

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)

Галузь знань – Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

Спеціальність – ДЗ (073) «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.3.9

Здобувач: Олександра МІЩЕНКО

Керівник: д. е. н., проф. Ірина СЕДІКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.26 р., протокол № 14

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ____ ” 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачу вищої освіти
Олександрі МІЩЕНКО**

1. Тема роботи: «Розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства» затверджена наказом по університету від 20.03.2026 р. №128-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: ВСТУП. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. 1.1. Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства. 1.2. Методичний інструментарій оцінювання розвитку інноваційного розвитку підприємства. Висновки до розділу 1. РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ШЛЯХІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ. 2.1. Економічна стійкість і структурна модернізація аграрний сектор України. 2.2. Характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та оцінка показників його діяльності. 2.3. Оцінка стану інноваційного розвитку ТОВ «Укрелеваторпром». Висновки до розділу 2. РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. 3.1. Проєкт інноваційного розвитку АТ «Укрелеваторпром». 3.2. Фінансово-економічні розрахунки інноваційного проєкту. Висновки до розділу 3. ВИСНОВКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

таблиць 24, рисунків 11.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Олександра МІЩЕНКО

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти формування стратегії інноваційного розвитку підприємства зернової інфраструктури в умовах цифрової трансформації та кризових викликів.

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до інноваційного розвитку підприємств, розкрито сутність інноваційної стратегії, її роль у забезпеченні конкурентоспроможності та економічної стійкості. Проаналізовано еволюцію концепцій інноваційного менеджменту, цифровізації бізнес-процесів і сталого розвитку, а також обґрунтовано необхідність переходу аграрних підприємств до інноваційно-орієнтованих моделей функціонування.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану аграрного сектору України та діяльності АТ «Укрелеваторпром». Оцінено інноваційний потенціал підприємства, рівень цифровізації, фінансово-економічні результати та ключові проблеми інноваційного розвитку. Виявлено обмеження, пов'язані з логістичними ризиками, недостатнім рівнем автоматизації та обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів, що стримує підвищення ефективності діяльності підприємства.

У третьому розділі розроблено комплексний проєкт інноваційного розвитку АТ «Укрелеваторпром» на 2026–2030 рр., який передбачає поетапну цифрову трансформацію, автоматизацію виробничих і логістичних процесів, впровадження ERP/MES-систем, енергоефективних технологій та розвиток інноваційних сервісів. Проведено фінансово-економічне обґрунтування проєкту, визначено обсяг інвестицій, сформовано прогнозні грошові потоки та розраховано показники ефективності інвестицій (NPV, IRR, термін окупності). Запропоновано систему моніторингу та оцінювання результативності реалізації інноваційної стратегії.

У роботі доведено, що впровадження запропонованої стратегії інноваційного розвитку сприятиме підвищенню операційної ефективності підприємства, зниженню витрат, зростанню обсягів перевалки зерна та інтеграції підприємства у європейські агрологістичні ланцюги створення доданої вартості. Практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами зернової інфраструктури України при розробленні стратегій інноваційного розвитку.

Ключові слова: інноваційний розвиток, стратегія, аграрний сектор, зернова інфраструктура, цифровізація, інвестиції, ERP/MES, логістика, ефективність.

SUMMARY

The qualification work explores the theoretical, methodological and practical aspects of forming a strategy for the innovative development of a grain infrastructure enterprise in the context of digital transformation and crisis challenges.

The first section summarizes theoretical approaches to the innovative development of enterprises, reveals the essence of the innovation strategy, its role in ensuring competitiveness and economic sustainability. The evolution of the concepts of innovation management, digitalization of business processes and sustainable development is analysed, and the need for agricultural enterprises to transition to innovation-oriented models of functioning is substantiated.

The second section analyses the current state of the agricultural sector of Ukraine and the activities of JSC «Ukrelevatorprom». The innovative potential of the enterprise, the level of digitalization, financial and economic results and key problems of innovative development are assessed. Limitations associated with logistical risks, insufficient level of automation and limited access to investment resources are identified, which hinders the increase in the efficiency of the enterprise.

The third section develops a comprehensive innovative development project for JSC «Ukrelevatorprom» for 2026–2030, which provides for a phased digital transformation, automation of production and logistics processes, implementation of ERP/MES systems, energy-efficient technologies and development of innovative services. A financial and economic justification of the project was carried out, the volume of investments was determined, forecast cash flows were formed and investment efficiency indicators were calculated (NPV, IRR, payback period). A system for monitoring and evaluating the effectiveness of the implementation of the innovative strategy was proposed.

The work proves that the implementation of the proposed innovative development strategy will contribute to increasing the operational efficiency of the enterprise, reducing costs, increasing grain transshipment volumes and integrating the enterprise into European agro-logistics value chains. Practical recommendations can be used by grain infrastructure enterprises of Ukraine when developing innovative development strategies.

Keywords: innovative development, strategy, agricultural sector, grain infrastructure, digitalization, investments, ERP/MES, logistics, efficiency.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	3
<u>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</u>	5
1.1. <u>Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства</u>	5
1.2. Методичний інструментарій оцінювання розвитку інноваційного розвитку підприємства	13
<u>Висновки до розділу 1</u>	23
<u>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ШЛЯХІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ</u>	25
2.1. Економічна стійкість і структурна модернізація аграрний сектор України	25
2.2. Характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та оцінка показників його діяльності	34
2.3. <u>Оцінка стану інноваційного розвитку ТОВ «Укрелеваторпром»</u>	44
<u>Висновки до розділу 2</u>	
<u>РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</u>	52
3.1. <u>Проект інноваційного розвитку АТ «Укрелеваторпром»</u>	46
3.2. <u>Фінансово-економічні розрахунки інноваційного проекту</u>	49
<u>Висновки до розділу 3</u>	53
<u>ВИСНОВКИ</u>	54

ВСТУП

В умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення конкурентної боротьби на світових ринках інноваційний розвиток підприємств набуває стратегічного значення. Для аграрного сектору України, який традиційно є одним із ключових драйверів економічного зростання, впровадження інноваційних технологій, сучасних управлінських підходів та цифрових рішень є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, ефективності логістики та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

Особливої актуальності проблема інноваційного розвитку підприємств зернової інфраструктури набула в умовах воєнних викликів, руйнування логістичних маршрутів, підвищення ризиків виробничої діяльності та трансформації експортних потоків. Елеваторні підприємства, як ключова ланка аграрного ланцюга постачання, відіграють стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, стабільності експорту та розвитку аграрного бізнесу. У зв'язку з цим формування ефективної стратегії інноваційного розвитку таких підприємств є важливим науковим і практичним завданням.

Теоретичні та практичні аспекти інноваційного розвитку підприємств досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Й. Шумпетера, П. Друкера, К. Фрімена, Б. Санто, О. Амоші, І. Спіфанової, М. Гордієнка та інших. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, питання розроблення комплексних стратегій інноваційного розвитку підприємств зернової інфраструктури з урахуванням цифровізації, ESG-трансформації та інтеграції в європейські логістичні платформи залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність даної магістерської роботи.

Об'єктом дослідження є процеси інноваційного розвитку підприємств.

Предметом дослідження є науково-практичні та методичні аспекти інноваційного розвитку підприємств.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії інноваційного розвитку підприємства зернової інфраструктури на прикладі АТ «Укрелеваторпром».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні підходи до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств;
- проаналізувати сучасний стан та тенденції інноваційного розвитку аграрного сектору України;
- оцінити інноваційний потенціал і результати діяльності АТ «Укрелеваторпром»;
- розробити проєкт інноваційного розвитку підприємства та обґрунтувати його економічну ефективність;
- сформувати систему моніторингу та оцінювання ефективності реалізації інноваційної стратегії.

Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підхід, економіко-статистичні методи, методи фінансово-економічного моделювання, інвестиційного аналізу (ЧПД, ІД, ТОІ), SWOT-аналіз, експертні оцінки та графоаналітичні методи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств зернової інфраструктури для підвищення операційної ефективності, зниження витрат та зростання інвестиційної привабливості.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства

Досягнення стійкості функціонування підприємств, підвищення їх конкурентних позицій на ринку та максимізація економічного результату на основі обґрунтованої стратегічної орієнтації є однією з ключових управлінських цілей сучасного бізнесу. Світова практика доводить, що визначальними детермінантами економічного зростання та конкурентоспроможності провідних країн виступають інноваційна активність науково-виробничих суб'єктів та безперервне технологічне оновлення всіх сфер суспільно-економічної діяльності. Ознаками інноваційно активної економіки є інтеграція наукових і технологічних знань, зростання інтелектуальної складової виробничих процесів, активне використання інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток нематеріальних активів, формування виробничо-інноваційних кластерів, а також підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнес-структур. Інноваційно орієнтована модель розвитку створює передумови для розширення людського потенціалу та забезпечення високих стандартів якості життя населення. У цьому контексті особливого значення набуває вибір адекватних інструментів, механізмів і алгоритмів реалізації інноваційного розвитку підприємств.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування категорії «стратегія». Зокрема, А. Чандлер розглядає стратегію як систему методів розподілу ресурсів у часі та за видами діяльності, що ґрунтується на зіставленні можливостей організації з її ресурсним потенціалом та

врахуванні ризиків, при цьому ключовим елементом є визначення довгострокових цілей. Він визначає стратегію як процес формування основних довгострокових цілей і завдань підприємства, вибір напрямів дій та розподіл ресурсів для їх досягнення. А. Богданов трактує стратегію як організований процес алокації ресурсів з метою досягнення визначених стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, тоді як Б. Санто розглядає її як довгострокову програму дій і планування, що реалізується протягом заданого часового горизонту. Питання стратегічного управління інноваціями також знайшли відображення у працях Б. Твісса, О. І. Амоші, Л. І. Федулової, М. В. Мартиненка та інших дослідників. Водночас у багатьох дослідженнях спостерігається тенденція механічного перенесення загальних підходів до формування корпоративної стратегії на інноваційну стратегію без урахування специфіки інноваційної діяльності, особливо в контексті агропромислових підприємств. Слід підкреслити, що трактування та процес формування інноваційної стратегії суттєво залежать від теоретико-методологічного підходу, у межах якого здійснюється її дослідження.

Стратегія виступає інструментом адаптивного маневрування підприємства у зовнішньому середовищі. Подібні концептуальні підходи представлені в працях М. Портера та П. Друкера, які по-різному акцентують увагу на рівні управлінського впливу на економічні суб'єкти. П. Друкер визначає стратегічне управління як систему взаємопов'язаних правил і процедур, що забезпечують послідовний перехід між стратегічними альтернативами. І. Ансофф трактує стратегію як сукупність правил прийняття управлінських рішень, які формують логіку діяльності організації та інтегрують усі її функціональні напрями.

У цьому контексті інноваційна стратегія розглядається як один із ключових інструментів досягнення стратегічних цілей підприємства, що характеризується новизною управлінських, технологічних, продуктово-ринкових або організаційних рішень, які можуть проявлятися на всіх стадіях

інноваційного циклу – від планування до виробництва, реалізації та споживання продукції.

Інноваційні цілі підприємства можуть охоплювати розроблення принципово нових продуктів, упровадження прогресивних технологічних рішень, перехід на альтернативні види сировинних ресурсів, організаційно-структурну трансформацію підприємства та інші напрями інноваційної діяльності. Вибір стратегічних орієнтирів розвитку визначається рівнем інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання, а також станом інноваційно-інвестиційного середовища в національній економіці. Саме інноваційні цілі формують стратегічний вектор розвитку підприємства та слугують основою для формування його інноваційної стратегії.

Інноваційна стратегія виступає ключовим управлінським інструментом забезпечення інноваційного розвитку сучасного агропромислового підприємства, сприяючи структурованості інноваційних бізнес-процесів і створюючи можливості для контролю досягнення стратегічної місії та цільових орієнтирів. До основних завдань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств належать: ідентифікація потенційних можливостей досягнення стратегічних цілей; урахування напрямів і перспектив розвитку підприємства; планування взаємодії із зовнішнім середовищем та адаптація ресурсного забезпечення; моніторинг і моделювання зворотного зв'язку для своєчасної корекції управлінських рішень; формування сценаріїв розвитку та розроблення рекомендацій щодо трансформації загальної стратегії підприємства.

У межах процесного підходу до формування інноваційної стратегії доцільно визначити систему базових принципів, які повинні бути покладені в основу її розроблення. Такі принципи мають ґрунтуватися на комплексному аналізі ключових аспектів функціонування підприємства та враховувати передумови ефективного управління інноваційною діяльністю, що забезпечує узгодженість стратегічних рішень і підвищення результативності інноваційного розвитку.



Рис. 1.1 Принципи управління інноваційною діяльністю

Джерело: розроблено на основі [1, 3] з використанням Napkin AI

На їх основі та з урахуванням виділених передумов сформовано механізм розроблення та реалізації інноваційної стратегії підприємства (рис. 1.2).

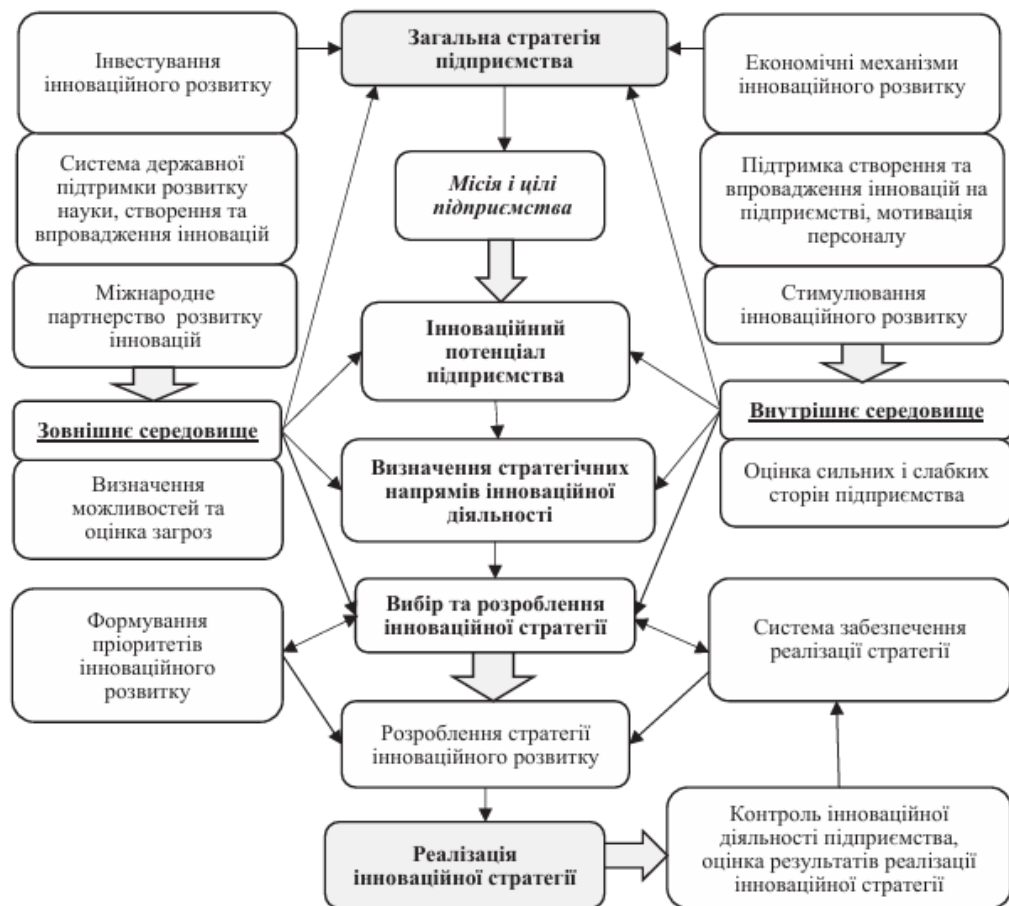


Рис. 1.2. Механізм формування інноваційної стратегії

Джерело: [5, 6]

Узагальнення існуючих наукових підходів до трактування інноваційної стратегії розвитку дозволяє сформулювати її як комплексну систему довгострокових планових орієнтирів, методів, норм, правил, інструментарію та механізмів управління, що формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування підприємства. Така система має відповідати визначеним місії та стратегічним цілям, забезпечувати раціональний розподіл наявних ресурсів, залучення та ефективне використання нових ресурсних можливостей за видами та напрямками діяльності, організацію фінансування інноваційних процесів і управління інноваційним розвитком підприємства.

Інноваційна стратегія реалізується на всіх стадіях інноваційного циклу від стратегічного планування до виробництва, комерціалізації та споживання продукції, в умовах неіндустріальної модернізації економіки.

Процес формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства передбачає послідовне проходження низки етапів, зокрема: формулювання місії підприємства; визначення поточної системи стратегічних і операційних цілей; комплексну оцінку зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей та рівня інноваційного потенціалу з ідентифікацією перспектив розвитку; обґрунтування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку; вибір та розроблення альтернативних варіантів інноваційної стратегії; формування стратегічних і тактичних планів та програм її реалізації; впровадження обраної інноваційної стратегії; здійснення контролю та оцінювання результативності й ефективності стратегічних інноваційних рішень.

Запропонована схема підкреслює необхідність формування передумов для вибору оптимальної моделі інноваційного розвитку підприємства, що передбачає системну діагностику екзогенних і ендогенних факторів впливу, а також комплексну оцінку наявного інноваційного потенціалу як ключової детермінанти стратегічного вибору. Безпосередній вибір інноваційної стратегії за визначеними стратегічними напрямками значною мірою залежить від якості проведеної аналітичної оцінки, що безпосередньо впливає на ринкові позиції та конкурентоспроможність підприємства. Стратегія підприємства, як орієнтир довгострокового розвитку, визначає ключові вектори діяльності та формує комплекс заходів і програм стратегічного та тактичного характеру.

На даному етапі також здійснюється перевірка узгодженості обраних пріоритетних напрямів розвитку з прийнятою інноваційною стратегією. Слід зазначити, що у випадку, коли результати реалізації інноваційної стратегії сприяли покращенню фінансово-економічного стану підприємства та забезпечили його якісне зростання, стратегію можна вважати ефективно реалізованою. Водночас, якщо досягнуті результати не забезпечили реалізацію визначених стратегічних пріоритетів, виникає необхідність поглибленого аналізу причин відхилень, виявлення нереалізованих можливостей, а також коригування стратегічних цілей, пріоритетних

напрямів розвитку та обраної інноваційної стратегії. У межах дослідження також було розроблено алгоритм формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, який відображено на рис. 1.3

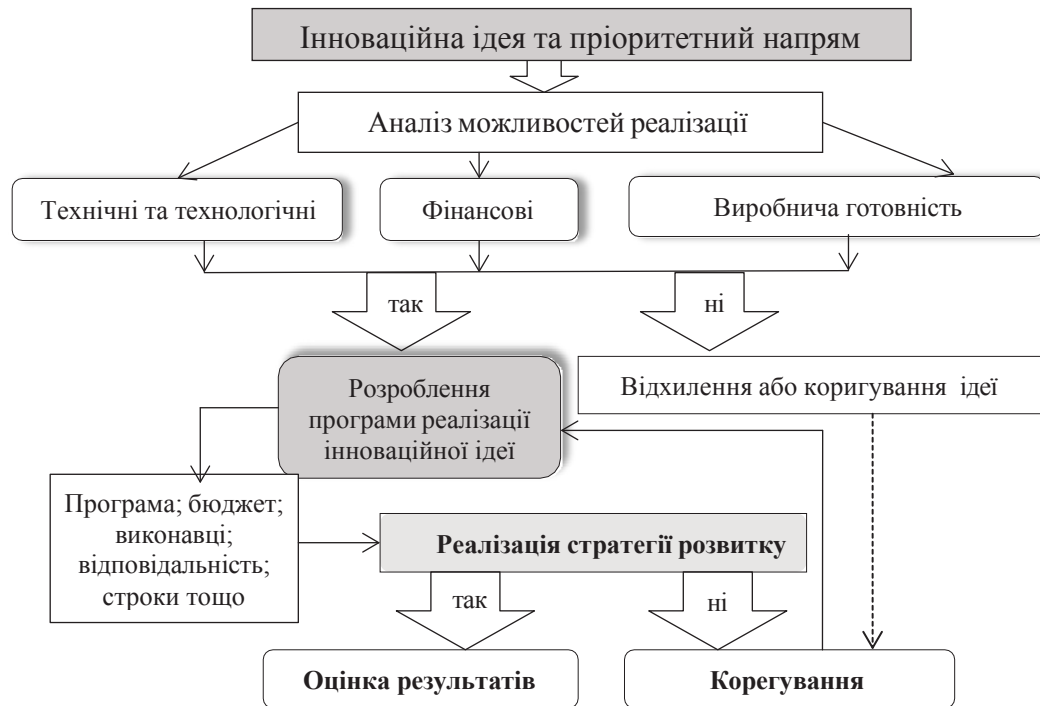


Рис. 1.3. Алгоритм формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку

Джерело: сформовано авторами

Як свідчить алгоритм, представлений на рис. 1.3, за умови технологічної, фінансової та виробничо-організаційної здійсненності інноваційної ідеї вона може бути покладена в основу обраної інноваційної стратегії та реалізована в межах відповідної інноваційної програми.

Обрана стратегія впроваджується шляхом стратегічного та оперативного планування. Розроблення інноваційної програми забезпечує конкретизацію завдань для структурних підрозділів підприємства з визначенням обсягів робіт, термінів виконання та ресурсного забезпечення, а також уточненням витрат на реалізацію запланованих заходів у межах установлених бюджетних обмежень. При цьому процес реалізації інноваційної стратегії є динамічним і може коригуватися з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища, появи альтернативних напрямів

розвитку та відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих показників.

Інноваційні стратегії, з огляду на їх специфіку, виступають ефективним інструментом управління розвитком підприємства, водночас формуючи низку складних управлінських умов, пов'язаних із:

- зростанням рівня невизначеності кінцевих результатів за параметрами строків, витрат, якості та ефективності, що зумовлює необхідність розвитку системи управління інноваційними ризиками;
- підвищенням інвестиційних ризиків інноваційних проєктів, особливо довгострокових, що потребує залучення інвесторів із вищою схильністю до ризику;
- інтенсифікацією організаційних змін, оскільки реалізація інноваційної стратегії неминує супроводжується реструктуризацією підприємства, а трансформація одного елемента системи зумовлює зміни в інших її компонентах.

Низький рівень адаптивності вітчизняних агропромислових підприємств до змін, обмежена поінформованість щодо стану та динаміки зовнішнього середовища, а також відсутність достовірної інформації про внутрішні чинники розвитку призвели до недостатньої готовності управлінського персоналу застосовувати сучасні методи стратегічного управління інноваційним розвитком і сформуvalи скептичне ставлення до їх упровадження. Подолання зазначених проблем потребує дотримання ключових вимог стратегічного управління, зокрема забезпечення комплексної інформаційної підтримки щодо зовнішнього та внутрішнього середовища, накопичення досвіду стратегічного планування, повного ресурсного забезпечення, формування мотиваційних механізмів для персоналу та його орієнтації на реалізацію стратегічних інноваційних трансформацій в умовах неоіндустріальної модернізації економіки.

Господарська активність підприємства може реалізовуватися через упровадження сучасних інформаційних і цифрових технологій, оновлення

дизайну продукції, трансформацію виробничих процесів, застосування інноваційних маркетингових підходів або використання новітніх методик розвитку та підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація таких напрямів передбачає здійснення капіталовкладень як у розвиток людського капіталу шляхом набуття нових знань і компетентностей (інтелектуальний компонент), так і у фізичні активи з метою модернізації матеріально-технічної бази та підвищення ринкової репутації торговельної марки продукції. Саме зазначені аспекти формуватимуть предмет подальших наукових досліджень.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання розвитку інноваційного розвитку підприємства

Формування та розвиток сучасної інноваційної підприємницької діяльності є одним із ключових напрямів економічного зростання та підйому країни. Завдяки інноваціям суттєво підвищується конкурентоспроможність, що сприяє притоку нових інвестицій у країну. Інноваційне підприємництво виступає засобом досягнення комерційних цілей та основним фактором для безперервного економічного зростання і розвитку. В Україні розвиток інноваційного підприємництва залежить від нормативно-правового забезпечення, сприятливого інвестиційного середовища та загального економічного стану країни [1].



Рис. 14. Сутність інноваційного розвитку

Джерело: [2]

Визначення інноваційного підприємства також встановлено в Законі України «Про інноваційну діяльність» [2]. Згідно з цим законом, інноваційним визнається підприємство (або об'єднання підприємств), яке займається розробкою, виробництвом та реалізацією інноваційних продуктів або послуг, обсяг яких в грошовому вираженні перевищує 70% загального обсягу його продукції або послуг. До інноваційних підприємств також відносяться інноваційні центри, технопарки, технополіси, інноваційні бізнес-інкубатори та інші подібні структури [3]. Інноваційне підприємництво є важливим елементом економічної системи, яке зосереджується на створенні нових продуктів, технологій та послуг, що базуються на науково-технічних

досягненнях та інноваціях. Сутність інноваційного підприємництва (див. рис.1) полягає у його здатності сприяти комерційній реалізації нововведень, що в свою чергу призводить до економічного зростання та розвитку [1, с. 112].

Основними характеристиками цього виду діяльності є творчий підхід до управління, новаторське мислення підприємців, а також готовність до ризику в процесі впровадження нових проектів. Також важливо відзначити, що інноваційне підприємництво відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентних переваг для суб'єктів господарювання, зміцнюючи їхні позиції на ринку та сприяючи економічному розвитку [1, с. 109].

В умовах сучасного ринкового середовища, інноваційне підприємництво стає одним із ключових чинників, що визначають ефективність національної економіки. Для його розвитку необхідні відповідні умови, включаючи підтримку з боку держави, створення належної законодавчої бази та формування розвиненої інноваційної інфраструктури [1, с. 113].

Оцінювання інноваційного підприємництва є важливим елементом управління інноваційною діяльністю, що дозволяє визначити ефективність впроваджуваних новацій і сприяти оптимізації процесів розвитку підприємства. Одним із найпоширеніших підходів оцінювання інноваційного підприємства є фінансовий аналіз, який передбачає оцінювання фінансових показників підприємства, таких як рентабельність, окупність інвестицій, показники ліквідності та інші фінансові коефіцієнти. Цей підхід дозволяє оцінити економічну ефективність інноваційної діяльності та її вплив на фінансовий стан підприємства. Іншим важливим підходом є використання індикаторів інноваційної активності, які включають такі показники, як кількість впроваджених інновацій, обсяги інвестицій в інновації, кількість патентів і нових продуктів. Даний підхід дозволяє оцінити ступінь інноваційної активності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Застосовується також методика оцінювання інноваційного потенціалу, яка передбачає аналіз ресурсів і можливостей підприємства для здійснення інноваційної діяльності. Такий підхід охоплює оцінку науково-технічного потенціалу, кадрових ресурсів, технологічної бази, а також інфраструктури, що підтримує інновації. Крім того, важливу роль відіграє комплексний підхід, що поєднує кілька методик і підходів для більш детального та всебічного оцінювання інноваційного підприємництва. Такий підхід дозволяє врахувати як фінансові, так і нефінансові аспекти інноваційної діяльності, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Розробка методичного інструментарію для оцінювання є важливим етапом в управлінні інноваційними процесами на підприємствах. Вона передбачає створення системи показників, методів та інструментів, що дозволяють об'єктивно оцінювати стан інноваційного розвитку, виявляти слабкі місця та формулювати напрями для вдосконалення. Методичний інструментарій повинен забезпечувати комплексний підхід до оцінювання, враховуючи як кількісні, так і якісні аспекти інноваційної діяльності.

Основними складовими такого інструментарію є показники, що відображають інноваційний потенціал підприємства, зокрема його кадровий, матеріально-технічний, фінансовий та організаційний ресурси. Крім того, інструментарій повинен включати методи оцінювання економічної ефективності інновацій, такі як розрахунок рентабельності інвестицій в інноваційні проекти, аналіз фінансових результатів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Особливу увагу слід приділяти розробці інтегральних показників, які дозволяють об'єднати окремі аспекти інноваційної діяльності в єдину оцінку. Важливими є також методи експертних оцінок, що допомагають у випадках, коли важко кількісно виміряти певні показники, наприклад, інноваційні компетенції працівників або рівень готовності до впровадження інновацій.

Застосування функції бажаності Харрінгтона дозволяє перевести суб'єктивні оцінки в кількісні показники, що підвищує точність результатів.

Також варто враховувати методи функціонально-вартісного аналізу, які допомагають оптимізувати витрати на інноваційні проекти та забезпечити найбільш ефективне використання ресурсів.

Комплексність та системність підходу до розробки методичного інструментарію оцінювання забезпечує можливість об'єктивного аналізу інноваційної діяльності підприємства та формування обґрунтованих рекомендацій для подальшого розвитку. Аналіз роботи В. В. Зянько та Д. Сін'їн [7, с. 2], присвяченої критеріям оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств, показує, що для забезпечення об'єктивного аналізу ефективності інноваційного підприємництва використовується комплексний підхід. Автори підкреслюють важливість врахування не лише фінансово-економічних показників, але й екологічних, соціальних, маркетингових критеріїв, а також критеріїв безпеки та охорони праці.

Основним критерієм оцінювання інноваційної діяльності є фінансово-економічна ефективність, яка включає показники зростання продуктивності праці, підвищення ефективності використання ресурсів, збільшення прибутку від інноваційних проектів, а також зниження собівартості продукції. Крім цього, враховуються екологічні показники, що охоплюють зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище, та соціальна ефективність, яка відображає зростання рівня оплати праці і створення нових робочих місць [7, с. 2]. Також важливим є критерій гуманізації праці, який передбачає підвищення кваліфікації працівників, зниження соціальної напруженості в колективі та залучення працівників до управлінського процесу. Ефективність системи безпеки та охорони праці оцінюється за показниками відповідності робочих місць санітарно-гігієнічним вимогам та рівнем безпеки на підприємстві [7, с. 2].

Для об'єктивного оцінювання розвитку інноваційного підприємництва необхідно враховувати як економічні, так і соціальні, екологічні та організаційні аспекти, що дозволяє забезпечити всебічну оцінку ефективності впровадження інноваційних проектів.

Визначення критеріїв оцінювання є важливим етапом у процесі аналізу розвитку інноваційного підприємництва. Ідентифікація ключових показників дозволяє здійснити об'єктивну оцінку ефективності інноваційних процесів та розробити стратегії для їх удосконалення. Під час визначення критеріїв необхідно враховувати багатофакторний характер інноваційної діяльності, що включає як економічні, так і соціальні, екологічні та організаційні аспекти. В табл. 1.1 наведено основні критерії оцінювання розвитку інноваційного підприємництва.

Таблиця 1.1

Критерії оцінювання розвитку інноваційного підприємництва

Критерій	Опис
Фінансово-економічна ефективність	Включає показники продуктивності праці, рентабельності інвестицій, зростання прибутку, зниження собівартості продукції, ефективності використання ресурсів. Оцінює економічну результативність інноваційної діяльності.
Соціальна ефективність	Оцінює вплив інновацій на соціальні аспекти підприємства: зростання рівня оплати праці, створення нових робочих місць, покращення умов праці, залучення працівників до управлінських процесів.
Екологічна ефективність	Відображає зменшення шкідливих викидів та впливу виробничих процесів на навколишнє середовище, відповідність екологічним нормам та стандартам.
Ефективність гуманізації праці	Включає показники підвищення кваліфікації працівників, ефективність витрат на навчання, покращення умов праці, зниження конфліктності та підвищення залученості працівників.
Ефективність системи безпеки та охорони праці	Оцінює рівень безпеки на підприємстві, відповідність робочих місць санітарно-гігієнічним вимогам, підвищення рівня ергономічності виробничих процесів.
Маркетингова ефективність	Вимірює приріст обсягів продажу інноваційних товарів або послуг, збільшення ринкової частки, ефективність рекламних кампаній.

Джерело: узагальнено автором

Ключову роль у формуванні об'єктивної картини інноваційної діяльності підприємства відіграють методи збору та аналізу даних для оцінювання розвитку інноваційного підприємництва, її ефективності та перспектив розвитку. Для цього використовується низка як кількісних, так і якісних методів, що забезпечують комплексний підхід до аналізу даних [8].

Одним із найпоширеніших методів збору даних є опитування, яке дає

змогу отримати первинну інформацію від керівників підприємств, інноваційних менеджерів та інших зацікавлених осіб. Використання анкетування дозволяє зібрати стандартизовані дані про впровадження інновацій, оцінку їх ефективності та визначення основних факторів, що впливають на інноваційний розвиток. Інтерв'ю, як метод збору якісної інформації, дозволяє досліджувати детальні аспекти впровадження інновацій, таких як стратегічне планування, управління ризиками та досвід підприємства у реалізації інноваційних проектів.

Для оцінювання фінансово-економічної складової інноваційного підприємництва широко застосовується метод аналізу фінансової звітності. Даний метод дозволяє отримати кількісні дані про витрати на інновації, прибутки від інноваційних проектів, рентабельність та ефективність використання ресурсів. Дані аналізуються за допомогою фінансових коефіцієнтів, таких як рентабельність інвестицій, що дозволяє оцінити економічну результативність впроваджених інновацій.

Спостереження також є важливим методом збору даних, особливо в умовах впровадження нових технологій та процесів. Воно дозволяє дослідникам безпосередньо аналізувати поведінку працівників, оцінювати ефективність організаційних змін та вплив інновацій на продуктивність праці.

Для аналізу зібраних даних використовуються різноманітні кількісні методи, зокрема статистичний аналіз. Такий метод дозволяє визначити тренди, кореляції між показниками інноваційної діяльності та факторами, що впливають на розвиток інновацій. Регресійний аналіз використовується для оцінки впливу окремих факторів на ефективність інноваційних проектів. Якісні методи аналізу, зокрема контент-аналіз, дозволяють досліджувати документи, звіти та інші текстові джерела з метою виявлення тенденцій у розвитку інноваційного підприємництва. Використання експертних оцінок є важливим для аналізу суб'єктивних аспектів інноваційної діяльності, таких як стратегічні цілі підприємства або рівень готовності до впровадження

інновацій.

Комплексний підхід до збору та аналізу даних, що поєднує кількісні та якісні методи, забезпечує всебічну оцінку розвитку інноваційного підприємництва та дозволяє виявити основні тенденції, ризики і можливості для його подальшого зростання. Розробка комплексної методики оцінювання інноваційного підприємництва є важливим кроком для забезпечення об'єктивного та всебічного аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства. Метою розробки цієї методики є створення інструменту, який дозволить не лише оцінювати поточний стан інноваційного розвитку підприємства, але й виявляти ключові фактори впливу та розробляти рекомендації для його покращення. Основою пропонованої методики є комплексний підхід, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та організаційні критерії. Кожен із критеріїв представлено через набір кількісних та якісних показників, що дозволяють здійснювати всебічну оцінку інноваційного розвитку. Важливою складовою є використання інтегральних показників, які дозволяють поєднувати результати окремих оцінок у єдину узагальнену оцінку інноваційного потенціалу підприємства. Запропонована модель включає п'ять основних етапів (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Етапи комплексної методики оцінювання розвитку інноваційного підприємництва

Джерело: узагальнено автором

Для більш наочного представлення цієї методики, побудовано таблицю, яка описує ключові критерії, показники та методи їх оцінювання (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Оцінювання розвитку інноваційного підприємництва

Критерій	Показники	Методи оцінювання
Фінансово-економічна ефективність	Рентабельність інвестицій, зростання прибутку, зниження собівартості, продуктивність праці	Фінансовий аналіз, регресійний аналіз
Соціальна ефективність	Зростання рівня оплати праці, кількість створених робочих місць, покращення умов праці	Анкетування, експертні оцінки, контент-аналіз
Екологічна ефективність	Зниження шкідливих викидів, відповідність екологічним стандартам	Спостереження, аналіз документів
Організаційна ефективність	Ефективність управління, залученість працівників до інноваційних процесів, адаптація нових технологій	Спостереження, інтерв'ю з менеджерами, експертні оцінки

Продовження таблиці 1.2

Маркетингова ефективність	Приріст ринкової частки, ефективність рекламних кампаній, зростання обсягів продажу	Маркетинговий аналіз, фінансовий аналіз
---------------------------	---	---

Джерело: узагальнено автором за [7, с. 2]

Запропонована комплексна методика дозволяє не лише оцінити поточний стан інноваційного підприємництва, але й визначити напрямки для його подальшого розвитку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Для покращення розвитку інноваційного підприємництва важливо застосовувати системний підхід, що включає удосконалення як внутрішніх процесів підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування. Основні рекомендації для забезпечення ефективного розвитку інноваційного підприємництва можна поділити на кілька ключових напрямків:

- оптимізація управлінських процесів та організаційної структури;
- підвищення інвестицій у дослідження та розробки;
- розвиток людського капіталу;
- підтримка державної політики та сприяння розвитку інноваційної інфраструктури;
- удосконалення маркетингової стратегії;
- управління ризиками інноваційних проектів.

Для ефективного впровадження інновацій підприємству слід розробити гнучку організаційну структуру, що дозволить швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах. Необхідно стимулювати розвиток внутрішньої культури інновацій, заохочуючи співробітників до генерування нових ідей та активної участі у впровадженні інноваційних рішень. Інноваційне підприємництво нерозривно пов'язане з інвестиціями у дослідження та розробки. Рекомендовано збільшити фінансування наукових досліджень, спрямованих на створення нових продуктів і технологій, а також розробку нових бізнес-моделей. Особливу увагу слід приділити формуванню партнерських відносин

із науковими установами та університетами для спільного здійснення інноваційних проектів.

Підвищення кваліфікації працівників є ключовим фактором для успішної реалізації інноваційних проектів. Рекомендується організовувати регулярне навчання та підвищення кваліфікації співробітників у сферах нових технологій, управління інноваціями, а також розвитку підприємницьких навичок. Залучення висококваліфікованих кадрів до роботи над інноваційними проектами сприятиме підвищенню загального рівня інноваційного потенціалу підприємства. Важливою умовою розвитку інноваційного підприємництва є створення сприятливих умов на державному рівні. Рекомендується активізувати заходи щодо розробки податкових пільг для інноваційних підприємств, надавати державні гранти на розвиток інноваційних проектів, а також формувати розвинуту інноваційну інфраструктуру, включаючи технопарки, бізнес-інкубатори та центри трансферу технологій.

Ефективна маркетингова стратегія є важливим елементом для просування інноваційної продукції на ринок. Рекомендується активно використовувати цифрові маркетингові інструменти, зокрема аналітику великих даних, соціальні мережі та платформну комунікацію для більш точного визначення потреб споживачів і збільшення ринкової частки. Також варто розробляти стратегії просування інноваційних продуктів на міжнародних ринках. Інноваційні проекти завжди супроводжуються високим рівнем ризику. Для їх успішної реалізації підприємствам необхідно запроваджувати системи управління ризиками, що передбачають ідентифікацію можливих загроз, їх оцінку та розробку механізмів мінімізації негативних наслідків. Це включає не лише фінансові ризики, а й ризики пов'язані з технологічними збоями, відмовами на ринку або змінами регуляторного середовища.

Успішний розвиток інноваційного підприємництва потребує комплексного підходу, що поєднує удосконалення внутрішніх процесів

підприємства, активізацію інвестиційної діяльності, розвиток людського капіталу та підтримку на рівні державної політики. Реалізація цих рекомендацій дозволить підприємствам підвищити їхню конкурентоспроможність та сприяти сталому економічному зростанню.

Висновки до розділу 1

Досліджено теоретико-методологічні засади функціонування та розвитку аграрного сектору в умовах трансформаційної економіки. Узагальнення наукових підходів до визначення ролі агропромислового комплексу дозволило встановити, що аграрний сектор виступає системоутворюючим елементом національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку, валютні надходження, зайнятість населення та розвиток суміжних галузей.

Проаналізовано еволюцію концепцій розвитку аграрного сектору, зокрема екстенсивну, інтенсивну та інноваційно-орієнтовану моделі. Обґрунтовано, що в сучасних умовах домінуючого значення набуває інноваційна модель, яка базується на цифровізації, сталому землекористуванні, розвитку переробки та інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості.

Розглянуто фактори впливу на розвиток аграрного сектору, серед яких ключовими є природно-кліматичні, інституційні, технологічні, логістичні та фінансові чинники. Доведено, що у воєнний період до традиційних факторів додаються безпекові ризики, руйнування інфраструктури та кадрові втрати, що суттєво змінює траєкторію розвитку галузі.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив необхідність комплексного підходу до управління аграрним сектором, який поєднує економічні, інституційні та технологічні інструменти, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності галузі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ШЛЯХІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

2.1. Економічна стійкість і структурна модернізація аграрний сектор України

Аграрний сектор України традиційно виконує системоутворювальну функцію в національній економіці, виступаючи одним із ключових чинників економічного зростання, гарантом продовольчої безпеки та важливим джерелом валютних надходжень завдяки високій експортній орієнтації. У період 2020–2025 рр. галузь перебувала у фазі комплексної трансформації, що поєднувала глибокі структурні зрушення, вплив воєнних шоків, реконфігурацію логістичних ланцюгів, реалізацію земельної реформи та поступове впровадження принципів сталого агровиробництва. Якщо на початку десятиліття Україна займала провідні позиції на світових ринках зернових культур, соняшnikової олії та білкової продукції, то після 2022 року агропромисловий комплекс зіткнувся з безпрецедентними викликами, зумовленими руйнуванням інфраструктури, мінуванням сільськогосподарських земель, розривом ланцюгів постачання, обмеженням доступу до морської портової інфраструктури та дефіцитом трудових ресурсів.

Разом із тим кризові умови стали потужним стимулом технологічного та інституційного оновлення галузі. Запровадження альтернативних логістичних маршрутів, зокрема ініціативи Solidarity Lanes та активізація дунайських портів, дозволили відновити значну частину експортного потенціалу, продемонструвавши високий рівень адаптивності аграрного сектору до зовнішніх обмежень. Паралельно відбувалися суттєві трансформації у сфері земельних відносин: від поетапного відкриття ринку землі у 2021 році до впровадження систем масової нормативної оцінки та формування нових підходів до місцевого фіскального регулювання. Зазначені

інституційні зміни мають стратегічне значення для підвищення фінансової спроможності територіальних громад та формування сприятливого інвестиційного середовища у сільських регіонах.

У 2020–2025 рр. аграрний сектор залишався важливим стабілізаційним чинником макроекономічної системи: його внесок у валовий внутрішній продукт становив близько 7–8 %, а частка аграрної продукції в експортній структурі досягала 40 %. Водночас довгострокова стійкість такого внеску дедалі більше залежить від здатності галузі адаптувати логістичні системи, здійснювати технологічну модернізацію, впроваджувати інструменти точного землеробства, розвивати переробні сегменти з високою доданою вартістю та забезпечувати кліматичну адаптивність виробничих процесів. В умовах воєнних та кліматичних ризиків державна аграрна політика поступово трансформується від екстенсивного нарощування виробництва до підвищення ефективності, інноваційності та безпеки агровиробництва.

Проблематика посткризової трансформації аграрного сектору України після 2022 року є предметом активного дослідження міжнародних фінансових інституцій та аналітичних центрів. За даними Світового банку (2024), частка сільського господарства у ВВП стабільно утримується на рівні 7–8 %, що підтверджує роль галузі як макроекономічного стабілізатора у кризових умовах. У звіті OECD (2025) зазначається, що, незважаючи на втрату частини виробничих площ та пошкодження інфраструктурних об'єктів, аграрний сектор зберіг рівень продуктивності завдяки оперативній адаптації логістичних схем і цифровізації виробничих процесів.

Аналітичні матеріали Kyiv School of Economics (KSE, 2025) засвідчують, що у довоєнний період частка аграрного експорту в загальній структурі зовнішньої торгівлі України сягала близько 40 %, а після 2022 року поступово відновлюється завдяки функціонуванню альтернативних логістичних коридорів, зокрема ініціативи «Solidarity Lanes», започаткованої Європейською комісією (2024/2025). Відповідно до даних Danube Commission (2024), у 2023 році вантажообіг дунайських портів досяг

рекордного рівня понад 95 млн тонн, що підтверджує істотну переорієнтацію експортних потоків України в напрямі дунайського транспортного кластеру.

Водночас результати опитування підприємств аграрного сектору, проведеного FAO (2025), свідчать, що понад 50 % фермерських господарств були змушені переглянути операційні та виробничі рішення у зв'язку з ризиками мінування територій, дефіцитом трудових ресурсів і логістичними обмеженнями. За оцінками USDA/FAS (2025), у структурі посівних площ зросла частка кукурудзи, що зумовлено її кращою адаптацією до нових умов транспортної географії та експортної логістики. Дослідження Світового банку (World Bank, 2024) щодо земельної реформи підкреслює, що впровадження системи масової оцінки земель та прозорого податкового регулювання є критично важливими передумовами фінансової інклюзії агровиробників і розширення доступу малих та середніх підприємств до кредитних ресурсів.

Упродовж останніх років аграрний сектор України демонструє високу адаптивність до екстремальних умов воєнного часу, зберігаючи статус одного з ключових драйверів макроекономічної стабільності та джерела валютних надходжень. У 2022–2025 рр. галузь зазнала суттєвих структурних трансформацій, зумовлених втратою частини виробничих потужностей, порушенням логістичних ланцюгів постачання та зміною географії експорту. Водночас в умовах зростання ризиків сформувалися нові напрями розвитку, зокрема прискорене впровадження цифрових технологій управління виробництвом, активізація використання дунайських портів та розвиток внутрішньої переробки аграрної продукції з високою доданою вартістю.

Розвиток аграрного сектору в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення потребує комплексного оцінювання не лише виробничо-економічних показників, а й системи взаємодії макроекономічних, інституційних і технологічних чинників, які визначають рівень конкурентоспроможності галузі. З метою ідентифікації ключових факторів стійкості аграрного сектору та оцінювання їхнього впливу на результати

діяльності підприємств було сформовано узагальнений набір індикаторів, що відображають поточний стан і тенденції розвитку аграрної сфери України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові макропоказники агросектору (2020–2025)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
АПК, % ВВП	–	–	–	~8	7,11	–
Частка Агро в експорті, %	–	≈40	–	–	–	–
Сукупний експорт через Solidarity Lanes, млн т (накопич.)	–	–	старт	–	≈154	≈196
Вантажообіг портів Дунаю, млн т (рік)	–	–	база	95.1	–	–
Валовий збір зерна, млн т	–	–	–	–	56,7	≈51 (оцінка)

Джерела: [21]

Це свідчить про те, що сільське господарство виконувало роль макроекономічного «стабілізатора», забезпечуючи валютні надходження через експортну діяльність, а також формуючи мультиплікативний попит на суміжні галузі, зокрема логістичні послуги, переробну промисловість та сервісне обслуговування сільськогосподарської техніки. Максимальна частка аграрної продукції в експортній структурі у 2021 році зумовлювалася сприятливою зовнішньоекономічною кон'юнктурою та відносною безперервністю логістичних ланцюгів у довоєнний період. Починаючи з 2022 року, динаміка показників зазнала вирішального впливу через обмеження морських перевезень та необхідність оперативної переорієнтації експортних потоків на альтернативні транспортні коридори.

Досягнення кумулятивними обсягами перевезень у межах ініціативи Solidarity Lanes рівня, близького до 200 млн тонн, свідчить не про тимчасовий компенсаторний механізм, а про формування нової структурної конфігурації торговельно-логістичних маршрутів. Водночас валовий збір зернових культур у 2024–2025 рр. виявив значну чутливість до кліматичних та безпекових ризиків, що підвищує невизначеність доходів агровиробників і ускладнює довгострокове планування. У сукупності зазначені

трансформаційні зрушення означають, що аграрний сектор зберігає вагомий внесок у макроекономічну стабільність, проте якісні параметри цього внеску дедалі більше детермінуються станом сухопутної та дунайської інфраструктури, а також рівнем кліматичної стійкості аграрного виробництва.

Матриця факторів (табл. 2.2) демонструє, що доступність сільськогосподарських угідь та темпи виконання польових робіт набули суттєвої регіональної диференціації, що формує просторову асиметрію виробничого потенціалу аграрного сектору.

Таблиця 2.2

Фактори зміни виробництва (2023–2025)

Група факторів	2023	2024	2025 (очікування)
Безпека та доступ до полів	Частковий доступ у центрі/заході	Мінування й обстріли впливають на строки/обсяги	Складніша географічна мозаїка доступності
Погода/волога	Локальні стреси	Осінь-2024 погіршила озимину	Невизначеність; ризик посухи та зatoryжних дощів
Логістика/фрахт	Активні Дунай і суходіл, часткова морська лінія	Ставки відносно стабільні	Ключ до маржинальності (кукурудза)
Структура культур	Консервативні зсуви	Менше озимої пшениці	Імовірний приріст кукурудзи

Джерела: Reuters (оцінки на 2025)

Це зумовило дивергенцію управлінських рішень щодо строків сівби та збирання врожаю, а також формування більш консервативних сівозмін у зонах підвищеного виробничого ризику. Кліматичний чинник, зокрема дефіцит ґрунтової вологи в осінній період 2024 року, додатково посилив обережність виробників щодо висіву озимих культур, що відобразилося у скороченні площ під озимою пшеницею. У таких умовах логістика трансформувалася у ключовий детермінант маржинальності аграрного виробництва: за наявності прогнозованих ставок фрахту та стабільних часових параметрів проходження транспортних вузлів виробники схильні

переорієнтовуватися на культури з вищим потенціалом урожайності та стійким експортним попитом (зокрема кукурудзу).

У поєднанні з безпековими ризиками зазначені чинники спричинили зміщення виробничих пріоритетів у бік культур, що краще адаптовані до нової транспортно-логістичної конфігурації. Водночас структурна перебудова потребує технологічної адаптації (оновлення насіннєвого матеріалу, модернізації систем сушіння та зберігання), що обумовлює відкладений ефект трансформації. У цьому контексті 2025 рік доцільно інтерпретувати як транзитний етап, протягом якого агровиробники коригують структуру виробництва відповідно до реально доступних логістичних коридорів.

Хронологічний аналіз логістичних трансформацій дозволяє пояснити механізми відновлення експортної спроможності аграрного сектору попри втрату повноцінної морської маршрутизації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Віхи логістики (2022–2025)

Подія/метрика	2022	2023	2024	2025
запуск/масштабування Solidarity Lanes	Старт	Розширення	≈154 млн т (накопич.)	≈196 млн т (накопич.)
Вантажообіг Дунайських портів, млн т	–	95.1	–	–

Джерела: Єврокомісія; Danube Commission.

Запуск і подальше масштабування ініціативи Solidarity Lanes сформували мережевий ефект у логістичній системі аграрного експорту: відбулося становлення нових ринкових практик, перерозподіл функціональних ролей між прикордонними терміналами, а також переорієнтація вантажопотоків на користь нижньо дунайського кластеру та пов’язаних із ним портових і залізничних вузлів. Рекордне зростання вантажообігу дунайських портів у 2023 році підтвердило можливість пом’якшення «вузьких місць» шляхом інвестицій у пропускну спроможність інфраструктури, цифровізації планування перевезень і посилення координації

між логістичними операторами. Отримані результати також пояснюють зниження залежності маржинальності експортерів від одного домінуючого маршруту: диверсифікація каналів збуту трансформувалася з резервного сценарію в системну норму, що підвищує стійкість сектору до політичних і ринкових шоків. Водночас підвищення стійкості не супроводжується зниженням витрат: логістичні витрати залишаються вищими порівняно з довоєнною морською моделлю, тому конкурентні переваги отримують суб'єкти, які інвестують у стратегічне планування, комплексні контракти «door-to-door» та цифрові інструменти прогнозування заторів і транспортних ризиків. Перехід до системи масової (ринкової) оцінки земельних ресурсів має значення не лише в контексті фіскальної справедливості, а й як інституційна передумова фінансової інклюзії агровиробників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Реформи та очікувані ефекти (2024–2027)

Напрямок	Короткий зміст	Очікуваний ефект
Масова оцінка землі	Перехід до ринкових цін; гнучкі місцеві ставки	Прозора база оподаткування; доступ до кредитів
Іригація/вода	Регіональні проекти, моніторинг вологи	Стабілізація врожайності, менша кліматична волатильність
Точне землеробство	Дані/сенсори/автоматизація	Зростання продуктивності на гектар
Переробка/VA	Білки, олійно-жировий сектор, біометан	Додана вартість, “довші” ланцюги в Україні

Джерела: World Bank; OECD; KSE.

Формування прозорих оціночних баз знижує інформаційну асиметрію для фінансових установ і створює умови для розширення заставного кредитування, насамперед для малих і середніх підприємств. Іригаційна інфраструктура та ефективне управління водними ресурсами безпосередньо впливають на варіативність урожайності: в умовах кліматичної невизначеності вони виступають механізмом страхування від «провальних» сезонів та інструментом стабілізації грошових потоків. Впровадження технологій точного землеробства (аналітика даних, сенсорні системи,

автоматизація виробничих процесів) забезпечує вирівнювання продуктивності між господарствами, скорочення перевитрат ресурсів і підвищення рентабельності використання земельних угідь. Розвиток переробних сегментів із високою доданою вартістю (олійно-жирова промисловість, виробництво білкових концентратів, біоенергетика) знижує логістичну чутливість експорту, оскільки експорт здійснюється не у формі «сировинної маси», а у вигляді продуктів з вищою вартісною щільністю та меншою залежністю від фрахтових ставок на одиницю виручки. Сукупний ефект зазначених реформ проявляється не у формі одномоментного стрибка, а як поступовий процес зниження системних ризиків та підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору.

У довоєнний період агропромисловий комплекс України забезпечував понад 17 % загальної зайнятості населення, тоді як у 2023 році його внесок у валовий внутрішній продукт становив близько 8 % (OECD). Повномасштабна війна спричинила суттєві негативні наслідки для кадрового забезпечення галузі, зокрема дефіцит трудових ресурсів, мінування сільськогосподарських угідь, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, а також деградацію сільської соціальної інфраструктури. Зазначені тенденції підтверджуються результатами опитування FAO, згідно з якими 53 % аграрних підприємств були змушені змінити операційні рішення, а в прифронтових регіонах цей показник сягнув 58 %. Дефіцит робочої сили та безпекові ризики залишаються ключовими обмежувальними чинниками виробничих сезонів 2024–2025 років (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз аграрного сектору України

Компонент	Елементи	Аналітичні пояснення
S – Сильні сторони (Strengths)	Родючі чорноземи та біорізноманіття земель. Висока компетентність фермерів і гнучкість виробничих систем. Диверсифікована структура культур (зернові, олійні, білкові). Досвід інтеграції у світові ринки й розвиток експортних кластерів. Потужності з переробки олійних культур і наявність великих агрохолдингів.	Україна має один із найвищих у світі потенціалів продуктивності ґрунтів; гнучкість фермерів дозволила швидко адаптуватися до війни, змінюючи маршрути експорту й структуру культур. Збереження потужностей олійно-жирового сектору дало змогу підтримати валютні надходження навіть за умов блокади.
W – Слабкі сторони (Weaknesses)	Залежність від експортної логістики та високих фрахтових ставок. Мінування, пошкодження інфраструктури, обмежений доступ до полів. Дефіцит робочої сили (міграція, мобілізація). Обмежений доступ МСП до кредитів і страхування. Повільне впровадження системи масової оцінки землі.	Безпеківі ризики суттєво знижують ефективність посівних кампаній і обсяг інвестицій. Висока логістична вартість підвищує ціну українського зерна на ринку, а відсутність повного страхового захисту створює “ефект пастки” для малих виробників. Фінансові інструменти ще недостатньо пристосовані до реалій воєнної економіки.
O – Можливості (Opportunities)	Інституціоналізація Solidarity Lanes та інтеграція до системи TEN-T. Розвиток іригаційних систем і управління водними ресурсами. Перехід до точного землеробства, цифрових агросервісів, агро-даних. Залучення інвестицій СС і міжнародних фінансових інституцій. Розвиток переробки з високою доданою вартістю (олійно-жирові, біометан, білкові концентрати).	Європейська інтеграція відкриває доступ до інфраструктурних і технологічних фондів. Використання цифрових інструментів і систем моніторингу вологи моне підвищити продуктивність на 20–25 % без розширення площ. Переробка створює нові робочі місця і зменшує логістичну чутливість експорту.
T – Загрози (Threats)	Тривала війна та невизначеність безпекової ситуації. Погіршення кліматичних умов – дефіцит вологи, посухи. Волатильність світових цін на зернові та олійні. Регуляторні бар’єри в країнах-партнерах (транзит, квоти). Підвищення вартості фрахту, енергії та страхування.	Безпеківі фактори залишаються домінуючим ризиком, що впливає і на виробництво, і на експорт. Кліматична нестабільність підвищує ризик коливань врожайності. Тиск на транспортні витрати знижує прибутковість, а політичні обмеження на транзит можуть частково нейтралізувати здобутки інфраструктурної інтеграції.

Джерело: побудовано автором

Аналіз балансу сильних і слабких сторін аграрного сектору свідчить, що природно-ресурсний та людський потенціал і надалі формують базовий актив галузі, однак їх ефективна реалізація стримується системними структурними бар'єрами, серед яких домінують безпекові ризики, обмежений доступ до фінансових ресурсів та недостатній рівень розвитку інфраструктури. Водночас ідентифіковані можливості розвитку переважають у середньо- та довгостроковій перспективі: європейська інтеграція логістичних мереж і прискорене впровадження інноваційних технологій створюють передумови для переходу від екстенсивної моделі виробництва до інноваційно орієнтованої.

Загрози розвитку аграрного сектору мають переважно екзогенний характер і перебувають поза безпосереднім контролем виробників, що обумовлює необхідність активної ролі державної політики у формуванні механізмів їх пом'якшення. До таких інструментів доцільно віднести розвиток систем аграрного страхування, надання державних гарантій за кредитними зобов'язаннями, формування стратегічних резервів ресурсів та підтримку критичної інфраструктури. Реалізація сильних сторін аграрного сектору можлива лише за умови інституційної компенсації слабких сторін через комплекс заходів, зокрема демінування сільськогосподарських земель, реформування системи фінансування, забезпечення прозорого функціонування ринку землі, модернізацію логістичної інфраструктури та цифровізацію управлінських процесів. Це створить передумови для трансформації потенціалу аграрного сектору у фундамент стійкого економічного зростання та післявоєнного відновлення України.

2.2. Характеристика ТОВ «Укрелеваторпром» та оцінка показників його діяльності

ТОВ «Укрелеваторпром» (термінал) розташований в Одеській області. Входить в компанію ADM з іноземними інвестиціями. Компанія «АДМ Трейдинг Україна» вирощує зерно, насіння соняшнику і продає соняшникову

олію і борошно. Їй належать 6 лінійних елеваторів, один морський – ТОВ

«Укрелеваторпром», один – річковий, а також оліє-екстракційний завод «АДМ-Іллічівськ». Елеватор «Укрелеваторпром» має потужності одноразового зберігання 168 000 > 206000 тон. Тип елеватора – портовий (портовий перевалочний зерновий термінал, призначений для прийому великих партій зернових культур і відвантаження на морські судна). Тип зберігання – металеві силоси (WESTEEL виробництва Канада).

На елеваторі працює очисне обладнання потужністю – 500 т / добу. У 2015 році здійснено Монтаж, налагодження, введення в експлуатацію системи автоматичного управління технологічними процесами на базі обладнання Siemens. Площа терміналу – 16910 тис. м². ПС з обробки сухих вантажів становить – 3000 тис. т. на рік. Площа відкритих складів – 16,91 кв. м. На території функціонує причал № 43. Довжина – 256,63 м. Глибина – 13,4 м. Групи культур, які обробляються в порту: зернові. Тип зберігання – металеві силоси (BEHLEN США). Потужність транспортного устаткування становить 500-1000 т/ год. Елеватор здійснює завод прийом зерна потужністю 120 т / добу, завод відвантаження потужністю 1000 т/добу. (Одеса-Порт, Одеська залізниця). Також здійснюється відвантаження на корабель потужністю – 15000 т/добу Працює сертифікована лабораторія з перевірки якості зерна за всіма показниками. Транспортні засоби для на елеваторі виготовлено і поставлено компанією «Зернова столиця» і має потужність 600 тонн/год і включає ланцюгові транспортери. Технічне переоснащення вузла авто прийому було здійснено в 2019 році і дозволило збільшити кількість автомобілів, які приймаються за рахунок застосування сучасних автомобілерозвантажувачів і збільшення продуктивності транспортних ліній Встановлена прагненнями на система також виробництва компанії «Зернова столиця».

Елеватор здійснює автоприйм зерно потужністю – 5000 т/добу і автовідвантаження – 1000 т/добу. Специфіка розташування і транспортного

устаткування елеватора дозволяє здійснювати відвантаження на корабель обсягом 12000 тон/добу. Контроль за якістю зерна за всіма основними показниками здійснює власна сертифікована лабораторія, персонал атестований. ТОВ «Укрелеваторпром» встановив зерноперевалочного комплекс, який був побудований в 2003 р. Із залученням коштів приватних інвесторів. Інвестиції оцінюються в \$ 14500000. Історія – з серпня 2005 власником ТОВ «Укрелеваторпром» була компанія Alfred C. Toepfer International Group (ACTI) зі елеватор перейшов до АДМ.

Передостанні 3 роки (2019-2021 рр.) в Україні відбувалось стійке зростання обсягів виробництва основних сільгоспкультур: пшениці, ячменю, ріпаку, соняшнику, кукурудзи та сої. Проте складні погодно-кліматичні умови, що склались в Україні протягом 2022 року, мали вкрай негативний вплив на обсяги виробництва [14]. Причинами низької врожайності озимих культур (пшениці, ячменю та ріпаку) стали наднизькі запаси продуктивної вологи на початок вегетації та тривалий посушливий період з березня по травень 2022 року [14].

Південні регіони України, найважливіші в операційній діяльності підприємства, втратили майже 12,3 % врожаю по ранніх культурах (пшениця, ячмінь, ріпак) та майже 32% – по пізніх культурах (кукурудза, соняшник, соя). У цілому, виробництво основних культур в Україні у 2022 році знизилось на 14,9 %, порівняно з результатами 2021 року. Загальний валовий збір пшениці, ячменю, ріпаку, кукурудзи, соняшнику та сої у 2022 році склав 81,1 млн. тонн, що на 4,8 % більше ніж результат 2019 року [14]. Неприятливі погодно- кліматичні умови 2022 року в Україні вплинули і на обсяги виробництва. Для більшої наочності, доцільно графічно відобразити обсяги виробництва основних культур, відповідно до рис. 2.1.

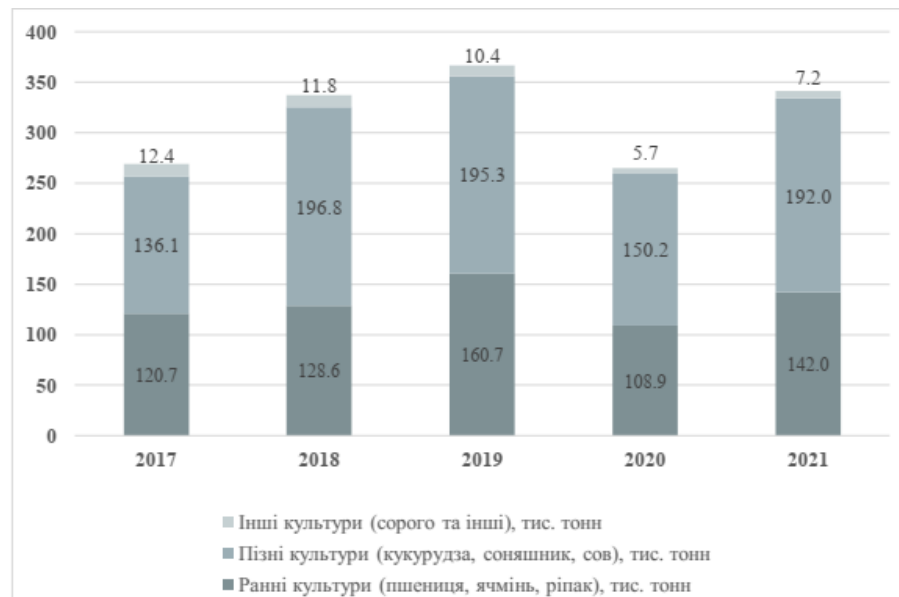


Рис. 2.1. Обсяги виробництва за основними культурами за 2019-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Виробничий сезон 2023 року був одним з найрезультативніших за останні роки діяльності – 334 тис. тон валового збору сільгосппродукції. Головними результатами сезону 2023 стали рекордна врожайність озимої групи культур – 46,2 ц/га та найкращий валовий збір соняшника – 51,1 тис. тон. [14]. 2023 рік у порівнянні з попереднім результатом 2022 року це 26 % росту. Сумарно підрозділи компанії зібрали ранніх культур – майже 142 тис. тон, а пізніх 192 тис. тон. Зниження обсягів виробництва в Україні в 2022 році мало негативні наслідки на результати діяльності для усіх, без винятку, учасників зернового ринку: від виробників, перевізників, операторів елеваторних потужностей та до трейдерів [14].

Загальні обсяги вантажних перевезень річками України у 2022 році становили 15,8 млн. тон, проти 18,2 млн. тон у 2021 році, що на 13,3% менше. Найвпливовішим фактором зменшення обсягів вантажних перевезень внутрішніми водними шляхами України стало зниження обсягів транспортування зерна через падіння його виробництва внаслідок складних погодно-кліматичних умов 2022 року [14]. У виробничо-господарській діяльності підприємства одним з найвагоміших показників є чистий

фінансовий результат. За даним показником можливо зробити оцінку ефективності діяльності підприємства за певний період. Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2019- 2023 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18900	25200	27700	25840	23500
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	16500	21900	25800	24770	2060
Валовий прибуток тис. грн.	2400	3300	1900	1070	2900
Інші операційні доходи, тис. грн.	160	290	73	175	225
Адміністративні витрати, тис. грн.	170	130	150	160	175
Витрати на збут, тис. грн.	1500	1800	470	490	460
Інші операційні витрати, тис. грн.	480	180	610	130	1330
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	410	1480	743	465	1160

Джерело: розроблено автором

Отже, у період 2019-2023 рр. простежується коливання чистого доходу від реалізації продукції, які несуттєво впливають на діяльність підприємства. Показник собівартості реалізованої продукції напряму залежить від кількості реалізованих товарів, робіт та послуг. Валовий прибуток за 2019-2023 рр. мав значні зміни, станом на 2019 р. він складав 2 400 тис. грн., а в 2023 р. – 2 900 тис. грн., але варто відзначити ще 2022 р. в якому даний показник становив 1070 тис. грн., що є найбільшою просадкою компанії за аналізований проміжок часу, який в свою чергу обумовлений тим, що 2022 рік для компанії видався досить складним, через кліматичні умови [16].

Найбільш прибутковими роками для компанії були 2020 р. та 2023 р., чистий фінансовий результат за 2020 р. становив – 3 400 000 тис. грн., за 2023 р. – 1 470 000 тис. грн. [16]. Також доцільно розглянути динаміку змін активів, які наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки активів

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Власний капітал, тис. грн.	8 300 000	6 100 000	10 600 000	12 100 000	12 200 000
Необоротні активи, тис. грн.	14 500 000	16 300 000	20 700 000	25 035 000	22 700 000
Оборотні активи, тис. грн.	6 100 000	6 600 000	11 000 000	8 800 000	6 900 000

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши табличні дані, можна зробити висновок, що період 2020- 2023 рр. характерний тим, що підприємство поступово нарощувала власний капітал [16]. Також з 2019 по 2022 рр. є суттєві зміни в необоротних активах, які також мали досить суттєвий приріст, і їхній максимум становив – 25 035 000 тис. грн. [6]. Щодо оборотних активів, то тут відбувся спад в період з 2021 по 2023 рр., таку 2021 році цей показник складав – 11000000 тис. грн., а в 2023 році - 6 900 000 тис. грн. [16]. Показники рентабельності активів та чистої маржі наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз показників динаміки рентабельності активів та чистої маржі, %

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність активів	-2,2	3,0	4,9	-5,2	2,3
Чиста маржа	-2,7	3,6	5,2	-6,9	2,1

Джерело: розроблено автором

Спочатку зупинимось на розкритті понять зазначених показників. Отже, рентабельність активів та чиста маржа – це відношення чистого прибутку до загальних активів/виручки відповідно. Виходячи з таблиці, найбільш продуктивними були 2020 р. та 2021 р. У 2020р. показник рентабельності активів склав 3,0%, а чиста маржа – 3,6 %. Основними напрямом діяльності ТОВ Укрелеваторпром є:

52.24 Транспортне оброблення вантажів. Інші:

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

У 2022 році Україна знизила обсяги експорту на 12,1 %, порівняно з минулим, рекордним в історії держави роком, через несприятливі погодно-кліматичні умови, що склались майже по всій території країни [19]. Доцільно графічно відобразити обсяги експорту сільськогосподарської продукції з України, відповідно до рис. 2.2.

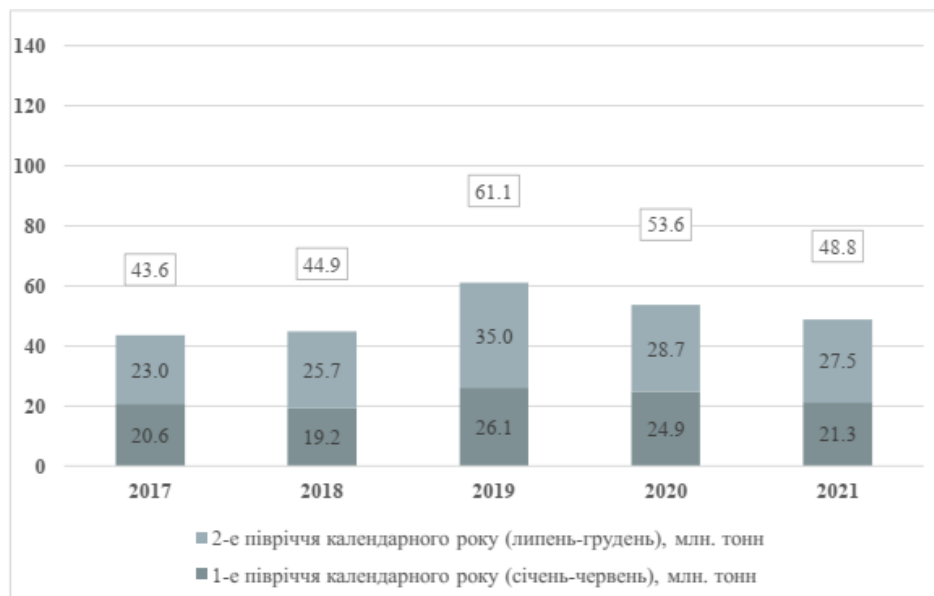


Рис. 2.2. Обсяг експорту сільськогосподарської продукції з України Джерело: розроблено автором

За результатами року за оцінками аналітиків, Україна експортувала 48,8 млн. т зернових [19]. Стосовно обсягів експорту з України, розглянемо рис. 2.3.

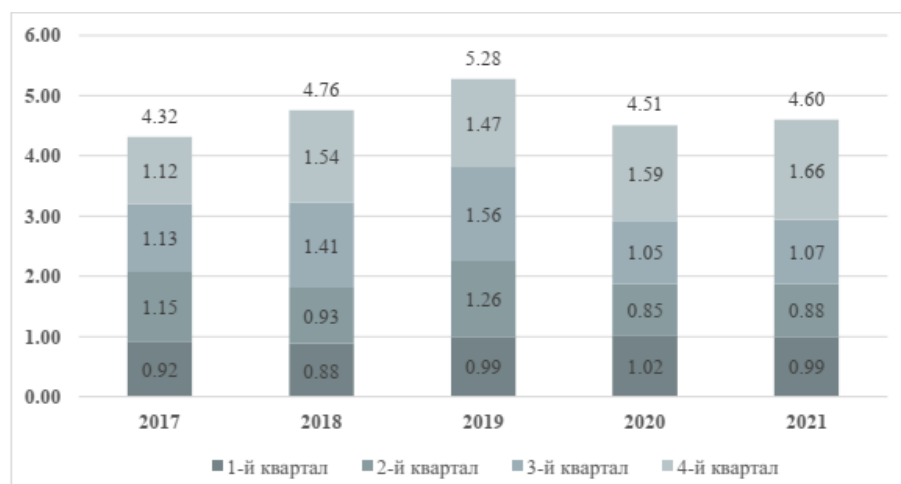


Рис. 2.3. Обсяги експорту з України за 2019-2023 рр.

Джерело: розроблено автором

Протягом свого існування ТОВ «Укрелеваторпром» налагодило ділові стосунки з постачання українського зерна майже з 80 країнами світу. Гарантією високої якості зерна, що постачається, є наявність у складі перевантажувальних терміналів та елеваторів власних хіміко-технологічної (ХТЛ) та виробничо-технологічної лабораторій (ВТЛ). Знизився попит на українське фуражне зерно, ячменю та кукурудзи у Європі через добрі врожаї цих культур в основних країнах-імпортерах, насамперед в Іспанії та Італії. Проте протягом 2022 року відбувалась концентрація експорту зерна, ячменю та кукурудзи в напрямку Китаю. Частка Китаю в загальному експорті у 2022 році склала – 26,1%, проти 18,5% у 2021 році. При цьому, у 2022 році в структурі експортних поставок групою кукурудзи Китай становив 53,4%, а ячмінь – 50,1% [20].

Минулорічний показник експорту компанії сягнув близько 4,6 млн. т зернових та олійних культур. Найбільші показники в структурі експорту: пшениця 1,96 млн. т, кукурудза – 1,65 млн. т та ячмінь – 539 тис. т [20]. Домінуючими культурами в експорті є пшениця, кукурудза та ячмінь. Завдяки ефективній роботі фахівців торгового відділу на експортній мапі з'явилася Болгарія, куди вперше в історії компанія відвантажила продукцію – партію насіння соняшника. Також уперше в історії компанії та України відвантажено високоякісну пшеницю для Саудівської Аравії, яка відома в основному як головний ринок для ячменю. Розпочато й співпрацю щодо відвантаження ріпаку з Великобританією. Раніше до цієї країни компанія відправляла лише один вантаж – кукурудзу у 2014 році [21]. Окремо слід також зазначити й ті країни, з якими відновлено співпрацю після тривалої перерви: Мавританія, В'єтнам, Пакистан, Танзанія та Бурунді [21].

2.3. Оцінка стану інноваційного розвитку ТОВ «Укрелеваторпром»

Проведений аналіз засвідчує, що ТОВ «Укрелеваторпром» у 2022–2025 рр. здійснювало активні заходи щодо модернізації виробничо-логістичної інфраструктури, впровадження цифрових та енергоефективних технологій, а також оптимізації операційних процесів. Однак рівень інноваційної активності підприємства має неоднорідний характер і залежить від фінансових можливостей, корпоративної стратегії розвитку та зовнішніх інституційних факторів. У зв'язку з цим виникає необхідність комплексної оцінки стану інноваційного розвитку підприємства за визначеними критеріями, що дозволить визначити його сильні та слабкі сторони, а також перспективні напрями подальшого інноваційного зростання.

1. Впровадження новітніх технологій. Підприємство продовжує автоматизувати процеси: наприклад, модернізовано систему АСУ ТП із застосуванням ПЛК і SCADA (Siemens), з інтеграцією нових резервних джерел живлення. – У 2022–2025 рр. до існуючої системи додано три дизель-генератори загальною потужністю ~2,1 МВт у шумозахисних контейнерах. Їх параметри (перемикання на аварійне живлення) виведені на робочі місця операторів через оновлену SCADA, що забезпечує безперебійність роботи і енергетичну стійкість підприємства. – Запроваджено нові цифрові рішення у логістиці: розроблено проект мобільного додатку, який дозволяє диспетчерам заздалегідь отримувати дані про прибуття кожного зерновоза (з культурою та вагою) і вносити їх в систему управління. Це значно скорочує «простої» транспорту в чергах – елеватор отримує конкурентну перевагу за рахунок мінімального простою машин. – Оновлено аспіраційні та очисні системи (встановлені сучасні фільтри та вентилятори) і вагове обладнання (автоматичні силоси, бункерні ваги), що підвищує енергоефективність виробництва і знижує втрати зерна (пил). Як результат, впровадження цих систем дозволяє заощаджувати енергію та оптимізувати технологічні процеси (хоча прямих публікацій щодо відсотків економії немає).

2. Модернізація інфраструктури елеватора і логістики.

«Укрелеваторпром» проводить капітальні оновлення термінального комплексу. За даними офіційного реєстру ОВД (Міндовкілля), у 2023 р. підприємство подало проєкт реконструкції елеваторного комплексу (потужністю 120 тис. тонн) з метою заміни старого обладнання лінії навантаження на судна. Планується встановити три сучасні норії та два стрічкових конвеєра (замість наявних), що підвищить пропускну здатність з 1200 до 1900 т/год. Це дасть змогу обробляти на 50–60 % більше вантажу в одиницю часу.

Інфраструктура елеватора включає власний причал № 43 (довжина 256,6 м, глибина 13,4 м) та залізничну гілку до станції «Одеса-Порт». Наявність причалу й прямих під'їзних шляхів пришвидшує перевантаження зерна на морські судна.

Сучасні металеві силоси (канадські WESTEEL і американські BENLEN) та оновлені транспортні системи також зменшують втрати під час зберігання і обробки зерна. Наприклад, встановлене транспортувальне обладнання продуктивністю 600 т/год (цепні конвеєри) дозволяє швидко переміщувати зерно між силосами та пунктами прийому/відвантаження. Оновлення систем аспірації та очистки покращує якість зерна, зменшуючи втрати пилу та брудності.

3. Інвестиційна активність. Термінал входить до американського агрохолдингу ADM (Archer Daniels Midland) і фінансується переважно з корпоративних коштів. При будівництві в 2003 р. були залучені приватні іноземні інвестиції (14,5 млн \$), після чого власником стала група ADM. У відкритих джерелах немає свідчень про пряму державну чи нову іноземну фінансову підтримку модернізації 2022–2025 рр. Проєкти з модернізації проводяться за рахунок власних коштів ТОВ «Укрелеваторпром». При цьому проєкт реконструкції комплексу пройшов державну оцінку впливу на довкілля (ОВД), що підтверджує його відповідність екологічним стандартам,

хоча це не є програмою фінансування. Державних грантів чи кредитів на модернізацію у відкритих джерелах для цього підприємства не зафіксовано.

4. Підвищення ефективності виробництва. Розширення інфраструктури та впровадження технологій призводять до зростання продуктивності і зниження втрат. За прогнозом, оновлення лінії навантаження підвищить добову пропускну здатність відвантаження майже у півтора рази (з 1200 до 1900 т/год). Цифрові інструменти суттєво скорочують втрати часу. Розроблений мобільний додаток із попередньою реєстрацією зерновозів, за оцінками, зменшить черги на під'їзді до елеватора. Це дає можливість обслуговувати більше машин за добу і збільшувати обсяги перевалки.

Сучасні технологічні процеси і обладнання підвищують ефективність: швидкі транспортери (600 т/год) та конвеєри із автоматичним контролем руху скорочують час обробки зерна, а сертифікована лабораторія контролю якості гарантує відповідність стандартам, мінімізуючи втрати продукції при прийманні і відвантаженні. Наразі технічні потужності елеватора дозволяють приймати до 5000 т автотранспортом на добу та відвантажувати на судна до 15000 т/добу. Реалізація проєкту модернізації покликана підтримати і перевищити ці показники. Таким чином, комбіноване застосування новітньої автоматики, оптимізації логістики та модернізації обладнання дає можливість збільшити щільність обробки зерна і знизити технологічні втрати.

5. Участь у державних та міжнародних програмах. У відкритих джерелах не знайдено відомостей про участь «Укрелеваторпрому» у спеціальних державних чи міжнародних інноваційних програмах (грантах, співпраці з міжнародними організаціями тощо). Підприємство орієнтується передусім на внутрішні інвестиції та корпоративні ініціативи. Єдиним «державним» аспектом є проходження процедури оцінки впливу на довкілля (публікація звіту про планову діяльність і ОВД) для реалізації проєктів реконструкції, що свідчить про дотримання норм регуляторного контролю.

Проте прямих згадок про держпідтримку або участь у міжнародних проектах розвитку інновацій знайдено не було.

Висновки до розділу 2

Проведено аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку аграрного сектору України в умовах воєнних та посткризових трансформацій. Встановлено, що агропромисловий комплекс залишається одним із ключових драйверів макроекономічної стабільності, забезпечуючи значну частку ВВП, експорту та зайнятості, проте функціонує в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.

Виявлено, що війна спричинила суттєві структурні зрушення у виробництві, логістиці та експорті аграрної продукції, зокрема через мінування земель, руйнування інфраструктури, дефіцит трудових ресурсів і переорієнтацію транспортних потоків. Запуск альтернативних логістичних коридорів та диверсифікація маршрутів експорту дозволили частково відновити експортний потенціал, однак логістичні витрати залишаються вищими порівняно з довоєнним періодом.

Проаналізовано вплив інституційних реформ, зокрема запуску ринку землі, масової оцінки земель та цифровізації аграрного виробництва, на фінансову інклюзію виробників і інвестиційну привабливість сектору. Доведено, що розвиток іригації, точного землеробства та переробки з високою доданою вартістю є ключовими чинниками підвищення стійкості аграрного сектору та зниження його логістичної чутливості.

SWOT-аналіз аграрного сектору показав, що природно-ресурсний та людський потенціал залишаються базовими конкурентними перевагами України, однак їх реалізація стримується системними бар'єрами безпеки, фінансування та інфраструктурної обмеженості. Водночас можливості розвитку переважають у середньо- та довгостроковій перспективі, що

зумовлює необхідність активної державної політики з пом'якшення ризиків і стимулювання інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проєкт інноваційного розвитку АТ «Укрелеваторпром»

АТ «Укрелеваторпром» є системоутворюючим суб'єктом зернової інфраструктури України, який забезпечує зберігання, первинну доробку та логістичний супровід зернових культур. В умовах воєнної економіки, логістичних обмежень та посилення вимог до якості, простежуваності та екологічності агропродукції підприємство потребує переходу до інноваційної моделі розвитку, заснованої на цифровізації, енергоефективності та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

Метою проєкту є формування комплексної програми інноваційного розвитку АТ «Укрелеваторпром» на період 2026–2030 рр. з метою підвищення конкурентоспроможності, операційної ефективності та інвестиційної привабливості.

Стратегічна мета: трансформація підприємства в цифровий, енергоефективний та клієнтоорієнтований логістично-зерновий хаб європейського рівня.

Ключові цілі:

1. Цифровізація виробничих і логістичних процесів (Industry 4.0).
2. Зниження операційних витрат та втрат зерна.
3. Підвищення екологічної та енергетичної ефективності (ESG-трансформація).
4. Розширення спектра послуг (інтеграція фінансових, трейдингових та аналітичних сервісів).
5. Формування інноваційної корпоративної культури та системи управління знаннями.

У табл. 3.1 наведено основні напрями інноваційного розвитку.

Таблиця 3.1

Основні напрями інноваційного розвитку

Види інновацій	Зміст
Технологічні	Впровадження IoT-систем моніторингу температури, вологості та стану зерна в силосах. Використання цифрових двійників елеваторів для оптимізації режимів сушіння та зберігання. Автоматизація приймання, очищення, сушіння та відвантаження зерна (SCADA, PLC). Впровадження роботизованих систем лабораторного аналізу якості зерна.
Організаційно-управлінські	Перехід до процесно-орієнтованої моделі управління. Запровадження ERP/MES-систем для інтеграції фінансів, виробництва та логістики. Використання систем підтримки прийняття рішень (DSS) для управління запасами та логістичними потоками.
Екологічні та енергетичні	Встановлення біоенергетичних установок (спалювання відходів зерноочистки). Використання сонячних електростанцій на території елеваторів. Впровадження систем рекуперації тепла зерносушарок. Перехід на екологічні технології пилоподавлення та очищення повітря
Продуктово-сервісні	Розширення спектра послуг: цифрові сертифікати якості, блокчейн-простежуваність партій зерна. Надання агровиробникам фінансово-логістичних сервісів (warehouse receipt system). Розвиток аналітичної платформи для клієнтів (ринкові прогнози, оптимізація продажів).

Джерело: розроблено автором

Ураховуючи стратегічні цілі інноваційного розвитку підприємства, необхідність поетапного впровадження цифрових технологій та обмеженість ресурсів, доцільним є поетапний підхід до реалізації проєкту. Така поетапність забезпечує узгодженість управлінських рішень, мінімізацію ризиків та поступове нарощування цифрової зрілості підприємства. Відповідно, реалізація проєкту передбачається у три взаємопов'язані етапи, що охоплюють діагностичну, впроваджувальну та інтеграційну фази трансформації.

Етап 1 (2026–2027 рр.): діагностика, цифрова інфраструктура, пілотні IoT-рішення.

Етап 2 (2027–2029 рр.): масштабування автоматизації, впровадження ERP/MES, енергоефективні проєкти.

Етап 3 (2029–2030 рр.): інтеграція у цифрові агрологістичні платформи ЄС, розвиток інноваційних сервісів.

Ефективна реалізація проєкту підприємства потребує формування комплексної системи інвестиційного забезпечення, що охоплює фінансові, матеріально-технічні та інтелектуальні ресурси. Інвестиційне забезпечення проєкту спрямоване на фінансування впровадження цифрової інфраструктури, автоматизації виробничих процесів, енергоефективних заходів, а також розвитку інноваційних сервісів і інтеграції в міжнародні цифрові платформи.

Основними джерелами фінансування проєкту є власні кошти підприємства (нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування), залучені інвестиції (банківські кредити, лізинг обладнання, випуск корпоративних облігацій), а також грантові та донорські програми міжнародних фінансових інституцій і фондів підтримки цифрової трансформації аграрного сектору. Додатково можливим є використання механізмів державно-приватного партнерства та участь у програмах ЄС з розвитку цифрової агрологістики та сталого виробництва.

Таблиця 3.2

Склад інвестицій на реалізацію інноваційного проєкту

Статті	Розмір, %	Джерела фінансування
Цифрова інфраструктура та IoT	30–35.	власні кошти, кредити ЄБРР та Світового банку, гранти ЄС (Horizon Europe), державно-приватне партнерство
Автоматизація обладнання	20–25	
Енергоефективні технології	25-30	
Розвиток сервісів та R&D	10-15	
Навчання персоналу та організаційні зміни	5-10	

Джерело: розроблена автором

З урахуванням сформованої концепції проєкту, визначених етапів реалізації та обґрунтованого інвестиційного забезпечення, доцільним є окреслення очікуваних результатів його впровадження. Визначення прогнозних результатів дозволяє оцінити стратегічну ефективність проєкту, його вплив на конкурентоспроможність підприємства, рівень цифрової зрілості, економічні показники діяльності та інтеграцію у сучасні агрологістичні ланцюги створення доданої вартості. Відповідно, нижче систематизовано ключові економічні, технологічні та управлінські ефекти,

які передбачається отримати в результаті реалізації проєкту: зниження втрат зерна на 15–25 %; скорочення енергоспоживання на 20–30 %; зростання операційної маржі на 10–18%; термін окупності інвестицій: 4–6 років; зростання капіталізації підприємства на 25–40%.

Очікуваний соціально-економічний та ESG-ефект: підвищення зайнятості та кваліфікації персоналу. Зменшення викидів CO₂ та пилу. Підвищення прозорості корпоративного управління. Формування позитивного іміджу підприємства як інноваційного та сталого логістичного оператора.

Запропонований проєкт інноваційного розвитку АТ «Укрелеваторпром» спрямований на комплексну трансформацію підприємства в умовах глобальної цифровізації аграрного сектору та післявоєнної відбудови України. Реалізація проєкту забезпечить підвищення ефективності функціонування елеваторної мережі, інтеграцію у міжнародні логістичні ланцюги та формування довгострокових конкурентних переваг на світовому ринку зерна.

3.2. Фінансово-економічні розрахунки інноваційного проєкту

Орієнтовний обсяг інвестицій у програму інноваційного розвитку АТ «Укрелеваторпром» на період 2026–2030 рр. оцінюється на рівні 12,5 млн дол. США, що відповідає еквіваленту в національній валюті, визначеному за поточним офіційним валютним курсом на момент реалізації проєкту. Запропонований обсяг капіталовкладень обґрунтований потребою комплексної цифрової трансформації підприємства, модернізації виробничої та логістичної інфраструктури, впровадження автоматизованих систем управління, а також реалізації енергоефективних та екологічно орієнтованих технологічних рішень.

Інвестиційні ресурси передбачається спрямувати на створення цифрової інфраструктури (IoT-рішення, системи моніторингу та збору

даних), впровадження корпоративних інформаційних систем (ERP, MES, SCM), модернізацію технологічного обладнання, розвиток систем кібербезпеки, навчання персоналу та розвиток інноваційних сервісів. Такий розподіл інвестицій забезпечує синергетичний ефект від поєднання технологічних, управлінських і організаційних інновацій.

Структура інвестиційних витрат сформована з урахуванням поетапності реалізації проєкту, пріоритетності напрямів інноваційного розвитку та очікуваного економічного ефекту від кожного інвестиційного напрямку. Деталізований розподіл капіталовкладень за основними напрямками та етапами реалізації подано в таблиці 3.3, що дозволяє здійснити комплексну оцінку інвестиційної стратегії підприємства та її узгодженість із довгостроковими стратегічними цілями розвитку.

Таблиця 3.3

Структура інвестицій проєкту

Напрямок інвестування	Сума, млн дол.
IoT та цифрова інфраструктура	4,0
Автоматизація технологічного обладнання	3,5
Енергоефективні та ВДЕ-проєкти	3,0
R&D та цифрові сервіси	1,5
Навчання персоналу та організаційні зміни	0,5
Разом	12,0

Джерело: розроблено автором

Прогнозні грошові потоки проєкту сформовано з урахуванням сукупного ефекту від скорочення операційних витрат, генерування додаткових доходів від впровадження інноваційних цифрових сервісів, а також зростання обсягів перевалки зерна внаслідок підвищення пропускної спроможності та ефективності логістичних процесів. Зокрема, економія витрат очікується за рахунок автоматизації виробничих операцій, оптимізації енергоспоживання та зменшення втрат зернової продукції, тоді як додаткові доходи формуються через надання цифрових агрологістичних сервісів, інтеграцію в міжнародні платформи управління ланцюгами постачання та розширення клієнтської бази.

Передумови: зростання операційного прибутку – 2,8 млн дол. на рік з 2028 р.; дисконтна ставка – 12 %; термін реалізації – 7 років.

Таблиця 3.4

Прогноз грошових потоків, млн. дол.

Рік	Інвестиції	Грошовий потік	Чистий грошовий потік
2026	-5,0	0,5	-4,5
2027	-4,0	1,0	-3,0
2028	-2,0	2,8	0,8
2029	-1,0	3,0	2,0
2030	0,0	3,2	3,2
2031	0,0	3,3	3,3
2032	0,0	3,5	3,5

Джерело: розроблено автором

1. Чистий прибуток визначають як різницю між оподаткованим прибутком і податком на прибуток.

2. Чистий прибуток після виплати % за кредит, визначають як різницю між величиною чистого прибутку і сумою відсотків за кредит у поточному році. Якщо борг по кредиту у поточному році перевищує величину чистого прибутку, на підприємстві не залишається жодних сум прибутку.

3. Чисті грошові надходження визначають як суму чистого прибутку та амортизаційних відрахувань.

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проєктів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД).

Чистий приведений дохід – це різниця між приведеним до теперішньої вартості суми чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проєкту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію.

Розрахунок чистого приведенного доходу проводиться за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{ІС}; \quad (3.1)$$

$$\text{ЧПД} = 12 - 7,5 = 4,5 \text{ млн. дол.}$$

де ІС – стартові інвестиції;

$\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i}$ – сума чистих грошових надходжень, дисконтованих

впродовж n-лет;

Якщо ЧПД > 0, то це означає, що в результаті реалізації проєкту прибутковість підприємства підвищується та проєкт вважається прийнятним.

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності, – це індекс дохідності (ІД).

Індекс дохідності – відношення суми чистих грошових надходжень до розміру вкладених інвестицій. Показник тісно пов'язаний з ЧПД: якщо ЧПД позитивний, то ІД > 1, і навпаки. Таким чином, якщо ІД > 1, то проєкт є ефективним, а якщо ж ІД < 1, – неефективним. Розрахунок індексу дохідності проводиться за формулою:

$$ІД = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i}}{ІС} \quad (3.2)$$

$$ІД = 12 / 7,5 = 1,6$$

де:

ІС – стартові інвестиції;

ЧГН_i – чисті грошові надходження в i – року, які будуть отримані завдяки інвестиціям.

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проєкту є термін окупності інвестицій. Індекс дохідності це – період (вимірюваний в місяцях, кварталах або роках), починаючи з якого початкові інвестиції, пов'язані з проєктом, покриваються сумарними доходами від його здійснення. Розрахунок терміну окупності інвестицій доходу проводиться за формулою:

$$ТОІ = \frac{ІС}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}} \quad (3.3)$$

$$ТОІ = 7,5 / (12/6) = 3,75$$

де:

$\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}$ – середня сума чистого грошового потоку за період часу

прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

Вважають, що реалізація проєкту доцільна, якщо строк окупності інвестицій буде у межах прийнятого терміну фінансової оцінки проєкту.

Проведено аналіз чутливості ЧПД до ключових факторів: зниження операційного доходу на 10 % $\rightarrow$ ЧПД = 2,9 млн дол.; зростання інвестицій на 15 % $\rightarrow$ ЧПД = 3,1 млн дол.; збільшення ставки дисконту до 15 % $\rightarrow$ ЧПД = 2,4 млн дол.

Проект залишається ефективним за песимістичних сценаріїв.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано проєкт інноваційного розвитку АТ «Укрелеваторпром» на період 2026–2030 рр., спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства, цифрову трансформацію виробничо-логістичних процесів та формування інноваційно орієнтованої бізнес-моделі. Запропоновано стратегічну мету трансформації підприємства в цифровий, енергоефективний та клієнто-орієнтований логістично-зерновий хаб європейського рівня, а також визначено ключові напрями технологічних, організаційно-управлінських, екологічних та сервісних інновацій.

Проведено фінансово-економічне обґрунтування інноваційного проєкту, визначено обсяг необхідних інвестицій у розмірі 12 млн дол. США, спрямованих на цифрову інфраструктуру, автоматизацію, модернізацію обладнання, кібербезпеку та розвиток людського капіталу. Сформовано прогностні грошові потоки, розраховано показники економічної ефективності, які підтверджують доцільність реалізації проєкту.

Здійснено аналіз чутливості проєкту до зміни ключових параметрів, який засвідчив його фінансову стійкість навіть за песимістичних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. Отримані результати свідчать, що

впровадження запропонованої програми інноваційного розвитку дозволить АТ «Укрелеваторпром» підвищити операційну ефективність, знизити логістичні та енергетичні витрати, розширити спектр сервісів і зміцнити позиції на міжнародних ринках зернової логістики.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування стратегії інноваційного розвитку підприємства аграрного сектору в умовах трансформаційної економіки та воєнних викликів.

У першому розділі узагальнено теоретико-методологічні підходи до інноваційного розвитку підприємств, розкрито сутність інноваційної стратегії та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку бізнес-структур. Обґрунтовано доцільність переходу від традиційних моделей розвитку до інноваційно-орієнтованих, що базуються на цифровізації, сталому виробництві та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану аграрного сектору України та діяльності підприємства АТ «Укрелеваторпром». Виявлено ключові проблеми інноваційного розвитку, пов'язані з логістичними обмеженнями, недостатнім рівнем цифровізації, високими операційними витратами та обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів. Доведено, що аграрний сектор залишається системоутворюючим елементом національної економіки, однак потребує структурної модернізації та впровадження інноваційних технологій.

У третьому розділі розроблено комплексний проєкт інноваційного розвитку АТ «Укрелеваторпром», проведено фінансово-економічне обґрунтування його ефективності та сформовано систему управління реалізацією проєкту. Результати розрахунків підтвердили економічну доцільність впровадження інноваційної програми та її позитивний вплив на фінансові результати, операційну ефективність і інвестиційну привабливість підприємства.

Загалом результати дослідження підтверджують, що впровадження інноваційної стратегії розвитку є ключовим фактором підвищення

конкурентоспроможності аграрних підприємств, забезпечення їх стійкості в умовах кризових трансформацій та інтеграції у європейський економічний простір. Запропоновані рекомендації мають практичну значущість та можуть бути використані у діяльності підприємств зернової інфраструктури України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 109-113. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.12.109](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.109).
2. Про інноваційну діяльність | від 04.07.2002 № 40-IV. Верховна Рада України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
3. Шевченко О. Є., Лаврик Г. І., Дмитриченко-Кулеба Г. М. Інноваційне підприємство та підприємство з інноваціями: порівняльний аналіз. Вісник Національного транспортного університету. 2015. № 31. С. 205-214. DOI: [10.33744/2308-6645-2020-2-47-205-214](https://doi.org/10.33744/2308-6645-2020-2-47-205-214).
4. Сідельнікова В. К. Особливості розвитку інноваційного підприємництва в умовах нестабільності. Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Харків, 15-16 листоп. 2022 р. Харків : НТУ «ХП», 2022. С. 119-121. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/9261>.
5. Гордієнко М. Я. Фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. Управління розвитком. 2012. №2. С. 20-22. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/123456789/377>.
6. Спіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 152-158. DOI: [10.31649/ins.2022.3.152.158](https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.152.158).
7. Зянько В. В., Сіньїн Д. Критерії оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств. Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки. ВНТУ. Вінниця, 2019. С. 1-3. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6522>.
8. Методи. Маркетингова агенція MGN: URL: <https://mgn.com.ua/uk/marketingovoe-agentstvo-mgn/metody/>

9. Амоша О. І., Землянкін А. І., Підоричева І. Ю. Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні. *Економіка України*. 2015. № 9. С. 49–65.
10. Федулова Л. І., Фомова О. А. Теорія та практика формування інноваційної стратегії корпоративних структур : монографія. Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2009. 239 с.
11. Мартиненко М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знаніє-орієнтованої економіки. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2018. Вип. 94. С. 36–46.
12. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.
13. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. В.С. Гуля. Київ : Україна, 1994. 319 с.
14. Гаврилко П., Колодійчук А., Лалакулич М. Теоретичні засади та механізм формування стратегії інноваційного розвитку підприємств. *Світ фінансів*. 2012. № 1. С. 44–50.
15. World Bank. Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP) – Ukraine (оновл. 2024). World Bank Open Data
16. OECD (2025). Economic Surveys: Ukraine 2025 (зайнятість/ВВП). OECD.
17. KSE (2025). AgroDigest Ukraine, January 2025 (до війни: ~40% експорту, структура позицій). Kyiv School of Economics
18. European Commission (2024/2025). Solidarity Lanes – latest figures; EU-Ukraine Solidarity Lanes. Mobility and Transport+1
19. Danube Commission (2024). Market observation Q1–Q2 2024 (вантажообіг 2023). danubecommission.org
20. FAO (2025). Impact of the war on agricultural enterprises (survey Oct–Nov 2024). FAOHome
21. USDA/FAS (2025). Grain & Feed Annual; Grain & Feed portal

(структура експорту, логістика, сівозміни). USDA Apps+1

22. Reuters (2025). Ukraine's 2025 grain harvest may fall ~10%. Reuters

23. World Bank (2024). Reforming Land Valuation and Taxation in Ukraine (mass appraisal). World Bank+1