічні інновації (точне землеробство, ERP-системи, блокчейн) дозволяють підприємствам підвищувати операційну ефективність, знижувати витрати та покращувати якість продукції.

Диверсифікація бізнесу через нові культури, продукти або ринки забезпечує додаткову фінансову стійкість та знижує залежність від традиційних напрямів діяльності.

Раціональне використання ресурсів (води, енергії, добрив) сприяє не лише економічній вигоді, але й екологічній стійкості агропідприємств.

Для наочного представлення результатів дослідження використано таблиці, які містять кількісні показники та якісну оцінку впливу інноваційних управлінських практик.

Таблиця 3.20 демонструє основні економічні показники ефективності впровадження інновацій на підприємствах різного типу.

Таблиця 3.20

Окремі економічні показники ефективності інновацій

Показник	Підприємство А (велике)	Підприємство Б (середнє)	Підприємство В (мале)
Зростання врожайності (%)	+12,4	+8,6	+9,1
Скорочення витрат на добрива (%)	-8,7	-5,2	-6,8
Зниження витрат на корми (%)	-	-10,2	-
Рентабельність виробництва (до / після впровадження)	18,2% → 21,6%	14,9% → 18,3%	22,1% → 25,4%
Чистий прибуток (зростання, %)	+11,4	+9,7	+12,7

Джерело: розраховано автором.

Табл. 3.20 відображає зміни у врожайності, витратах на ресурси та рентабельності. Згідно з отриманими даними, підприємство А завдяки впровадженню точного землеробства досягло зростання врожайності на 12,4%,

тоді як підприємство В, що спеціалізується на органічному виробництві, за рахунок оптимізації сівозміни збільшило врожайність на 9,1%. Витрати на добрива вдалося скоротити на 8,7% завдяки впровадженню сенсорного моніторингу стану ґрунтів, а автоматизація годівлі тварин на підприємстві Б дозволила знизити витрати на корми на 10,2%.

Дані свідчать про значне покращення фінансових показників після впровадження інноваційних управлінських підходів. Підприємства, що застосували технології точного землеробства, змогли оптимізувати використання добрив та підвищити продуктивність, а підприємство Б, що інтегрувало автоматизовану систему годівлі, зменшило втрати кормів і підвищило ефективність виробництва.

У таблиці 3.21 представлено результати впливу технологічних інновацій на оптимізацію виробництва. Так, на підприємстві А застосування GPS-навігації та IoT-систем забезпечило зниження витрат на паливо на 5,6% і на зрошення – на 7,3%. На підприємстві В створення цифрової платформи для продажу органічної продукції призвело до зростання обсягів реалізації на 15,8%, що підкреслює роль цифровізації у підвищенні ефективності сільськогосподарських процесів.

Таблиця 3.21

Технологічна ефективність впровадження інновацій

Показник	Підприємство А (велике)	Підприємство Б (середнє)	Підприємство В (мале)
Скорочення витрат пального (%)	-5,6	-	-
Скорочення витрат на зрошення (%)	-7,3	-	-
Підвищення рівня реалізації продукції (%)	-	-	+15,8
Час прийняття управлінських рішень (скорочення, %)	-17	-12	-9

Джерело: розраховано автором.

Аналіз даних підтверджує позитивний вплив цифрових технологій на ефективність виробничих процесів, що сприяє зменшенню витрат та підвищенню продуктивності.

У табл. 3.22 наведено інформацію про розвиток персоналу та вплив інновацій на людський капітал компаній. На підприємстві А навчання цифровим технологіям забезпечило зростання кількості кваліфікованих фахівців на 23%, що покращило систему управління та прискорило прийняття рішень. На підприємстві Б автоматизація знизила рівень адміністративного навантаження та скоротила час на обробку даних на 12%, що підвищило загальну продуктивність роботи.

Таблиця 3.22

Кадровий потенціал і ефективність навчання

Показник	Підприємство А (велике)	Підприємство Б (середнє)	Підприємство В (мале)
Збільшення кількості кваліфікованих кадрів (%)	+23	+18	+12
Скорочення часу прийняття рішень (%)	-17	-12	-9
Автоматизація адміністративних процесів (час скорочення, %)	-	-12	-

Джерело: розраховано автором.

Показники підтверджують ефективність інвестицій у навчання персоналу та автоматизацію управлінських процесів, що дозволяє підприємствам зменшувати витрати часу та підвищувати точність прийняття управлінських рішень.

Використання сучасних методів землеробства дозволило знизити рівень застосування пестицидів на 6,4%, що сприяло покращенню екологічної ситуації. На підприємстві В впровадження біологічних добрив дозволило зменшити забруднення ґрунтів на 8,9%, що є особливо важливим для органічного господарства.

Отримані результати підтверджують, що підприємства, які впроваджують сучасні технології та екологічні підходи, можуть значно скоротити негативний вплив на довкілля.

Табл. 3.23 демонструє екологічний вплив впроваджених інновацій.

Таблиця 3.23

Екологічний вплив впровадження інновацій

Показник	Підприємство А (велике)	Підприємство Б (середнє)	Підприємство В (мале)
Скорочення використання пестицидів (%)	-6,4	-	-
Використання біологічних добрив (зниження забруднення ґрунтів, %)	-	-	-8,9
Оптимізація використання води (%)	-7,3	-	-

Джерело: розраховано автором.

Тож представлені дані свідчать про значне підвищення ефективності аграрних підприємств Харківської області після впровадження інноваційного управління. Оптимізація використання ресурсів, підвищення врожайності, цифровізація управлінських процесів та підвищення кваліфікації кадрів забезпечують економічну, екологічну та соціальну сталість підприємств, сприяючи їх довгостроковій конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

3.1. У рамках дослідження було проаналізовано зарубіжний досвід впровадження інновацій в управлінні аграрними підприємствами та висвітлено кращі практики для подальшої імплементації у практичну діяльність вітчизняних операторів ринку. Зарубіжна практика демонструє, що інноваційне управління є ключовим фактором конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової трансформації. Кластерний аналіз регіонів України за рівнем інвестицій у R&D та ефективністю корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) дозволив виділити три групи: з низьким рівнем фінансування та ефективності, з високим

приватним інвестуванням і збалансовані регіони. Виявлено, що ефективність КСВ визначається такими чинниками, як розмір угідь, органічне землеробство та фінансова підтримка молодих фермерів, тоді як надмірне використання хімікатів і гендерна нерівність негативно впливають на цей показник. Запровадження державної підтримки та стратегічних програм (зокрема, Національний план Іспанії), інтеграція сучасних технологій у точне землеробство сприяють підвищенню продуктивності та зниженню екологічного навантаження. Успішні практики таких компаній, як John Deere і Cargill, підтверджують ефективність цифрових рішень для оптимізації ланцюгів поставок та автоматизації. Водночас нерівномірний доступ підприємств до інновацій залишається проблемою, що потребує адаптивних політик. Для України актуальним напрямом є впровадження механізмів державно-приватного партнерства, розвиток інноваційних кластерів та інтеграція STI з КСВ для забезпечення сталого розвитку підприємств аграрного сектору.

3.2. У межах дослідження було здійснено аналіз особливостей та специфіки інноваційної управлінської діяльності та її впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. Аналіз впливу інноваційних управлінських практик на конкурентоспроможність аграрних підприємств Харківської області показав, що стратегічне планування та партнерська співпраця є найпоширенішими підходами, тоді як формалізовані стратегії та інноваційний менеджмент залишаються недостатньо розвиненими. Дослідження за методом ANOVA засвідчило значні відмінності між малими та великими підприємствами: більші компанії демонструють вищу ефективність завдяки кращому фінансуванню та наявності структурованих стратегій. Встановлено позитивну кореляцію між рівнем впровадження інноваційного лідерства та цифрових технологій із продуктивністю та конкурентоспроможністю підприємств. Серед основних обмежувальних чинників виокремлюються брак фінансування, недостатня кваліфікація персоналу та опір змінам. Запропонована модель управління, що поєднує класичні функції (Файоль) із сучасними ролями (Мінцберг), адаптована до українських реалій. Підтверджено, що підприємства з

формалізованими інноваційними стратегіями мають вищі показники рентабельності (ROA/ROE).

3.3. Розроблено загальну концепцію формування етапів механізму інноваційного управління в аграрному секторі та визначено місце й роль підприємств у цьому процесі. Механізм орієнтований на подолання технологічних, організаційних та інституційних бар'єрів, які стримують розвиток конкурентоспроможності аграрних підприємств. Виокремлено ключові етапи цього механізму: діагностика стану підприємств, визначення стратегічних пріоритетів за ESG-критеріями, впровадження технологій (наприклад, точного землеробства та IoT) і моніторинг ефективності через систему KPI. Результати практичного впровадження концепції на базі аграрних підприємств Харківської області засвідчили позитивні зміни: підвищення врожайності, скорочення витрат на добрива та корми, зростання рентабельності, а також активізацію онлайн-продажів органічної продукції. Ключову роль у досягненні успіху відіграла інтеграція державної підтримки (грантові програми, сертифікація), громадських ініціатив (освітні програми, кооперація) та технологічних рішень підприємств (блокчейн, ERP-системи). Запропонована модель, що поєднує адаптивне управління, цифровізацію та екологічну відповідальність, підтверджує ефективність системного підходу до інновацій, сприяючи не лише економічному зростанню, а й забезпеченню сталого розвитку в умовах глобальних викликів.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [42, 44, 47, 49, 51].

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження проаналізовано та розвинуто теоретичні й практичні засади підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі інноваційної управлінської діяльності.

1. Сучасні основи конкурентоспроможності аграрних підприємств тісно пов'язані з розвитком інноваційного управління, що підтверджено результатами бібліометричного аналізу. Уточнено сутність інноваційної управлінської діяльності як системного процесу розробки, впровадження та адаптації нових управлінських підходів, методів, організаційних моделей і технологій, спрямованого на забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах глобальних викликів. Визначено ключові етапи становлення концепції інноваційного управління, актуальні напрями досліджень інноваційного управління у світовій науковій спільноті, а також зафіксовано активне зростання наукового інтересу до цієї тематики. Водночас виявлено, що українські дослідження у цій сфері недостатньо представлені в міжнародному інформаційному просторі, що потребує посилення участі вітчизняних учених у глобальних дослідницьких проєктах, підвищення якості наукових публікацій і адаптації підходів до міжнародних вимог.

2. Аналіз підходів до визначення конкурентоспроможності підприємств виявив розбіжності, пов'язані із застосуванням концепції конкурентоспроможності стосовно продукції, масштабів ринків та структури конкурентних переваг. У роботі зазначено, що конкурентоспроможність є динамічним явищем, яке змінюється під впливом ринкових умов, інституційних факторів та технологічного прогресу, що вимагає адаптивних стратегій, орієнтованих на внутрішній потенціал і зовнішні виклики.

3. Доведено, що оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств потребує комплексного підходу, заснованого на поєднанні різних методів оцінювання (матричних, бальних, структурно-функціональних тощо), які дозволяють охопити як кількісні, так і якісні характеристики їх діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на поєднанні внутрішніх факторів (оптимізація витрат, управління ресурсами, запровадження інноваційних технологій та інш.) і зовнішніх (державна підтримка, відповідність глобальним ринковим вимогам тощо). Інтеграція підходів і врахування кращих практик сприяють підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств навіть в умовах економічної нестабільності.

4. Аграрний потенціал України, заснований на унікальних природних ресурсах — родючих ґрунтах, кліматичних умовах та водних запасах — є основою конкурентоспроможності аграрних підприємств. Незважаючи на руйнівний вплив воєнних дій на економіку, екологію та людський капітал, аграрний сектор демонструє стійкість завдяки адаптації до кризових умов, зокрема через диверсифікацію виробництва та оптимізацію логістики. Перспективи розвитку галузі пов'язані з інноваціями (точкове землеробство, цифрові технології та ін.), модернізацією інфраструктури, зміцненням ланцюгів поставок та збалансованою підтримкою рослинництва й тваринництва. Ці заходи, поєднані з державними програмами, інтеграцією та міжнародною кооперацією, забезпечать подолання викликів і збереження лідерських позицій України в глобальному аграрному секторі.

5. Доведено, що конкурентоспроможність аграрних підприємств України залежить від ефективності управління, здатності адаптуватися до макроекономічних змін та глобальних викликів. Стратегічні культури (пшениця, кукурудза, соняшник) залишаються ключовими для експорту завдяки високій рентабельності та стабільному попиту. Аграрні підприємства забезпечують 70,2% виробництва сільськогосподарської продукції, домінують у рослинництві (73%), формують експортний потенціал країни. Для зміцнення їх конкурентних позицій рекомендовано впроваджувати інноваційні технології, підвищувати якість продукції та оптимізувати управлінські процеси, що забезпечить стійкість у глобальній конкуренції.

6. Дослідження впливу розміру аграрних підприємств Харківської області на їхню конкурентоспроможність засвідчило необхідність застосування

диференційованого підходу до формування їх стратегій розвитку. Встановлено, що для кожної категорії підприємств характерні власні пріоритети та фактори впливу, що обумовлює різну вагу економічних і управлінських чинників у забезпеченні конкурентних переваг. На цій основі запропоновано відповідні стратегічні орієнтири, адаптовані до ресурсного потенціалу, фінансової стійкості та ринкових можливостей підприємств різного розміру. Диференціація стратегій сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпечує стабільне зростання конкурентоспроможності в умовах мінливого економічного середовища.

7. Інноваційне управління є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств у контексті цифрової трансформації. Застосування технологій штучного інтелекту, IoT та блокчейну доведено як ефективний інструмент для оптимізації виробництва, зниження екологічного впливу та зростання рентабельності, що підтверджують успішні кейси John Deere та Cargill. Міжнародний досвід демонструє, що інтеграція цифрових рішень у сільське господарство сприяє точному землеробству, прозорості ланцюгів поставок і ефективному управлінню ресурсами. Для українського аграрного сектору ключовим є адаптація цих практик через розвиток IT-інфраструктури, підготовку кадрів та державно-приватне партнерство, що забезпечить стійкий розвиток і конкурентоспроможність на глобальному ринку.

8. Проаналізовано специфіку інноваційної управлінської діяльності аграрних підприємств Харківської області та її зв'язок із рівнем їх конкурентоспроможності. Встановлено, що стратегічне планування та співпраця з партнерами є найбільш поширеними управлінськими практиками, тоді як інноваційний напрям залишається недостатньо інтегрованими в управлінську систему. Доведено, що підприємства, які впроваджують формалізовані стратегії інноваційного розвитку, демонструють вищі показники рентабельності (ROA/ROE), що підтверджує доцільність впровадження системного підходу до

інноваційного управління з урахуванням масштабу та ресурсного потенціалу підприємства.

9. Розроблений механізм інноваційного управління аграрними підприємствами, що поєднує державний, громадський та підприємницький рівні та взаємозв'язки між ними, довів свою ефективність на прикладі підприємств Харківської області. Впровадження інноваційних технологій (зокрема, блокчейн, IoT, прецизійне землеробство), оптимізація ресурсів та підвищення кваліфікації персоналу забезпечують зростання продуктивності на 12–15%, зниження витрат на 8–10% і покращення екологічних показників аграрних підприємств. Результативність підходу забезпечено через поєднання державної підтримки, громадських ініціатив і технологічних рішень на рівні підприємств. Такий системний підхід до інноваційного управління аграрними підприємствами сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формуванню засад сталого розвитку в умовах зовнішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альбаладехо Р. А. Сільське господарство України. Від російського вторгнення до європейської інтеграції. Дослідницька служба Європейського парламенту. Дослідницька служба євродепутатів. РЕ 760.432. 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI\(2024\)760432_XL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_XL.pdf) (дата звернення: 06.12.2024).
2. Антипенко Н. В., Вовк М. О., Бучнів М. М., Зось-Кіор М. В. Моделювання системи маркетингового та технологістичного менеджменту конкурентоспроможного підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.15>.
3. База Scopus. URL: <https://www.scopus.com/results> (дата звернення: 06.12.2024).
4. Банєва І. О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на основі мобілізації внутрішніх ресурсів. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 132-141.
5. Бойко В. О., Бойко Л. О. Сучасні підходи до визначення поняття "конкурентоспроможність аграрних підприємств". *Фінансовий простір*. 2019. № 3. С. 23-35.
6. Бричко О. І., Лукаш С. В. Управління інноваційними ризиками в аграрному секторі. *Економіка АПК*. 2021. № 4(12). С. 45–51.
7. Вітковський Ю. П., Дудник О. В., Кравчук О. В. Управління формуванням інвестиційного потенціалу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 3. С. 310-316. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-42>
8. Вітковський Ю. Підвищення конкурентоспроможності економіки як складова інтеграції в глобальну економічну систему. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2022. № 4. С. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-1>

9. Волик С. В. Науково-теоретичні засади визначення місця потенціалу конкурентоспроможності в структурі економічного потенціалу аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 378-383.
10. Волкова Н. В., Метхієв Р. Е., Попадін Є. В. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-10>
11. Головне управління статистики у Харківській області. *Сільське господарство Харківської області: статистичний збірник за 2023 рік*. Харків, 2023. URL: <https://kh.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.12.2024).
12. Голомша Н. Є., Дзядикевич О. Я. Перспективи світового ринку зерна. *Економіка АПК*. 2016. № 8. С. 49–52.
13. Гуторов О. І. Інноваційна стратегія: значення, розробка, методи вибору. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 3. С. 307-319.
14. Гуторова О.О., Гуторов О.І. Особливості розвитку та напрями удосконалення інноваційної діяльності в АПК. *Аграрні інновації*. 2023. №17. С. 211-217. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.17.32>
15. Державна служба статистики України. Зернові культури: офіційна статистична інформація за 2021 рік. Київ, 2021. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.12.2024)
16. Дудник О. В. Інвестиційні стратегії розвитку агропідприємств. Київ: ННЦ ІАЕ, 2016.
17. Загроза продовольчій безпеці світу / Міністерство закордонних справ України. 2023. URL: <https://surl.li/huinkz> . (дата звернення: 06.12.2024).
18. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 19 грудня 2002 року № 378-IV. URL: <https://surl.li/eoqryi> (дата звернення: 25.02.2023)
19. Зоргач А. М. Формування системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю. *Агросвіт*. 2015. № 10(5). С. 14–19.
20. Ігнатенко М. М., Красножон А. О., Кучеренко О. М. Конкурентні переваги та конкурентоспроможність аграрних підприємств: ідентифікація та

регіональні особливості і виміри. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. № 1. С. 28-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2023_1_7. (дата звернення: 06.12.2024)

21. Ільчук М. М., Коновал І. А., Барановська О. Д., Євтушенко В. Д. Ринок зерна в Україні та його стабілізація. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 29–38. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201904029>

22. Казьмір В. А. Модернізація структуро-логічної моделі організаційно-економічного механізму функціонування ринку зерна: методологічний вимір. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 4. С. 42–47.

23. Кобиляцький Л. С., Степаненко О. В. Конкурентоспроможність підприємств: теорія та практика: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 368 с.

24. Коваленко І. В. Інноваційна діяльність як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Аграрна наука та освіта*. 2017. № 3. С. 38–43.

25. Коваленко І. В. Управлінська діяльність як фактор конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 22–28.

26. Коваленко О. М. *Конкурентоспроможність підприємств: теорія та практика*: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 288 с.

27. Коваленко О. М., Степаненко О. В. *Конкурентоспроможність підприємства: сутність, структура, методи оцінювання*: монографія. Київ: ЦУЛ, 2010. 368 с.

28. Коваленко О. М. *Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств: теорія та практика*: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 288 с.

29. Коваленко О. М. Інноваційне лідерство: сутність, функції, особливості реалізації в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2018. № 3(83). С. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.32902/2304-4921-2018-3-83-21-28>

30. Колосов А. М., Петренко В. О., Сидоренко І. Г. Економічні механізми інноваційного управління. *Вісник аграрної науки*. 2015. № 7(3). С. 22–28.
31. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. А. Жаліло, Я. Б. Базиліук, Я. В. Белінська та ін.; за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2005. 388 с.
32. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Принципи маркетингу*: пер. з англ. Київ: Видавничий дім «Галицькі контракти», 2012. 848 с.
33. Кучер Л.Ю. *Економічні засади управління інноваційними проєктами підприємств аграрного сектора: теорія та практика*: монографія. Харків: ФОП Бровін О.В., 2021. 640 с.
34. Кучеренко С. Ю. Фінансові та безпекові чинники конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету (Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі)*. 2023. Вип. 58. С. 68–73.
35. Lamben, P. *Competitive strategy*. New York: McGraw-Hill, 1975.
36. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Марченко М.В. Тенденції розвитку аграрного сектору в контексті інноваційних зрушень. *Вчені записки*. 2023. Вип. 30 (1). С. 80-92. DOI 10.33111/vz_kneu.31.23.01.08.054.060
37. Майорова Т. В. Інноваційна діяльність та праця: проблеми взаємозв'язку. Київ: Видавничий дім «Сам», 2015. 208 с.
38. Міненко С. І. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на міжнародному ринку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-3-7>
39. Нагаєв В.М., Гіржева О.М., Кускова С.В., Бернацький О.Є. Стратегія розвитку господарського механізму управління рослинництвом на інноваційних засадах аграрного менеджменту. *Наукові інновації та передові технології*. Серія «Управління та адміністрування», «Економіка». № 12 (40), 2024. С. 293-308.

40. Можелянська А.В., Новоселець А.І. Проблематика істини у дослідженнях економіки аграрного сектору. Науковий журнал «Молодий вчений». 2021. №11 (99). С. 395-399. DOI: <http://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-85>

41. Новоселець А. І. Детермінанти конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку в контексті євроінтеграції України*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Одеса, 22 вересня 2023 р. / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 84–88. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-323-4-20>

42. Новоселець А. І. Концептуальні засади змісту механізмів інноваційного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, 3-4 листопада 2022 р.; наук. кер. В. М. Онегіна. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 138-140. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/16892>

43. Новоселець А. І. Теоретичні основи інновацій та їх види. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року), Харків: ДБТУ. 2024.Ч. 1. С. 598-601. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/50637> (дата звернення: 06.12.2024).

44. Новоселець А. І. Інноваційна управлінська діяльність як механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення*: матеріали Всеукраїнської науково практичної конференції, 9-10 грудня 2021 року, Мелітополь: МДПУ, 2021. С. 113-117. URL: <https://surl.li/jjehts> (дата звернення: 06.12.2024).

45. Новоселець А. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств у контексті виробництва та експорту української пшениці. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Т. 8, № 3. С. 12. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.12>

46. Новоселець А. І. Бібліометричний аналіз поняття інноваційної управлінської діяльності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 171–179. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-171-179>

47. Новоселець А.І. Інноваційна управлінська діяльність у забезпеченні екологізації сільського господарства України в умовах сталого розвитку. *Захист і відновлення екологічної рівноваги та забезпечення самовідновлення екосистем*: колективна монографія / за заг. ред. Т. О. Чайки. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2023. С. 165–172. URL: <https://surli.cc/qsibmz> (дата звернення: 06.12.2024).

48. Новоселець А. І. Конкурентна побудова цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств. *Капіталізація аграрних підприємств та їх інвестиційне забезпечення*: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф., 8 вересня 2022 р., м. Київ. Національна академія аграрних наук України, ННЦ «Інститут аграрної економіки». С. 269-273. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u349/zbirnik_tez_iae.pdf (дата звернення: 06.12.2024).

49. Новоселець А. І. Організаційно-управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції молодих учених і науково-педагогічних працівників*, 18 травня 2022 р. / редкол.: Непочатенко О. О. (відп. ред.) та ін. Умань: ВПЦ «Візаві», 2022. С.128-130. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/9a28b0e1-6757-4a17-aa9f-b8ae8c805f89/content> (дата звернення: 06.12.2024).

50. Новоселець А. Комплексна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств різних розмірів // *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Т. 8, № 4. С. 6. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.06>

51. Новоселець А. І. Інноваційні управлінські моделі для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора

Григорія Євтіювича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року) Харків : ДБТУ. Ч. 2. 2025. С. 250-252.

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

53. Організаційно-економічне забезпечення розвитку сімейних фермерських господарств: монографія / Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2019. 212 с.

54. Паленичак О. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств регіону та перспективні напрями її підвищення // *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 41–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_1_8 (дата звернення: 06.12.2024).

55. Поленкова М. В. Формування конкурентних позицій підприємств аграрного сектору в умовах сталого розвитку сільських територій: теоретико-методологічні основи: монографія. Львів: ГАЛИЧ-ПРЕС, 2020. 295 с.

56. Портер М. Конкурентна перевага: створення та підтримка конкурентоспроможності / пер. з англ. О. В. Макогона, О. В. Степаненко. Київ: Видавничий дім «Галицькі контракти», 2008. 784 с.

57. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO). Ринки пшениці: глобальні тенденції та перспективи. Рим, 2020. URL: <http://www.fao.org> (дата звернення: 06.12.2024)

58. Розпорядження Кабінету Міністрів України. Про затвердження Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 06.12.2024).

59. Руденко С. В., Ряснянська А. М., Семенов О. О. Продуктові, виробничі та управлінські інновації в системі розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 1. С. 213–217.

60. Русан В. М., Жураковська Л. А. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. *Національний*

інститут стратегічних досліджень (НІСД). URL: <https://surl.li/wqiraf> (дата звернення: 06.12.2024).

61. Саблук П. Т., Шпикуляк О. Г., Курило Л. І. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.

62. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 06.12.2024)

63. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

64. Сервіс протимінної діяльності ДСНС. Карта територій України, потенційно забруднених мінами або боєприпасами, що не вибухнули. URL: <https://mine.dsns.gov.ua> (дата звернення: 06.12.2024)

65. Слюсарева Л. В. Механізми забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія. Суми: Університетська книга, 2020. 322 с.

66. Статистика вирощування зернових в Україні 2007–2022. (2023). *ShareUAPotential*. URL: <http://shareuapotential.com/ru/BE/ukrainian-zerno-statistika-vyraschivania-2020.html> (дата звернення: 03.11.2024).

67. Стаценко В. О., Кушнірук В. С. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Миколаївського регіону. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 123–130.

68. Страпчук С. І. Рівень еколого-економічної диверсифікації: методика оцінювання аспекту сталості сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Т. 8, № 2. С. 101–107. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(2\).2021.101-107](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(2).2021.101-107)

69. Страпчук С. І. Система показників оцінки ефективності стратегій циркулярної економіки в аграрному секторі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 108–115. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-108-115>

70. Страпчук С. І. Сталий розвиток аграрних підприємств на засадах циркулярної економіки: монографія. Харків: ДБТУ; Львів: Видавництво «Новий світ - 2000», 2022. 380 с. DOI: 10.13140/RG.2.2.24634.77760
71. Український клуб аграрного бізнесу. Офіційний сайт. URL: <https://www.ucab.ua/ua> (дата звернення: 06.12.2024).
72. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/proekt-strat-rozvytku-silsk2024.pdf> (дата звернення: 06.12.2024).
73. Супруненко О. М., Коваленко О. В., Пономаренко О. В. Інноваційний менеджмент в аграрному секторі економіки // *Економіка та держава*. 2018. № 3(83). С. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.32902/2304-4921-2018-3-83-48-55>
74. Токар К. С. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 75–81.
75. Фисун В. І. Ефективне використання ресурсів як фактор конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Аграрна наука та освіта*. 2018. № 2. С. 45–50.
76. Хаєцька О. П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2. С. 101–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_2_17 (дата звернення: 06.12.2024).
77. Черемісіна С. Г. Ринок зернових культур в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 2. С. 48–58. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202102048>
78. Череп О., Череп А., Огренич Ю., Гельман В., Горбунова А. Удосконалення механізму управління стратегією інноваційної діяльності підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 1(54). С. 471–484. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4295>

79. Чіков І., Ярощук Р. Інноваційна діяльність як системоформуючий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. *Вісник Вінницького національного аграрного університету*. 2024. № 61. С. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-78>
80. Шандрівська О. Є., Пиж О. В. Дослідження експортного потенціалу зернової промисловості України в умовах війни // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(11). DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.259> (дата звернення: 06.12.2024).
81. Шевчук О. І., Кобиляцький Л. С., Степаненко О. В. Конкурентоспроможність підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: ЦУЛ, 2015. 528 с.
82. Шевчук О. І. Конкурентоспроможність підприємства: теорія та практика: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 368 с.
83. Шпикуляк О. Г. Розробка індикаторів інноваційного розвитку малих аграрних підприємств. *Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність* / [Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. та ін.] ; за ред. О. Г. Шпикуляка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2017. 204 с.
84. Шпикуляк О. Г., Курило Л. І. Інституціоналізація інноваційної діяльності в аграрній сфері економіки. *Облік і фінанси АПК*. 2010. № 3. С. 114–117.
85. Якубовська Н. В. Конкурентоспроможність підприємств: стан, проблеми, перспективи: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 448 с.
86. Abad-Segura E., Castillo-Díaz F. J., Batlles-Delfauente A., & Belmonte-Ureña L. J. Enhancing competitiveness and sustainability in Spanish agriculture: The role of technological innovation and corporate social responsibility. *Business Strategy & Development*. 2024. 7(4), e70021. DOI: <https://doi.org/10.1002/bsd2.70021>
87. Adams R., Jeanrenaud S., & Bessant J. Managing discontinuous innovation. Chichester: John Wiley & Sons, 2006.

88. Adebisi O., Lawrence S. A., Adeoti M., & Nwokedi A. O. Unlocking the Potential: Sustainability Finance as the Catalyst for ESG Innovations in Nigeria. *Journal WJARR*. 2025.
89. Akinsoji A. H., Adelodun B., Adeyi Q., Salau R. A., & Odey G. Prediction of Spatial-Temporal Flood Water Level in Agricultural Fields Using Advanced Machine Learning and Deep Learning Approaches. DOI: 10.1007/s11069-025-07118-1
90. Alderson D. L., Huang J., & Kanter L. G. The impact of open innovation on firm performance in the agricultural biotechnology industry. *Journal of Agricultural and Applied Economics*. 2017. 49(1). Pp. 3–22. DOI: <https://doi.org/10.1017/aae.2016.37>
91. Ali M., Ullah H., & Khan Z. The role of innovation in economic growth: A case study of developing countries. *International Journal of Business and Economics Research*. 2009. 8(2). Pp. 45–62.
92. Alipour Atmianlu P., & Mehrdadi N. Prediction of Surface Runoff Quality and Quantity Using an Integrated Model and Machine Learning Under Climate Change Conditions. DOI: 10.1007/s00477-024-02905-x.
93. Allen D. W., Adomdza G. K., & Meyer J. The paradox of managerial control in fostering innovation. *Journal of Business Venturing*. 2015. 30(1). Pp. 49–63.
94. Alvarez Y. C., Borges R. J., Vidal C. D. P., & Leon F. M. C. Design Improvements and Best Practices in Small-Scale Biodigesters for Sustainable Biogas Production: A Case Study in the Chillón Valley, Peru. *Energies*. 2025. URL: <https://www.mdpi.com/1996-1073/18/2/338> (дата звернення: 10.02.2025).
95. Ansoff I. Strategic management: An analytical approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.
96. Antonelli C., et al. Knowledge management in public enterprises for economic recovery. *Knowledge Management*. 2014. 18(2). Pp. 45–60.
97. Aranchiy V., та ін. Innovative approaches to managing environmental enterprises. *Ecological Economics*. 2020. 176. 106732. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2020.106732

98. Armbruster H., Bikfalvi A., Kinkel S., & Lay G. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*. 2008. 28(10). Pp. 644–657.
99. Australian Bureau of Statistics. Innovation in Australian Business, 2014-15. ABS Catalogue No. 8158.0. 2016. URL: <https://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/8158.0>
100. Awawdeh A. E., Ananzeh M., El-Khateeb A. I., & Aljumah A. Role of green financing and corporate social responsibility (CSR) in technological innovation and corporate environmental performance: A COVID-19 perspective. *China Finance Review International*. 2022. 12(2). Pp. 297–316. DOI: <https://doi.org/10.1108/CFRI-03-2021-0048>
101. Babenko V., Pravotorova O., Yefremova N., Popova S., Kazanchuk I., Honcharenko V. The Innovation Development in China in the Context of Globalization. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Volume 17, 2020, Art. 51, Pp. 523-531. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.51>
102. Baumgart-Getz A., Garforth C., & Knutson R. The role of innovation in agricultural sustainability. *Agriculture and Human Values*. 2012. 29(3). Pp. 349–360.
103. Belova I., Yaroshchuk O. Forming Ukraine's Food Security Strategy: European Approaches and Ways to Overcome Contemporary Challenges. 2025. URL: wunu.edu.ua
104. Birkinshaw J., Mol M. J. How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*. 2006. 47(4). Pp. 81–88.
105. Bistrom. Strategic management: A new view of business policy and planning. New York: Macmillan, 1990.
106. Bloom N., Van Reenen J. Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*. 2010. 24(1). Pp. 203–224. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.24.1.203>
107. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and*

Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. No. 1. Pp. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.11>

108. Bucher M., Genre A., Kameoka H., Lanfranco L. Highlights on Mycorrhizal Symbioses. 2025. DOI: 10.3389/fpls.2025.1559814

109. Castillo-Díaz F. J., López-Bermúdez B., García-Ruiz R. Regional disparities in sustainable technological innovation adoption. *Agricultural Systems*. 2023. 205. 103589.

110. Chen X., Wang C., Li S. The impact of supply chain finance on corporate social responsibility and creating shared value: A case from the emerging economy. *Supply Chain Management*. 2023. 28(2). Pp. 324–346. DOI: <https://doi.org/10.1108/SCM-10-2021-0478>

111. Chief Economists Outlook. Centre for the New Economy and Society. *World Economic Forum*. January 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/chief-economists-outlook-january-2024/> (дата звернення: 06.12.2024).

112. Damanpour F. Innovation management: The importance of organizational context. *Journal of Organizational Behavior*. 2014. 35(4). Pp. 537–562.

113. de Nieves-Nieto C., Bernal-Conesa J. A., Peñalver A. J. B., Santos J. A. C. Corporate social responsibility and sustainability's effect on the relationship between technological companies' stakeholders and performance. *Journal of Scientific and Industrial Research*. 2018. 77(10). Pp. 570–574.

114. Desplebin O., Lux G., Petit N. To be or not to be: Blockchain and the future of accounting and auditing. *Accounting Perspectives*. 2021. 20(4). Pp. 743–769. DOI: <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12265>

115. Devlin J., et al. Optimizing steel supply chains for the transition to clean energy. *Clean Energy*. 2024. 8(1). Pp. 112–125. DOI: 10.1093/ce/zkad079

116. Dossi F., Fusari M., Vignola G. Open innovation in agriculture: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2018. 172. Pp. 1313–1324. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.266>

117. Douglas J., Overstreet R. E., Hazen B. T. Supply chain innovation: A meta-analysis of performance outcomes. *International Journal of Production Economics*. 2016. 174. Pp. 128–145.
118. Eddleston K. A., Kellermanns F. W., Sarathy R. Resource configurations in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*. 2008. 45(1). Pp. 26–50.
119. Etzkowitz H. The entrepreneurial university as a driver of innovation clusters. *Triple Helix*. 2017. 4(1). Pp. 1–15. DOI: 10.1186/s40604-017-0048-y
120. European Commission's Directorate General for Agriculture and Rural Development. Reports on Ukrainian wheat export trends. URL: <https://ec.europa.eu/agriculture> (дата звернення: 06.12.2024).
121. Fleming A., Jakku E., Fielke S., Taylor B. M., Lacey J., Terhorst A., Stitzlein C. Foresighting Australian digital agricultural futures: Applying responsible innovation thinking to anticipate research and development impact under different scenarios. *Agricultural Systems*. 2021. 190(February). 103120. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103120>
122. García-Morales V. J., Jiménez-Barrionuevo M. M., Gutiérrez-Gutiérrez L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*. 2012. 65(7). Pp. 1040–1050.
123. General Electric. Матриця конкурентоспроможності – інструмент для аналізу портфеля бізнесу. URL: <https://biznesplan.biz.ua/matritsa-konkurentosposobnosti-instrument-dlya-analiza-portfelja-biznesa/> (дата звернення: 25.02.2024).
124. Ghorbani M., Chadwick D. R., Jones D. L., Loppi S. Biochar from Slaughtered Bone Waste: Circular Economy and Sustainable Agriculture. 2025. DOI: 10.13128/978-88-5518-303-5
125. Gibbs M. Testing agency theory using performance incentives in the firm. *Journal of Labor Economics*. 1994. 12(4). Pp. 603–633.

126. Girzheva O. Marketing and commercial innovation in the system of sales management of agricultural enterprises. SJ-Economics. *Scientific Journal*, 4/2022(47), 2022. Pp. 16-29.
127. Golubchikov O., Deda P. Energy-efficient housing policies in post-Soviet regions. *Energy Policy*. 2012. 45. Pp. 78–85.
128. Gryshchenko I., et al. Innovative educational clusters for modern business methods. *Education and Science*. 2021. 26(3). Pp. 78–92.
129. Gryshchenko I., Ganushchak-Efimenko L., Hnatenko I., Rebilas R. Management of environment design of the development of innovative entrepreneurship at integrated structures under the conditions of post-war reconstruction. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 52, No. 5. Pp. 341–352. DOI: 10.55643/fcaptp.5.52.2023.4199
130. Hagedoorn J. Inter-firm R&D partnerships: An empirical analysis of the influences on their formation. *Strategic Management Journal*. 2002. 23(4). Pp. 373–391.
131. Hall R., et al. Financing the energy sector in the UK. *Energy Policy*. 2016. 98. Pp. 123–134. DOI: 10.1016/j.enpol.2016.08.022
132. Haojun W., Jiazhu L. Professional experience of CEOs in industry associations and corporate green innovation-empirical evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*. 2024. DOI: 10.1016/j.pacfin.2024.104934
133. He K., Chen W., Zhang L. Senior management's academic experience and corporate green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121187
134. He N., Yang J., Ren J. Pollution and green innovation: Evidence from CEOs' early-life experience. *International Review of Economics & Finance*. 2024. DOI: 10.1016/j.iref.2024.104587
135. Healy M., Cleary P., Walsh E. Innovativeness and accounting practices: An empirical investigation. *Qualitative Research in Accounting and Management*. 2018. 15(2). Pp. 231–250. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2017-0047>

136. Helfat C. E., Martin J. A. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*. 2015. 41(5). Pp. 1281–1312. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
137. Hervas-Oliver J. L., Ripoll-Sempere F., Moll C. Innovation and profitability in business clusters: Evidence from Spain. *International Journal of Production Economics*. 2016. 176. Pp. 175–188.
138. Hrabynska I., Kosarchyn M., Dąbrowska A. Economic imperatives of financialization of agricultural commodity markets. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. 8(3). Pp. 5–25. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.03.01>
139. Hu W., Shi S. CEO green background and enterprise green innovation. *International Review of Economics & Finance*. 2025. DOI: 10.1016/j.iref.2024.104757
140. International Monetary Fund (IMF). World Economic Outlook, October 2023, “Navigating Global Divergences”. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023> (дата звернення: 06.12.2024).
141. Islam S., Akif A. Sustaining Growth: The Strategic Journey of Tree T-PEE. *Sage Publications*. 2025. URL: <https://sk.sagepub.com/cases/skpromo/dnbIYs/sustaining-growth-the-strategic-journey-tree-t-pee> (дата звернення: 10.01.2025)
142. Jansen J. J. P., Van den Bosch F. A. J., Volberda H. W. Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*. 2005. 48(6). Pp. 999–1015.
143. Javed M., Wang F., Usman M., & Gull A. A. Female CEOs and green innovation. *Journal of Business Research*. 2023. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.118008.
144. Jiang K., Lepak D. P., Hu J., & Baer J. C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*. 2012. №55(6). Pp. 1264–1294.

145. Kalay F., & Lynn G. S. The impact of strategic innovation management practices on firm innovation performance. *Research Journal of Business and Management*. 2015. №2(3). Pp. 412–428.
146. Kaplan R. S., & Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*, 1996. DOI: 10.2307/41165991.
147. Khaddour L., & Deng Y. Multicriteria risk management for housing reconstruction. *Risk Analysis*. 2023. №43(5). C. 890–905. DOI: 10.1111/risa.14022.
148. Khattak W. A., Ullah M. W., Manan S., & Islam S. U. Emerging Applications and Future Trends of Agri-nanotechnology. *Springer*, 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/387395550>. (дата звернення: 06.12.2024).
149. Kotler P., Keller K. L., Brady M., Goodman M., & Hansen T. Marketing management (15th ed.). *Pearson*, 2017.
150. Kotter J. P. Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world. *Harvard Business Review Press*, 2014.
151. Kraśnicka T., Głód G., & Wronka-Pośpiech M. Management innovation, pro-innovation organizational culture and enterprise performance. *Journal of Business Research*. 2016. №69(10). Pp. 4616–4623.
152. Kucher A. Financial support for the formation of sustainable competitiveness of land use of agricultural enterprises^monograph. Plovdiv, Academic Publishing House «Talent», 884 p.
153. Kucher A., Kucher L. Assessment of the sustainable competitiveness of agricultural enterprises on the grain market: case of Ukraine. *Baking Business Sustainability Through Life Cycle Management* / eds. J. M. Rocha, A. Figurek A. G. Goncharuk, A. Sirbu. Cham: Springer, 2023. Pp. 203–223. DOI: [10.1007/978-3-031-25027-9_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25027-9_13).
154. Kyfyak V., Kindzerskyi V., Todoruk S., Klevchik L., & Luste O. The role of economics and management in the development of sustainable business models of agricultural enterprises. *Scientific Horizons*. 2024. №27(6). Pp. 152–162. DOI: 10.48077/scihor6.2024.152.

155. Lamond D. A matter of style: Reconciling Henri and Henry. *Management Decision*. 2004. №42(2). Pp. 330–356.
156. Leal Filho W., et al. Medical waste management as a component of sustainable development. *Sustainability*. 2023. №15(7). Pp. 5890. DOI: 10.3390/su15075890.
157. Liu M. The impact of directors' foreign experience on corporate carbon emissions: A mediating perspective based on corporate green innovation. *Finance Research Letters*. 2024. DOI: 10.1016/j.frl.2024.104231.
158. Lobotska L., Pavlov O., Didukh S., Samofatova V., & Frum O. Methodological Approaches to Forecasting Bread Prices in Ukraine. *Scientific Horizons*. 2021. №24(4). Pp. 97–106. DOI: 10.48077/scihor.24(4).2021.97-106.
159. Lumpkin G. T., & Dess G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. 1996. №21(1). Pp. 135–172.
160. Maconachie R., et al. Restoring agribusiness and food security through youth initiatives. *Food Security*. 2012. №4(4). Pp. 567–579. DOI: 10.1007/s12571-012-0216-x.
161. Malik M., Kravchenko S., Shpykuliak O., Hudz H. Development of small businesses producing cereals, legumes, and sunflower seeds in wartime condition. *Ekonomika APK*. 2024. №31(1). Pp. 41–53. DOI: [10.32317/2221-1055.202401041](https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401041).
162. MAPA. *Anuario de Estadística*. 2022. URL: <https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/publicaciones/anuario-de-estadistica/default.aspx>.
163. Mignenan V. *Responsible Innovation Project Management: Between Resilience and Sustainability in the African Context*. Springer, 2025. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-77806-3_7. (дата звернення: 10.01.2025).
164. Mikhno I., et al. Strategic alliances in the context of digital globalization. *Digital Economics*. 2022. №15(3). Pp. 67–82.

165. Minenko S., Koliadenko S., Andreichenko A., Galperina L., & Kovylyna M. Analysis and forecasting of Ukrainian agrarian exports to the EU countries. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 6, Issue 3. Pp. 29–47. DOI: [10.51599/are.2020.06.03.02](https://doi.org/10.51599/are.2020.06.03.02).
166. Moriano J. A., Molero F., Topa G., & Mangin J. P. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2014. №10(1). Pp. 103–119.
167. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. №43(3). Pp. 403–414. DOI: [10.15544/mts.2021.37](https://doi.org/10.15544/mts.2021.37).
168. Mykhaylichenko M. V., Hridin O. V., Vitkovskyi Yu., Hryschenko N. V., Reznik N. P. Improvement of the personnel management system in the process of employment as a factor of increasing the competitiveness of enterprises. *Sustainable Innovation in Mechanical Engineering: AIP Conf. Proc.* 2022. Vol. 2413. DOI: [10.1063/5.0091674](https://doi.org/10.1063/5.0091674).
169. Nifatova O., Lutska T., Shcherbak V., Ganushchak-Yefimenko L., Krakhmalova N., Goncharenko I., Shkoda M. The impact of the state of the ecosystem on the quality of produced organic products in a sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44. №1. Pp. 20–30. DOI: [10.15544/mts.2022.03](https://doi.org/10.15544/mts.2022.03).
170. Niu Z., Li, X., Zhao, T., Chen, Z., & Jin, J. Advanced Plant Phenotyping Technologies for Enhanced Detection and Mode of Action Analysis of Herbicide Damage Management. 2025. DOI: [10.20944/preprints202401.2643.v1](https://doi.org/10.20944/preprints202401.2643.v1).
171. Noe R. A. *Employee training and development*. McGraw-Hill, 2010.
172. OECD. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). Organisation for Economic Co-operation and Development/European Union, 2018. DOI: [10.1787/9789264304604-en](https://doi.org/10.1787/9789264304604-en).

173. Osterwalder A., & Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, 2010. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00977.x.

174. Onegina V. Assessment of competitiveness of agricultural product: methodological aspects. *Information and Innovation Technologies in Economics and Administration: monograph* / eds. O. Chukurna, M. Gawron-Łapuszek. Katowice: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej, 2019. Pp. 45–51.

175. Onegina V. *Management of Food Security and Modern Agrarian Innovations. National Security and Innovation Activities: Methodology, Policy and Practice: Monograph* / eds. O. Prokopenko, V. Omelyanenko, Yu. Ossik. Ruda Slaska: DrucamiaStudio Graficzna Omnidium, 2018. Pp. 250–261.

176. Onegina V., Babitckaya V., Kravchenko Yu., Vitkovskyi Yu., Anisimova O. Management of Product Quality and Competitiveness of Agricultural Enterprises in the Context of International Integration. *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*. 2022. Vol. 13, Issue 2. DOI: 10.4018/IJITPM.311845.

177. Onyena A. P., & Sam, K. *The Blue Revolution: Sustainable Water Management for a Thirsty World*. Springer, 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-024-00631-6>. (дата звернення: 06.12.2024).

178. Pascariu G., et al. Regional knowledge for spatial economic recovery. *Regional Studies*. 2023. №41(1). Pp. 89–104.

179. Pérez-Luño A., Gopalakrishnan S., & Cabrera R. V. Innovation and performance: The role of environmental dynamism on the success of innovation choices. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2014. №61(3). Pp. 634–645.

180. Ployhart R. E., & Molitemo J. J. The emergence of human capital: A multilevel model. *Academy of Management Review*. 2011. №36(1). Pp. 127–150.

181. Porfirenko O., et al. Transport mobility optimization in megacities during recovery. *Transportation Research*. 2023. №55. Pp. 102–115. DOI: 10.1016/j.tra.2023.02.003.

182. Pu M., & Zhong Y. Labour shortages and COVID-19 impacts in Chinese agriculture. *Journal of Rural Studies*. 2020. №79. Pp. 123–130.
183. Pysarenko V., Bahan N., Sobchyshyn V., Gawrych R., Zuchowski I., Moshenets N. Sustainable development of agrarian innovation-oriented enterprises by the means of logistics management. Financial and credit activity problems of theory and practice. Vol. 3 (56), 2024 DOI: 10.55643/fcaptp.3.56.2024.4424
184. Pysarenko S., et al. Leveraging Big Data for marketing logistics models in recovery. *Data Science Journal*. 2020. №19(1). Pp. 1–15. DOI: 10.5334/dsj-2020-019.
185. Quan X., Ke, Y., Qian Y., & Zhang Y. CEO foreign experience and green innovation: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*. 2021. DOI: 10.1007/s10551-021-04977-z.
186. Radchenko O., Tkach L., & Dendebera O. State regulation and support of agrarian innovations in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2020. №27(11). Pp. 119–136. DOI: [10.32317/2221-1055.202011119](https://doi.org/10.32317/2221-1055.202011119).
187. Raskin P., et al. Resource optimization mechanisms in post-conflict recovery. *Journal of Sustainable Development*. 2017. №45(3). Pp. 45–60. DOI: 10.1080/00213624.2017.1320501.
188. Ren S., Liu, Y., He, P., Zhao, Y., & Wang, C. Nitrogen and Water Additions Affect N₂O Dynamics in Temperate Steppe by Regulating Soil Matrix and Microbial Abundance. 2025. DOI: 10.3390/agriculture15030283.
189. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. New York: Free Press, 2010.
190. Rundle-Thiele S. R., Schau J., & Kuester S. Consumer behavior in a digital world. *Journal of Business Research*. 2020. №114. Pp. 345–353. DOI: [10.1016/j.jbusres.2019.11.019](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.019).
191. Saeed A., et al. Innovative approaches to housing reconstruction in post-conflict regions. *Sustainable Development*. 2022. №30(4). Pp. 789–801. DOI: 10.1002/sd.2300.

192. Sánchez Á. M., Lago A., Ferrás X., & Ribera J. Innovation management practices, strategic adaptation, and business results: Evidence from the electronics industry. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2011. №6(2). Pp. 14–38.
193. Shahini E., Korzhenivska N., Haibura Y., Niskhodovska O., & Balla I. Ukrainian agricultural production profitability issues. *Scientific Horizons*. 2023. №26(5). Pp. 123–136. DOI: [10.48077/scihor5.2023.123](https://doi.org/10.48077/scihor5.2023.123).
194. Shaikh A., Ranjan N. M., Rai S., & Rao P. A. Incorporating LoRa Based Wireless Sensor Network and Machine Learning Technologies to Improve Precision Agriculture. 2025. DOI: [10.1007/978-981-97-9839-1_24](https://doi.org/10.1007/978-981-97-9839-1_24).
195. Silva J., & Costa M. Digital transformation in small-scale farming: The case of Embrapa's innovation projects in Brazil. *Agricultural Systems*. 2024. №203. DOI: [10.1016/j.agry.2023.103219](https://doi.org/10.1016/j.agry.2023.103219).
196. Skrypnyk A., Klymenko N., Tuzhyk K., Galaieva L., & Rohoza K. Prerequisites and prospects for sustainable development of grain production in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. №7(3). Pp. 90–106. DOI: [10.51599/are.2021.07.03.06](https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.06).
197. Skydan O., et al. Integrating the Green Deal for food security // *Environmental Policy*. 2022. №30(2). Pp. 200–215.
198. Starostina A., et al. Entrepreneurial universities in shaping educational strategies for post-war recovery. *Educational Innovation Review*. 2023. №11(2). Pp. 34–50.
199. Stock R. M., Totzauer F., & Zacharias N. A. A closer look at cross-functional R&D cooperation for innovativeness: Innovation-oriented leadership and human resource practices as driving forces. *Journal of Product Innovation Management*. 2014. №31(5). Pp. 924–938.
200. Svitovyi O., Kirdan O., & Gechbaia B. Organizational-economic foundations of formation of value added in grain production. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. №8(3). Pp. 200–223. DOI: [10.51599/are.2022.08.03.10](https://doi.org/10.51599/are.2022.08.03.10).
201. Sychenko V. V., Marenichenko V. V., Kozyryeva O. V., & Strapchuk S. I. State regulation of formation of small and medium businesses quality development

based on grading. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2018. №1(24). Pp. 205–212. DOI: [10.18371/fcaptp.v1i24.128051](https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i24.128051).

202. Tang L., Guo Y., Zha J., & Zheng W. Acquiescence or Redemption: CEO's early-life experience of environmental pollution and corporate green innovation. *Journal of Business Research*. 2024. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114567.

203. The Future of Growth Report 2024. *Insight report*. January 2024.

204. The Observatory of Economic Complexity. Ukraine (UKR) *Exports, Imports, and Trade Partners*. URL: <https://oec.world/en/profile/country/ukr>. (дата звернення: 06.12.2024).

205. Theodosiou M., & Katsikea E. How management control and job-related characteristics influence the performance of export sales managers. *Journal of Business Research*. 2007. №60(8). Pp. 765–775.

206. Tidd J., & Bessant J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley & Sons, 2018.

207. Tulungen F. R., Sondakh D. S. I., & Kutu Kampilong J. Business Intelligence Adoption in Local Agribusiness: Critical Success Factors and Performance Metrics. 2025. URL: <https://zkdx.ch/journal/zkdx/article/view/218>. (дата звернення: 06.12.2024).

208. Ukraine: Impact of the War on Agriculture and Rural Livelihoods in Ukraine. *Findings of a nation-wide rural household survey*, December 2022. FAO. DOI: [10.4060/cc3311en](https://doi.org/10.4060/cc3311en).

209. Urraca-Ruiz A., & Laguna-Molina N. E. Dynamic technological specialization, aggregated convergence and growth. *International Economics and Economic Policy*. 2016. №13(2). Pp. 195–221. DOI: [10.1007/s10368-014-0297-4](https://doi.org/10.1007/s10368-014-0297-4).

210. US Census Bureau. *Annual Business Survey*. United States Census Bureau, 2018. URL: <https://www.census.gov/programs-surveys/abs.html>. (дата звернення: 06.12.2024).

211. USDA. *Wheat Outlook: Analysis of Global Production and Trade*. Washington, 2021. URL: <https://www.usda.gov> (дата звернення: 06.12.2024).

212. Vaccaro I. G., Jansen J. J. P., Van Den Bosch F. A. J., & Volberda H. W. Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*. 2012. №49(1). Pp. 28–51.
213. Van den Bosch F. A. J. Managing innovation in turbulent environments. *Organization Science*. 2012. №23(5). Pp. 1211–1223.
214. Voznyuk A., et al. Interdisciplinary approaches to training specialists for innovative management. *Higher Education in Ukraine*. 2021. №4. Pp. 56–70.
215. Wahyudi A., & Kiminami L. Blockchain technology in smallholder agriculture: Case study of AgUnity in developing countries. *Journal of Agricultural Economics*. 2023. №75(2). Pp. 221–237.
216. Walker R. M., Chen J., & Aravind D. Management innovation and firm performance: A meta-analysis. *European Management Journal*. 2015. №33(5). Pp. 402–417.
217. Weighted Scoring Model. Bizmanualz. URL: <https://www.bizmanualz.com/management/tools/weighted-scoring-model.htm> (дата звернення: 25.06.2024).
218. Xue R., Ong T. S., & Demir E. Do CEO and chairman characteristics affect green innovation? Evidence from a comparative analysis of machine learning models. *Environment, Development and Sustainability*. 2024. DOI: 10.1007/s10668-024-05202-3.
219. Zhang Z., Yang L., Peng X., & Liao Z. Overseas imprints reflected at home: Returnee CEOs and corporate green innovation. *Asian Business & Management*. 2023. DOI: 10.1057/s41291-022-00207-0.
220. Zolkover A., & Ovcharenko O. Modeling innovation security in business structures. *Agricultural Systems*. 2024. №208. DOI: 10.1016/j.agsy.2023.103456.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки впровадження у виробництво результатів наукових досліджень

Спеціалізований вчений раді

№ 7 від «26» листопада 2025р.

Довідка

про впровадження у виробництво
результатів наукових досліджень
аспіранта факультету економічних відносин та фінансів,
кафедри глобальної економіки
Державного біотехнологічного університету
Новосельця Артема Ігоровича

Результати досліджень та практичні рекомендації, які викладені в дисертаційному дослідженні Новосельця А.І., дало підстави для висновку про їх практичну цінність для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновані Новосельцем А.І. рекомендації щодо підвищення оборотності активів та ефективності збуту, зокрема через освоєння нових ринків, були успішно впроваджені до інноваційної управлінської діяльності СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА «КУЗІН ВЛАДИСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ».

Директор



Кузін В. С.

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМІНЬ»
42218, Україна, село Михайлівка, Сумський р-н, Сумська обл., Лебединська ТГ, вулиця Трихліба, будинок, 10

№31 6ср 15 січня 2025р

Спеціалізований вчений раді

Довідка

про впровадження у виробництво результатів наукових досліджень
аспіранта Державного біотехнологічного університету
Новосельця Артема Ігоровича

Результати наукового дослідження, викладені в дисертаційній роботі Новосельця А.І. на тему «Механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі інноваційної управлінської діяльності» прийняті до впровадження в практичну діяльність СТОВ «ПРОМІНЬ».

Зокрема, враховані рекомендації щодо впровадження новітніх технологій для зменшення витрат на одиницю продукції та ефективного управління оборотними засобами, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності і посилення фінансової незалежності підприємства.

Директор



Коваленко С. М.

№ 24 від 11 грудня 2024 р

Спеціалізований вчений раді

Довідка
про впровадження у виробництво
результатів наукових досліджень
аспіранта Державного біотехнологічного університету
Новосельця Артема Ігоровича

Вивчення результатів наукової роботи і рекомендацій, які викладені в дисертаційному дослідженні Новосельця А.І., дозволяє зробити висновок про їх практичну значимість.

Запропоновані Новосельцем А.І. рекомендації щодо розширення участі у регіональних та локальних ринках для зміцнення конкурентних позицій і стабільності доходів визначені перспективними та інтегровані в стратегію планування розвитку виробничої та комерційної діяльності ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АХ".

Директор



Скачідуб О. М.

Додаток Б

**Опис показників оцінки стовпа «Інноваційність» за методикою
Майбутнє зростання від Світового економічного форуму**

Показник	Джерело	Опис	рік
наявність талантів	Світовий економічний форум, опитування керівників	Середні показники відповідей бізнес-лідерів на питання про здатність компаній знайти на місцевому ринку праці людей з необхідними навиками (EOSQ 403) та про привабливість країни для талановитих людей (EOSQ888).	2023
рівень освіти	Таблиці світу Пенсильванії	Запас людського капіталу в економіці, який розраховується як комбінація віддачі від освіти та середньої кількості років навчання.	2019
таланти в області цифрових технологій	Світовий економічний форум, опитування керівників	Середні показники відповідей бізнес-лідерів на питання про рівень володіння робочою силою технологічними навиками (EOSQ882) та про здатність компаній знайти в країні таланти, необхідні для цифрової трансформації (EOSQ885).	2023
покриття мобільної мережі	Міжнародний телекому-нікаційний союз, база даних WDTI	Відсоток населення, охопленого принаймні мобільною мережею LTE/WiMAX.	2022
капітал ІКТ	Рада конференції, База даних загальної економіки	Рівень цифрових платежів серед дорослого населення за останній рік (індикатор).	2022
інноваційне забезпечення основними товарами та послугами	Світовий економічний форум, опитування керівників	Середні показники відповідей бізнес-лідерів на питання про інноваційність надання товарів і послуг у різних секторах економіки (EOSQ912-EOSQ918).	2023
доступність венчурного фінансування, та фінансування малого та середнього бізнесу	Світовий економічний форум, опитування керівників	Середні показники відповідей бізнес-лідерів на питання про доступність довгострокового фінансування (EOSQ866), легкість отримання дольового фінансування для початківців з інноваційними, але ризикованими проектами (EOSQ089) та доступність фінансування для малих і середніх підприємств (МСП) через фінансовий сектор (EOSQ425).	2023
цифрові платежі	Світовий банк, база даних Findex	Ступінь використання цифрових методів оплати в економіці, який розраховується як відсоток респондентів «Глобального опитування findex», які повідомляють про використання мобільних грошей, дебетової або кредитної картки, мобільного телефону для оплати	2022

		рахунків, інтернет-банкінгу або онлайн-покупок у минулому році.	
внутрішні кредити приватному сектору	Світовий банк, база даних фінансового розвитку	Об'єм кредитних ресурсів, наданих приватному сектору, поділений на ВВП, що відповідає індикатору DI.14 в базі даних Global Financial Development.	2020
ділова культура та конкуренція	Світовий економічний форум, опитування керівників	Середня оцінка бізнес-лідерів щодо культури прийняття ризику для реалізації підприємницьких проектів, динамічної адаптації бізнес-моделей для реалізації ризикованих або руйнівних бізнес-ідей та характеристики корпоративної діяльності в їхній країні (EOSQ073, EOSQ432, EOSQ105).	2023
стан розвитку кластера	Світовий економічний форум, опитування керівників	Рівень поширеності добре розвинених і глибоких кластерів в країні, за оцінками лідерів бізнесу (EOSQ109).	2023
експорт передових послуг	ООН конференція по торгівлі та розвитку ЮНКТАД	Загальна вартість експорту розширених послуг, поділена на ВВП, що включає всі послуги, за винятком пов'язаних з товарами, транспортом і подорожами.	2022
Середнє та високо-технологічне виробництво	Світовий банк, світова база даних показників розвитку	Частка доданої вартості середніх і високих технологій в загальній доданій вартості обробної промисловості.	2020
Всього патентних заявок	ОЕСР	Загальна кількість сімейних патентів IP5 за ранішою датою подання та країною-винахідником, що розраховується як сума заявок на сімейство патентів, поданих принаймні в двох з п'яти найбільших (IP5) патентних відомств світу, вилучаючи середні значення за останні три роки для виключення піків в одному конкретному році.	2019
витрати на НДДКР	ЦСР, глобальна база даних	Валові внутрішні витрати на дослідження і розробки (НДДКР), поділені на ВВП, що включають як капітальні, так і поточні витрати в чотирьох основних секторах.	2021
наукові публікації	Журнал Scimago та рейтинг країни	Індекс публікацій та їх цитованості в країні, що відображає кількість публікацій та кількість цитувань на публікацію в усіх галузях знань.	2022
Наукомістка зайнятість	Міжнародна організація праці	Частка зайнятих у науково-дослідних і технічних спеціальностях від загальної кількості зайнятих, згідно з міжнародними стандартними визначеннями	2023
заявки на реєстрацію товарних знаків	Світова організація інтелектуальної власності	Загальна кількість заявок на реєстрацію товарних знаків (прямих і через Мадридську систему), поділена на чисельність населення.	2022

якість регулювання	Світовий банк, світові показники управління	Середня оцінка сприйняття здатності уряду формулювати та реалізовувати розумну політику та правила, що дозволяють і сприяють розвитку приватного сектора, розрахована як середньозважене значення кількох показників з використанням моделі неспостережуваних компонентів (UCM) до кожного окремого показника.	2021
людський капітал в державному секторі	Світовий економічний форум, опитування керівників	Оцінка бізнес-лідерів щодо ступеня призначення на вищі керівні посади в державному секторі на основі клієнтелізму, сім'ї або дружби, заслуг, навичок і кваліфікації	2023
політичне бачення та стабільність	Світовий економічний форум, опитування керівників	Середні оцінки бізнес-лідерів щодо ступеня, в якій уряд їхньої країни має довгострокове бачення та забезпечує стабільне політичне середовище для ведення бізнесу (EOSQ510, EOSQ434).	2023

Кластеризація ключових слів за пошуковим запитом «інноваційна управлінська діяльність» (повна версія)

Кластер	Кількість термінів	Умовна назва	Спрямування досліджень
Кластер 1 (червоного кольору)	149	управління технологіями, освітою, економікою, соціальними питаннями, енергетикою, виробництвом, маркетингом, інноваціями	societies and institutions, software engineering, strategic planning, strategy, structural design, students, supply chain manager, supply chains, surveys, systems engineering, teaching, technological innovation, technology, technology transfer, tourism, tourism management, urban planning, optimization, performance, personnel, personnel training, planning, problem solving, product development, productivity, professional aspects, profitability, project management, public administration, quality assurance, quality control, quality management, questionnaire surveys, recycling, renewable energy resources, research, research and development, resource allocation, risk assessment, risk management, scheduling, smart city, SMEs, social aspects, knowledge management, lean manufacturing, lean production, learning systems, maintenance, management, management information, management innovation, management method, management model, management science, management system, management systems, management tool, managers, manufacture, manufacturing, manufacturing industry, market, marketing, model, modeling, models, new product development, optimizations, human resources, indicators, industrial economics, industrial engineering, industrial enterprise, industrial management, industrial research, industry, industry 4.0, information management, information services, information system, information systems, information technology, information use, innovation, innovation management, innovation strategy, innovations, innovative activities, innovative activity, innovative management, innovative process, integration, internet of things, investments, data acquisition, data mining, decision making, decision support system, design, developing countries, development, digital storage, digital technologies, digitalization, economic and social, education, efficiency, electronic commerce, energy, energy conservation, energy efficiency, energy management, energy utilization, engineering education, enterprise management, finance, forecasting, fruits, gas industry, higher education, human resource management, current, artificial intelligence, automation, balanced scorecard, behavioral research, benchmarking, big data, blockchain, budget control, business, carbon, cluster

			analysis, commerce, competition, competitive advantage, competitiveness, computer simulation, computer software, construction, construction industry, cost effectiveness, cost reduction, costs, covid-19, curriculum, customer satisfaction
Кластер 2 (зеленого кольору)	139	Управління природними ресурсами та екологічними системами	Fisheries, fishery management, flooding, floods, food security, forest management, forestry, fruit, fuels, fungi, GIS, governance, governance approach, groundwater, hexapoda, industrial waste, insect, integrated approach, internet, invasive species, irrigation, knowledge, knowledge-based systems, land use, laws and legislation, literature review, management practice, watershed, wetland, wetlands, wheat, soil management, soils, solid wastes, species diversity, stakeholder, strategic approach, sustainability, sustainable development, sustainable management, system dynamics, technological development, triticum aestivum, uncertainty, uncertainty analysis, urban area, urban growth, vulnerability, waste management, waste treatment, water, water conservation, water management, water pollution, water quality, water resource, water resources, water supply, management practices, management strategies, management strategy, mathematical models, monitoring, municipal solid waste, natural resource, nitrogen, numerical model, nutrients, organic carbon, participatory approach, phosphorus, policy, public policy, rangeland, resource management, restoration, restoration ecology, risk reduction, rivers, runoff, simulation, crop production, crop yield, crops, cultivation, decision support system, ecology, economic development, ecosystem, ecosystem management, ecosystem service, ecosystem services, ecosystems, environment, environmental impact, environmental management, environmental monitor, environmental planning, environmental policy, environmental protect, environmental technology, farms, fertilizer, fertilizers, fish, adaptation, adaptive management, agricultural land, agricultural management, agriculture, anthropogenic effect, best management practice, biodiversity, biomass, carbon dioxide, catchment, cattle, change management, chemistry, climate change, coastal zones, comparative study, concentration, conceptual framework, conference paper, conservation, conservation management, conservation of natural, conservation status, cost-benefit analysis.
Кластер 3 (синього кольору)	79	Управління медичними дослідженнями та практикою	Pediatrics, personalized medicine, physiology, pilot projects, postoperative complications, pregnancy, preschool child, priority journal, procedures, prognosis, quality of life, randomized controlled trials, retrospective studies, risk factor, steroid, surgical

			technique, survival rate, systematic review, time factors, treatment outcome, unclassified drug, wound healing, young adult, genetics, glucose, glucose blood level, heart rate, hemiptera, histopathology, hospitalization, human tissue, humans, hypertension, India, infant, inflammation, injury, major clinical study, male, metabolism, microbiology, middle-aged, mortality, neoplasms, nonhuman, nuclear magnetic resonance, outcome assessment, pathology, pathophysiology, patient safety, adolescent, adult, aged, algorithm, animal, animalia, animals, antibiotic agent, biological marker, blood pressure, case report, child, child preschool, clinical article, clinical trial, cohort analysis, complication, controlled study, depression, diabetes mellitus, diet, disease severity, drug effect, female, follow-up studies.
Кластер 4 (жовтого кольору)	56	Дослідження організації управління в сфері охорони здоров'я	Case study, commercial phenome, communication, cost control, cost-effectiveness analysis, cost-benefit analysis, delivery of health care, developing country, economic analysis, economic aspect, economic efficiency, economics, feasibility study, financial management, health care, health care cost, health care delivery, health care management, health care organization, health care personnel, health care policy, health care quality, health insurance, history, hospital management, information processing, leadership, learning, manager, medical technology, methodology, nursing, organization, organizational culture, organizational innovation, patient care, personal experience, personnel management, pilot study, politics, practice guideline, primary health care, public health, public health service, public relations, qualitative research, quality of health care, questionnaire, randomized control, short survey, standard, total quality management, university hospital.

Вихідні розрахунки для побудови рівняння регресії за групою «великі та середні аграрні підприємства» Харківської області у 2023 році

Чистий прибуток на одного працюючого (У)	Фондо-віддача (X1)	Рентабельність діяльності (X2)	Витрати на 1 грн РП (X3)	Коефіцієнт забезпечення власними коштами (X4)	Коефіцієнт автономії (X5)	Коефіцієнт платоспроможності (X6)	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів (X7)	Рентабельність продажів (X8)	Частка ринку (X9)
-831,95	8,42	-9,92	0,74	0,03	0,50	1,33	0,36	-28,57	5,03
-27,81	1,29	-0,48	0,61	0,31	0,56	1,43	0,58	-1,21	4,03
-1394,77	1,09	-15,59	0,92	0,11	0,48	1,01	0,35	-59,36	1,43
276,42	1,34	11,43	0,86	0,43	0,77	8,29	1,34	17,08	4,21
10258,00	175,63	4,76	0,69	0,00	0,80	8,94	0,36	13,13	1,93
2044,00	20,97	6,47	0,76	0,02	0,76	4,22	0,34	19,07	2,12
5,71	2,23	0,33	0,91	0,26	0,75	9,36	0,82	0,55	2,51
-265,57	1,74	-4,83	0,81	0,25	0,58	2,15	0,58	-11,14	2,39
-867,75	2,89	-6,67	0,91	0,10	0,62	1,76	0,35	-21,12	1,49
354,58	2,53	10,84	0,66	0,21	0,46	0,88	0,91	16,18	3,24
-461,31	1,48	-6,66	0,87	0,22	0,77	3,44	0,43	-20,00	1,04
169,51	1,85	3,59	0,75	0,23	0,68	4,18	0,56	8,38	1,66
195,20	3,21	9,68	0,85	0,15	0,98	50,05	0,60	19,03	1,19
220,14	4,77	3,16	0,81	0,13	0,63	2,77	0,90	4,17	2,22
99,05	2,04	6,22	0,85	0,26	0,76	7,51	0,93	9,72	1,54
114,82	2,10	3,45	0,99	0,24	0,99	77,51	0,75	6,26	1,07
-62,17	1,40	-1,24	0,94	0,17	0,93	13,04	0,31	-4,87	0,48
5,66	1,96	0,25	1,01	0,29	0,98	59,17	0,84	0,43	0,94
244,66	1,58	14,06	0,46	0,42	0,75	3,06	1,12	21,43	1,50
219,27	0,86	8,34	0,78	0,48	0,75	3,16	1,07	17,47	0,99
85,17	2,07	4,36	1,01	0,33	0,85	7,14	1,14	5,94	1,29
29,65	3,90	1,42	0,91	0,16	0,92	12,20	0,77	2,20	1,04
261,51	0,79	8,65	0,64	0,70	0,87	12,52	2,09	15,01	1,05
4,21	1,64	0,48	0,78	0,10	0,76	3,10	0,83	0,87	0,35
-1171,90	0,44	-26,81	1,12	0,12	0,76	4,30	0,06	-492,80	0,08
-737,00	0,88	-13,75	0,79	0,54	0,31	0,73	1,03	-29,00	2,22
25,16	2,50	2,10	0,90	0,25	0,99	69,41	1,00	2,94	0,87
49,61	1,69	1,01	0,86	0,38	0,88	7,45	1,06	1,55	1,00
9,79	0,72	0,40	0,96	0,50	0,83	5,59	0,78	1,07	0,53
-962,86	0,56	-32,54	0,69	0,16	0,95	21,20	0,14	-288,89	0,10
70,63	1,80	4,21	0,87	0,53	0,57	1,63	2,17	4,28	2,16
7,13	1,93	0,56	0,82	0,25	0,57	1,53	0,73	1,06	1,12
-39,65	0,20	-3,56	0,74	0,49	0,98	45,76	0,20	-35,15	0,12
66,08	7,36	2,57	0,93	0,13	0,82	6,47	1,15	2,59	1,37
7,03	72,17	0,09	0,95	0,01	0,06	0,07	0,71	0,12	14,95
-200,81	0,70	-10,34	1,03	0,48	0,85	5,88	0,72	-29,16	0,41
190,54	1,36	9,38	0,75	0,48	0,54	1,47	1,63	12,68	1,38
68,89	2,02	6,06	0,87	0,25	0,75	3,06	1,06	8,72	0,76
82,68	8,26	3,63	0,67	0,10	0,71	2,48	0,89	4,52	1,23
49,94	1,29	1,48	0,85	0,20	0,68	2,11	0,33	5,59	0,40
130,33	2,05	9,36	0,72	0,35	0,97	29,09	1,13	12,90	0,84
-38,38	0,90	-1,86	0,97	0,61	0,60	1,47	1,73	-3,15	0,86
-235,89	3,43	-9,70	0,99	0,14	0,87	6,89	0,55	-20,42	0,45
0,83	3,49	0,08	0,83	0,16	0,71	2,40	0,67	0,14	0,62
34,61	3,10	1,22	0,81	0,16	0,26	0,35	0,59	2,45	1,57
-26,65	1,50	-1,95	0,89	0,37	0,95	18,78	0,94	-3,37	0,47
-310,47	2,18	-10,93	0,67	0,16	0,24	0,76	0,51	-26,45	1,01
56,08	0,41	1,36	0,82	0,67	0,95	17,94	0,84	4,96	0,23
1,52	4,09	0,26	0,66	0,12	0,75	3,01	0,64	0,47	0,53
222,19	2,44	4,85	0,50	0,22	0,68	2,98	0,74	8,53	0,58
309,32	6,71	11,22	0,71	0,08	0,99	68,93	0,65	18,93	0,42
175,84	1,95	12,04	0,83	0,37	0,87	7,35	1,32	15,27	0,63

31,29	2,03	3,21	1,07	0,33	0,70	2,54	1,22	4,22	0,67
79,18	2,26	1,23	0,84	0,21	0,65	2,16	0,59	2,61	0,55
383,34	3,12	20,04	0,70	0,20	0,98	47,80	0,80	31,49	0,50
77,84	1,08	4,24	0,78	0,55	0,87	6,41	1,77	6,31	0,46
-342,72	28,08	-27,21	1,16	0,01	0,84	6,78	0,36	-75,98	0,24
-265,06	3,55	-17,35	0,97	0,18	0,64	2,36	0,80	-26,50	0,56
91,86	4,22	6,99	0,89	0,11	0,97	36,39	0,62	12,99	0,29
247,33	3,25	18,84	0,82	0,29	0,81	4,22	1,44	18,90	0,65
105,57	0,24	2,37	0,80	0,65	0,15	0,64	0,49	14,86	0,57
37,70	1,17	2,09	0,91	0,50	0,99	115,66	1,20	3,53	0,29
-65,05	2,73	-4,06	0,75	0,27	0,98	54,51	1,02	-5,47	0,36
11,31	2,85	0,57	1,04	0,18	0,70	3,87	0,81	0,91	0,36
21,60	6,87	0,76	0,85	0,10	0,47	0,90	0,74	1,14	0,54
-109,39	4,00	-5,25	0,92	0,18	0,20	0,25	0,91	-7,09	1,57
-220,40	0,23	-4,05	0,37	0,14	0,22	0,60	0,04	-117,06	0,06
47,03	0,61	0,98	0,34	0,14	0,33	0,54	0,10	11,15	0,10
78,28	6,16	8,21	0,78	0,17	0,92	12,32	1,24	7,93	0,41
37,39	3,97	5,99	0,71	0,33	0,88	7,55	2,26	4,15	0,45
17,59	2,47	0,47	0,89	0,24	0,15	0,20	0,79	0,79	1,21
-147,56	2,66	-22,70	1,03	0,25	0,97	33,63	1,02	-30,75	0,17
148,12	2,61	11,43	0,78	0,37	0,79	4,85	1,55	11,75	0,34
4,54	4,28	0,47	0,84	0,19	0,41	0,76	1,12	0,53	0,58
11,44	4,00	0,48	1,11	0,09	0,22	0,27	0,44	1,21	0,32
198,02	9,98	25,24	0,79	0,15	0,74	2,85	1,92	15,69	0,49
6,67	40,20	1,08	0,95	0,04	0,26	0,35	1,96	0,58	1,10
4,29	6,97	0,47	0,78	0,02	0,84	5,19	0,74	0,70	0,04
81,98	6,01	5,07	0,90	0,41	0,10	0,22	4,78	1,91	1,73
152,00	0,98	9,73	0,78	0,51	0,26	0,51	1,70	15,63	0,13
29,12	4,97	8,46	0,77	0,25	-0,59	-0,37	2,45	5,15	0,27
-100,85	3,75	-16,75	0,82	0,10	-0,71	-0,41	0,47	-40,02	0,19
-312,50	0,64	-26,07	0,61	0,43	-3,77	-0,79	0,47	-96,30	0,02
3,49	5,40	0,10	0,98	0,12	-0,21	-0,18	0,74	0,15	1,67
-506,38	0,71	-24,09	0,78	0,59	-0,40	-0,33	1,06	-56,50	0,91
-182,39	0,50	-10,36	1,01	0,59	-0,81	-0,45	1,26	-28,82	0,56

Анкета «Використання інноваційних управлінських практик сільськогосподарськими підприємствами Харківської області»

Основна мета анкети – визначити рівень впровадження інноваційних управлінських практик, які підвищують конкурентоспроможність підприємств, та їхній вплив на ефективність роботи в умовах динамічного бізнес-середовища.

Анкета для керівників сільськогосподарських підприємств Харківської області

Інструкція для заповнення:

Будь ласка, відмітьте відповідний варіант або запишіть власну відповідь. Ваші відповіді будуть використані виключно для наукового аналізу, а всі дані залишаться конфіденційними.

Розділ 1: Інформація про підприємство

1. Тип підприємства:

- ☐ Малий бізнес (до 50 працівників)
- ☐ Середній бізнес (від 50 до 250 працівників)
- ☐ Великий бізнес (понад 250 працівників)

2. Основна спеціалізація підприємства:

- ☐ Рослинництво
- ☐ Тваринництво
- ☐ Змішане виробництво
- ☐ Інше (вказіть) _____

3. Скільки років підприємство діє на ринку?

- ☐ До 5 років
- ☐ Від 5 до 10 років
- ☐ Понад 10 років

Розділ 2: Зовнішнє бізнес-середовище

4. Наскільки змінюється ринкове середовище, в якому працює ваше підприємство?

- ☐ Постійно змінюється
- ☐ Часто змінюється
- ☐ Помірно змінюється
- ☐ Майже не змінюється

5. Наскільки активно підприємство реагує на технологічні зміни в галузі?

- ☐ Дуже активно
- ☐ Помірно активно
- ☐ Рідко реагує
- ☐ Не реагує

Розділ 3: Управлінські функції та інноваційні практики

6. Які управлінські практики активно застосовуються на підприємстві? (Відмітьте всі, що застосовуються)

- ☐ Стратегічне планування
- ☐ Інноваційне кадрове управління (навчання, мотивація)
- ☐ Лідерство, орієнтоване на інновації

- ☐ Система контролю за продуктивністю
- ☐ Співпраця з постачальниками та клієнтами
- ☐ Інше (вказіть) _____

7. Чи включає ваше підприємство стратегічне планування у розподіл ресурсів для впровадження інновацій?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

8. Чи запроваджуються у вашій організації міжособистісні ролі та комунікації для підтримки інноваційних ініціатив?

- ☐ Так
- ☐ Ні

Розділ 4: Вплив управлінських інновацій на результати діяльності

9. Як, на вашу думку, управлінські інновації впливають на такі аспекти діяльності вашого підприємства?

(Оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 – «не впливає», а 5 – «дуже сильно впливає»)

Зростання продуктивності: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Підвищення рентабельності: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Покращення конкурентоспроможності: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

10. Чи спостерігаєте ви вплив управлінських інновацій на прибутковість підприємства (ROA, ROE)?

- ☐ Так, суттєво підвищується
- ☐ Незначно підвищується
- ☐ Не змінюється
- ☐ Знижується

Розділ 5: Виклики та потреби у впровадженні інновацій

11. Що є основною перешкодою для впровадження інновацій на вашому підприємстві?

- ☐ Брак фінансування
- ☐ Недостатня кваліфікація персоналу
- ☐ Опір змінам з боку співробітників
- ☐ Недостатність інформації про інновації
- ☐ Інше (вказіть) _____

12. Які ресурси чи заходи, на вашу думку, найбільш ефективно сприятимуть впровадженню інновацій на підприємстві?

- ☐ Державна підтримка
- ☐ Інвестиції в навчання працівників
- ☐ Покращення технологічної бази
- ☐ Інше (вказіть) _____

Розділ 6: Фінансування та власність

13. Рівень власних фінансових ресурсів підприємства ви оцінюєте як:

- ☐ Дуже високий
- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький
- ☐ Дуже низький

14. Чи є ваше підприємство частиною корпоративної групи?

- ☐ Так, міжнародної
- ☐ Так, національної
- ☐ Ні, незалежне підприємство

15. Якщо ваше підприємство є частиною корпоративної групи, де знаходиться штаб-квартира головного офісу групи?

- ☐ В Україні
- ☐ За кордоном

16. Чи має ваше підприємство доступ до фінансових ресурсів групи?

- ☐ Так
- ☐ Ні

Розділ 7: Менеджерські здібності

17. Які стратегічні цілі ви визначаєте для вашого підприємства (оберіть усі, що застосовуються)?

- ☐ Конкуренція за ціною
- ☐ Конкуренція за якістю
- ☐ Лідерство на ринку
- ☐ Реакція на конкурентів
- ☐ Розробка нових бізнес-моделей
- ☐ Покращення існуючих бізнес-моделей

18. Чи формалізовані стратегічні плани вашого підприємства?

- ☐ Так, задокументовані
- ☐ Частково формалізовані
- ☐ Ні

19. Як часто моніторинг виконання стратегічних цілей здійснюється у вашому підприємстві?

- ☐ Щомісяця
- ☐ Щокварталу
- ☐ Щорічно
- ☐ Не здійснюється

Розділ 8: Інноваційний менеджмент

20. Які з наступних методів використовуються для управління інноваціями на вашому підприємстві?

- ☐ Системи управління знаннями
- ☐ Платформи управління ідеями
- ☐ Програми заохочення співробітників до інновацій
- ☐ Впровадження спеціальних посад (менеджери інновацій)

21. Чи мають інноваційні проекти чітко визначені цілі та структуру?

- ☐ Так, завжди
- ☐ Іноколи
- ☐ Ні

22. Який рівень ресурсів виділяється на інноваційні проекти у вашій організації?

- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький
- ☐ Не виділяються

Розділ 9: Організаційні можливості

23. Чи проводиться на вашому підприємстві регулярне навчання персоналу для підтримки інновацій?

- ☐ Так, регулярно
- ☐ Рідко
- ☐ Ні

24. Які ключові показники використовуються для оцінки ефективності управління?

- ☐ Фінансові результати
- ☐ Якість продукції
- ☐ Інноваційність
- ☐ Охорона праці
- ☐ Інше (вказіть): _____

Дякуємо за участь у дослідженні!

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9_1	Q9_2	Q9_3	Q10	Q11	Q12
Малый биз.	Творческие	Понед 10 р	Посвящено з	Посвящено з	Инновацион	Так	НИ	4	5	3	Незачеено	Брак: финан	Покращение
Малый биз.	Рас.ленные	Понед 10 р	Посвящено з	Не ready	Система кс	Частково	Так	3	2	4	Сутже пд	Брак: финан	Инвестид
Малый биз.	Творческие	Понед 10 р	Посвящено з	Душе акте	Инновацион	Частково	Так	5	4	2	Незачеено	Недостатки	Покращение
Малый биз.	Экспертные	5-10 років	Часто змине	Душе акте	Оптимизац	Частково	НИ	3	3	4	Не заивает	Брак: финан	Инвестид
Малый биз.	Рас.ленные	Понед 10 р	Посвящено з	Рядко ready	Срательные	Частково	Так	3	5	3	Сутже пд	Недостатки	Держания
Малый биз.	Творческие	Понед 10 р	Посвящено з	Душе акте	Срательные	Частково	Так	1	3	3	Не заивает	Недостатки	Инвестид
Малый биз.	Рас.ленные	5-10 років	Часто змине	Посвящено з	Лидерство	НИ	НИ	4	3	5	Сутже пд	Недостатки	Держания
Малый биз.	Рас.ленные	5-10 років	Посвящено з	Не ready	Инновацион	Частково	НИ	5	2	5	Незачеено	Брак: финан	Держания
Велесей би.	Рас.ленные	Понед 10 р	Часто змине	Посвящено з	Оптимизац	Так	Так	2	4	3	Не заивает	Брак: финан	Держания
Малый биз.	Рас.ленные	5-10 років	Часто змине	Посвящено з	Срательные	Так	Так	4	1	3	Незачеено	Брак: финан	Покращение
Малый биз.	Творческие	5-10 років	Посвящено з	Рядко ready	Срательные	Частково	Так	5	4	3	Незачеено	Брак: финан	Инвестид
Малый биз.	Рас.ленные	Понед 10 р	Часто змине	Душе акте	Система кс	Так	Так	4	4	5	Незачеено	Брак: финан	Инвестид
Малый биз.	Рас.ленные	Понед 10 р	Посвящено з	Посвящено з	Срательные	Частково	Так	5	2	4	Сутже пд	Брак: финан	Покращение
Середній бі.	Рас.ленные	5-10 років	Посвящено з	Рядко ready	Лидерство	Частково	Так	4	3	1	Не заивает	Брак: финан	Покращение
Середній бі.	Экспертные	5-10 років	Часто змине	Душе акте	Срательные	Так	Так	5	2	3	Сутже пд	Недостатки	Держания
Малый биз.	Творческие	Понед 10 р	Часто змине	Рядко ready	Срательные	НИ	Так	5	1	5	Незачеено	Недостатки	Инвестид
Малый биз.	Рас.ленные	5-10 років	Посвящено з	Не ready	Срательные	Так	Так	4	2	2	Сутже пд	Недостатки	Покращение
Малый биз.	Рас.ленные	Понед 10 р	Посвящено з	Рядко ready	Лидерство	НИ	НИ	3	2	4	Не заивает	Брак: финан	Держания
Малый биз.	Рас.ленные	Понед 10 р	Часто змине	Посвящено з	Система кс	Так	НИ	3	1	4	Незачеено	Недостатки	Держания
Середній бі.	Творческие	5-10 років	Посвящено з	Посвящено з	Срательные	Так	Так	4	5	4	Сутже пд	Оптр змине	Инвестид
Малый биз.	Творческие	Понед 10 р	Часто змине	Рядко ready	Оптимизац	НИ	Так	5	3	4	Незачеено	Недостатки	Держания
Малый биз.	Творческие	5-10 років	Часто змине	Душе акте	Система кс	Так	Так	4	5	4	Незачеено	Брак: финан	Покращение
Малый биз.	Творческие	5-10 років	Часто змине	Посвящено з	Инновацион	Частково	ТАК	5	1	4	Не заивает	Недостатки	Держания
Велесей би.	Творческие	Понед 10 р	Часто змине	Посвящено з	Оптимизац	Так	НИ	4	4	5	Знеуцис	Брак: финан	Держания
Велесей би.	Творческие	5-10 років	Часто змине	Душе акте	Лидерство	Частково	Так	5	5	5	Незачеено	Недостатки	Держания
Малый биз.	Творческие	Понед 10 р	Часто змине	Посвящено з	Система кс	Частково	Так	1	5	3	Сутже пд	Оптр змине	Держания
Малый биз.	Творческие	Понед 10 р	Посвящено з	Посвящено з	Срательные	Частково	Так	4	1	3	Сутже пд	Оптр змине	Инвестид
Малый биз.	Творческие	Понед 10 р	Посвящено з	Душе акте	Срательные	Частково	Так	3	2	5	Не заивает	Брак: финан	Покращение
Середній бі.	Экспертные	Понед 10 р	Посвящено з	Душе акте	Лидерство	НИ	Так	2	3	3	Не заивает	Недостатки	Инвестид
Середній бі.	Творческие	До 5 років	Майже не	Рядко ready	Инновацион	Так	НИ	4	3	5	Не заивает	Брак: финан	Покращение
Велесей би.	Рас.ленные	До 5 років	Посвящено з	Рядко ready	Лидерство	Так	НИ	4	2	3	Сутже пд	Недостатки	Покращение
Велесей би.	Рас.ленные	5-10 років	Посвящено з	Посвящено з	Инновацион	Частково	Так	4	4	5	Сутже пд	Недостатки	Инвестид
Малый биз.	Рас.ленные	Понед 10 р	Посвящено з	Рядко ready	Срательные	Частково	Так	4	5	5	Сутже пд	Оптр змине	Ин

