

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>

УДК 338.432:005.591.6:005.21

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE

Коваленко Наталія Василівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8011-1373>

Малахова Юлія Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8769-7597>

Kovalenko Nataliia, Malakhova Yuliia
National Transport University

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад стратегічного управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Проаналізовано сучасні підходи до формування організаційно-економічного механізму впровадження інновацій у сільськогосподарському виробництві. Визначено показники, що оцінюють інноваційний потенціал та обґрунтовано необхідність інтеграції стратегічного менеджменту в діяльність аграрних підприємств. Конкурентна боротьба порушує співвідношення попиту і пропозиції, змінюючи позиції учасників та змушує їх перебувати у постійному пошуку нових можливостей. Часовий аспект розв'язання проблем розвитку підприємств є довгостроковим, і тому забезпечити це методами оперативного управління неможливо. З погляду інституціональної теорії, стратегічного управління розглядається як прийняття стратегічних рішень та організація процесу стратегічної діяльності.

Ключові слова: стратегія, управління, стратегічне управління, аграрні підприємства, інновації, інноваційна діяльність, розвиток, організаційно-економічних механізм, сільськогосподарські підприємства.

The article is devoted to the study of the theoretical and methodological principles of strategic management of innovative activities of agricultural enterprises. Indicators that assess innovative potential are determined and the need for integration of strategic management into the activities of agricultural enterprises is substantiated. Competitive struggle disrupts the balance of supply and demand, changing the positions of participants and forcing them to constantly search for new opportunities. The time aspect of solving the problems of enterprise development is long-term, and therefore it is impossible to ensure this by operational management methods. The modern development of the agricultural sector of Ukraine requires increasing the efficiency of innovative activity management, which is a key factor in ensuring the competitiveness of enterprises in dynamic market conditions. The introduction of innovations contributes to increasing productivity, optimizing costs and increasing the resilience of agricultural enterprises to external challenges, in particular climate change, market globalization and instability of the economic environment. However, strategic innovation management in the agricultural sector faces a number of problems: insufficient funding for research and development, weak integration of modern technologies into production processes, low level of digitalization and limited access to innovative resources. The lack of a systematic approach to the formation of an organizational and economic mechanism for managing innovative activities complicates the adaptation of agricultural enterprises to modern business conditions and slows down their development. The conducted research showed that the formation of an organizational and economic mechanism for innovative activities of agricultural enterprises is a rather complex creative process that requires high accuracy and qualifications of management personnel. The generalization of the results allowed us to present a mechanism based on an algorithm of step-by-step actions, from the formation of goals, assessment of innovative potential, definition of a strategy to the assessment of the results of implementing innovations: scientific, technical and technological, economic, social and environmental. The practical implementation of the proposed algorithm will contribute to the complexity, systematicity and validity of strategic management of innovative activities of agricultural enterprises.

Keywords: strategy, management, strategic management, agricultural enterprises, innovations, innovative activities, development, organizational and economic mechanism, agricultural enterprises.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрного сектору України потребує підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю, що є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств у динамічних ринкових умовах. Впровадження інновацій сприяє зростанню продуктивності, оптимізації витрат і підвищенню стійкості аграрних підприємств до зовнішніх викликів, зокрема змін клімату, глобалізації ринків та нестабільності економічного середовища. Проте стратегічне управління інноваціями в аграрному секторі стикається з низкою проблем: недостатнім фінансуванням досліджень і розробок, слабкою інтеграцією сучасних технологій у виробничі процеси, низьким рівнем цифровізації та обмеженим доступом до інноваційних ресурсів. Відсутність системного підходу до формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю ускладнює адаптацію аграрних підприємств до сучасних умов господарювання та гальмує їхній розвиток. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки теоретико-методологічних засад стратегічного управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств, що дозволить ефективно впроваджувати інновації та підвищувати їх конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. А. Постол досліджує стратегічне управління аграрними підприємствами, враховуючи наявність ресурсів у сучасних умовах ринкової конкуренції, акцентуючи увагу на необхідності розроблення стратегічних планів і завдань, що базуються на комплексному врахуванні соціальних, виробничих та екологічних чинників [9].

Антощенкова В.В., Пересада М. О. [2], Могильна Л. М. [8], Захарчук О. В., Завальнюк О. І. [6], Руденко Г. Р. [10] акцентують увагу на важливості інновацій у сільському господарстві, обґрунтовуючи необхідність своєчасного впровадження інновацій. Організаційно-економічному забезпеченню інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в умовах конкурентного середовища присвячено дослідження Уніят Л. М. [11], де висвітлено питання методологічних підходів та запропонована комплексна методика оцінювання економічної, технологічної, соціальної, екологічної, інтелектуальної ефективності інноваційного розвитку підприємств.

Водночас Залізко В. Д., Кухта П. В., Машков А. С., Свідерська С. Є. розглядають специфіку фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні [5]. Лілія А. Буяк досліджує сучасні технології цифрової трансформації аграрного бізнесу [3].

Незважаючи на значний обсяг наукових праць, залишається недостатньо розробленою проблема комплексного підходу до формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств у контексті стратегічного управління, що викликає необхідність подальших досліджень, спрямованих на інтеграцію сучасних інноваційних стратегій у систему управління агробізнесом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний обсяг наукових досліджень стратегічного управління аграрними підприємствами, низка питань залишаються нерозкритими або недостатньо дослідженими, зокрема відсутність комплексного підходу до інтеграції інновацій у стратегію розвитку підприємств, формування ефективного організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, що є ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад стратегічного управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств та розробка підходів до формування ефективного організаційно-економічного механізму впровадження інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління інноваційною діяльністю є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. В умовах глобалізації та зростаючих викликів у сільському господарстві важливим питанням постає розробка стратегій, які сприяють впровадженню новітніх технологій, оптимізації ресурсів та сталості розвитку. Інновації в сільському господарстві – це зміна, що вноситься суб'єктом господарювання у діяльність підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку [10]. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств передбачає розроблення та впровадження довгострокових планів розвитку, спрямованих на ефективне використання сучасних технологій, оптимізацію виробничих процесів і підвищення економічної стійкості аграрних підприємств. Ефек-

тивне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств базується на дотриманні ключових принципів, які забезпечують цілісність та результативність:

– принцип системності передбачає взаємопов'язане функціонування елементів, що сприяють комплексній організації інноваційної діяльності;

– принцип узгодженості передбачає встановлення цілей інноваційного розвитку підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища, ринкових умов, нормативно-правових актів тощо, акцентуючи увагу на гармонізації внутрішніх планів з умовами, що сформувалися на ринку, для досягнення конкурентних переваг;

– принцип адаптивності орієнтований на здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати свої стратегії та балансувати між внутрішнім інноваційним потенціалом і новими можливостями розвитку, що підвищує здатність підприємства до трансформацій;

– принцип оптимізації передбачає раціональний вибір стратегій, методів і ресурсів для досягнення найкращих результатів при мінімальних витратах на інноваційну діяльність;

– принцип результативності визначається через оцінювання ефективності інноваційної діяльності, що дозволяє проводити моніторинг досягнень та виявляти напрями для подальших удосконалень.

Інноваційна діяльність аграрних підприємств є підґрунтям для зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності АПК. Ефективне впровадження інновацій у сільському господарстві можливе завдяки тісній взаємодії між державою та приватним сектором, міжнародній співпраці, імплементації законодавчих норм Європейського зеленого курсу та посиленні інституційного середовища в інноваційній сфері.

Управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств є комплексним і багатогранним процесом, що охоплює низку взаємопов'язаних функцій: маркетингову, організаційну, економічну, інформаційну, соціальну, екологічну, виробничу тощо. При цьому, кожна з них відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємства, що залучені до інноваційної діяльності. Маркетингова функція передбачає аналіз ринку, організаційна слугує для координації діяльності підрозділів, економічна проводить оцінку доцільності

інновацій, інформаційна забезпечує збір і обробку даних про новітні технології, виробнича впроваджує інновацій у виробничий процес. Злагоженість функцій сприяє підвищенню інноваційної діяльності підприємств.

Реалізація функцій здійснюється за допомогою організаційно-правових, економічних та соціально-психологічних методів. Організаційно-правові методи управління інноваційною діяльністю передбачають правове регулювання та організаційні дії. Економічні методи включають планування, бюджетування, економічні стимули та венчурне фінансування для підтримки інновацій. Соціально-психологічні методи фокусуються на мотивації та стимулюванні персоналу та формуванні соціально-психологічного клімату для підвищення інноваційної активності працівників.

Дацій О. зазначає, що організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності - це грамотно і правильно ініційована інноваційна діяльність з урахуванням чинників, що впливають на організаційно-економічний механізм та створює передумови для ефективної реалізації інновацій [4].

Антощенкова В. трактує організаційно-економічний механізм як сукупність взаємопов'язаних економічних важелів і методів впливу на виробництво, обмін, розподіл та споживання продукції, які функціонують в системі та симбіозі [1].

З урахуванням наведених визначень, організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності аграрних підприємств доцільно розглядати як комплекс засобів цілеспрямованого впливу на діяльність підприємства, що враховує наявний інноваційний потенціал та забезпечує ефективний та результативний соціально-економічний розвиток підприємства (рис. 1).

Відповідно до сформованих цілей інноваційної діяльності аграрних підприємств необхідно провести оцінку інноваційного потенціалу підприємства. Аналіз кадрового, матеріально-технічних показників та організаційно-управлінських показників інноваційного потенціалу дозволить комплексно оцінити здатність підприємства до впровадження інновацій. Кадрові показники відображають частку працівників підрозділів інноваційної сфери, у тому числі, наявність наукових ступенів, рівень кваліфікації, досвід роботи у сфері інновацій тощо. Матеріально-технічні показники включають питому вагу витрат підприємств аграрної галузі на НДДКР, оснащеність аграрного підприємства експеримен-

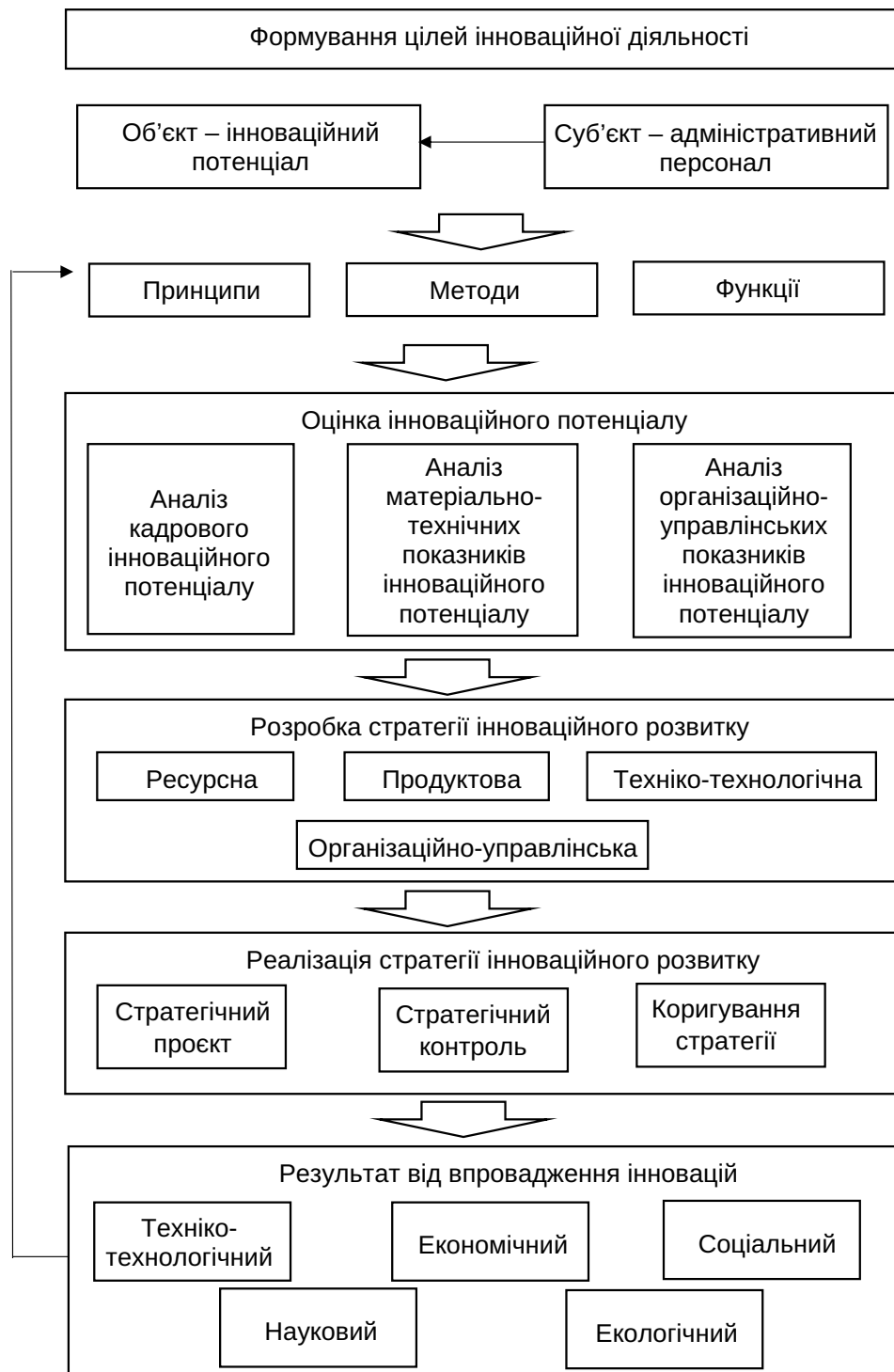


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором

МЕНЕДЖМЕНТ

тальним устаткуванням та приладами, рівень автоматизації виробничих процесів, впровадження нових технологій та інновацій тощо. Організаційно-управлінські показники передбачають аналіз частки використання бюджету інноваційного розвитку, участь у розробці та

впровадженні нововведень, а також оцінку ефективності управлінських процесів через коефіцієнт дублювання функцій підрозділів інноваційної сфери.

Відповідно до структурних компонентів інноваційні стратегії розробляються з пози-

ції ресурсів, продуктів, техніко-технологічної складової та організаційно-управлінської. Ресурсні стратегії орієнтовані на оптимальне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів завдяки інвестиціям та зменшенню неприбуткових витрат. Продуктові стратегії передбачають створення нових чи вдосконалення існуючих продуктів, які відповідають запитам ринку. Техніко-технологічні стратегії фокусуються на впровадженні сучасних технологій та технічних рішень, які забезпечують ефективний розвиток сільськогосподарських підприємств завдяки автоматизації, точному землеробству, використанню новітніх технологій тощо. Організаційно-управлінські стратегії забезпечують ефективне управління інноваціями на підприємстві, створюючи умови для координації та реалізації нововведень.

Реалізація стратегії інноваційного розвитку передбачає послідовність наступних етапів: розробка стратегічного проєкту, що враховує інноваційний характер перетворень; стратегічний контроль процесу реалізації проєкту; оцінка ефективності реалізації та коригування обраної стратегії відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Метою інноваційної діяльності аграрних підприємств є досягнення наукового, техніко-технологічного, економічного, соціального та екологічного результатів. Техніко-технологічний результат відображається у технічній модернізації та реконструкції, підвищенні рівня автоматизації та механізації, диверсифікації виробництва та покращенні якості продукції. Економічний результат проявляється у відповідності продукції запитам споживачів, зростанні прибутковості, залученні інвестицій, зменшенні терміну окупності інвестицій, фінансовій сталості підприємства, підвищенні використання ресурсів. Підвищення мотивації працівників, їх кваліфікації, покращення умов праці, зростання рівня безпеки праці та поліпшення культури підприємства відображають соціальний результат інноваційної діяльності аграрних підприємств. Збільшення кількості винаходів, наукових відкриттів та впрова-

дження нових технологій формують науковий результат. Екологічний результат вбачається у зниженні викидів в ґрунт, воду, мінімізації відходів підприємства тощо.

Отже, проведене дослідження засвідчило, що формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств є досить складним творчим процесом, що потребує високої точності та кваліфікації управлінського персоналу. Узагальнення результатів розвідки з даного питання, дозволило представити механізм на основі алгоритму поетапних дій, від формування цілей, оцінки інноваційного потенціалу, визначення стратегії до оцінки результатів впровадження інновацій: науковий, техніко-технологічний, економічний, соціальний та екологічний. Практичне втілення суб'єктами господарювання запропонованого алгоритму сприятиме комплексності, системності і обґрунтованості стратегічного управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України.

Висновки. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств є важливим інструментом забезпечення їхньої конкурентоспроможності в сучасних умовах трансформацій. Стратегічне управління повинно зосереджуватися не лише на впровадженні інновацій, але й відстеженні зовнішніх та внутрішніх викликів. Ключовими напрямками інноваційної діяльності у сільському господарстві є впровадження біотехнологій, технологічних рішень, удосконалення організаційних процесів, бізнес-моделей тощо. Стратегічне управління цією діяльністю повинно включати формування цілей, оцінку інноваційного потенціалу, визначення та реалізацію пріоритетних стратегій інноваційної діяльності, а також ефекти від впровадження інновацій. Важливою складовою є створення сприятливого клімату на підприємстві для формування нових ідей, підтримки інновацій, готовності працівників до змін і навчання. Впровадження інновацій у АПК дозволяє забезпечити ефективний та результативний соціально-економічний розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антощенкова В. В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2021. № 2. Т. 1. С. 161–170. DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-1-161
2. Антощенкова В. В., Пересада М. О. Роль інновацій у сільському господарстві. *Аграрні інновації*. 2023. № 22 С. 175–179. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.22.26>

3. Буюк Л. А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 50–62.
4. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України: монографія К.: ННЦ ІАЕ, 2004. 428 с.
5. Залізко В. Д., Кухта П. В., Машков А. С., Свідерська С. Є. Особливості фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8245> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.5 (дата звернення: 05.01.2025).
6. Захарчук О. В., Завальнюк О. І. Інвестиції в інноваційний розвиток сільського господарства України. *Вісник університету «Україна» (серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»)*. № 8 (35), 2023. DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-05>. URL: <https://economics.com.ua/s118-investiciyi-v-innovaciyniy-rozvitok-silskogo-gospodarstva-ukrayini>
7. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 4(72). С. 98–107.
8. Могильна Л. М. Суть та особливості інновацій в сільському господарстві. *Прийзовський економічний вісник*. 2022. Випуск 3(32). С. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-3-5>
9. Постол А. А. Удосконалення стратегічного управління аграрних підприємств на засадах планування, маркетингу та конкурентних переваг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 2 (07). С. 135–139
10. Руденко Г. Р. Особливості впровадження інновацій у діяльність сільськогосподарських підприємств. *БізнесІнформ*. 2015. № 5. С. 128–132.
11. Уніят Л. М. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в конкурентному середовищі: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 586 с.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

REFERENCES:

1. Antoshchenkova V. V. (2021) Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm innovatsiinoho rozvytku silskohospodarskoho pidpriemstva [Organizational and economic mechanism of innovative development of an agricultural enterprise]. *Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaieva. Seriya „Ekonomiczni nauky”*. № 2. Т. 1. P. 161–170. DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-1-161
2. Antoshchenkova V. V., Peresada M. O. (2023) Rol innovatsii u silskomu hospodarstvi [The role of innovation in agriculture]. *Ahrarni innovatsii*. No. 22. P. 175–179. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.22.26>
3. Buiak L. A. (2023) Suchasni tendentsii ta osnovni teoretychni pidkhody do tsyvrovoi transformatsii ahrobi-znesu [Current trends and main theoretical approaches to the digital transformation of agribusiness]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*. № 6 (17). P. 50–62.
4. Datsii O. I. (2004) Rozvytok innovatsiinoi diialnosti v ahropromyslovomu vyrobnytsvtvi Ukrainy [Development of innovative activity in agro-industrial production in Ukraine]: monohrafiia. Kyiv: NNTs ІАЕ. 428 p.
5. Zalizko V. D., Kukhta P. V., Mashkov A. S., Sviderska S. Ye. (2020) Osoblyvosti finansuvannia innovatsiinoi diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv v Ukraini [Features of financing innovative activities of agricultural enterprises in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8245> (data zvernennia: 05.01.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.5
6. Zakharchuk O. V., Zavalniuk O. I. (2023) Investytsii v innovatsiyniy rozvytok silskoho hospodarstva Ukrainy [Investments in innovative development of agriculture in Ukraine]. *Visnyk universytetu «Ukraina» (seriia «Ekonomicna, menedzhment, marketynh»)*. № 8 (35). DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-05> Rezhym dostupu: <https://economics.com.ua/s118-investiciyi-v-innovaciyniy-rozvitok-silskogo-gospodarstva-ukrayini>
7. Kovalenko N. V. (2019) Systema upravlinnia rozvytkom pidpriemstva ta yii skladnyky [Enterprise development management system and its components]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. Vyp. № 4(72). pp. 98–107.
8. Mohylna L. M. (2022) Sut ta osoblyvosti innovatsii v silskomu hospodarstvi [The essence and features of innovations in agriculture]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. Vypusk 3(32). P. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-3-5>
9. Postol A. A. (2017) Udoshkonalennia stratehichnoho upravlinnia ahrarnykh pidpriemstv na zasadakh planuvannia, marketynhu ta konkurentnykh perevah [Improving the strategic management of agricultural enterprises based on planning, marketing and competitive advantages]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. Vypusk 2 (07). P. 135–139.

10. Rudenko H. R. (2015) Osoblyvosti vprovadzhennia innovatsii u diialnist silskohospodarskykh pidpriemstv [Features of introducing innovations into the activities of agricultural enterprises]. *BiznesInform*. № 5, P. 128–132.
11. Uniat L. M. (2019) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv ahropromyslovoho biznesu v konkurentnomu seredovyshchi [Organizational and economic principles of innovative development of agro-industrial business enterprises in a competitive environment]: monohrafiia. Ternopil: TNEU. 586 p.
12. Shershnova Z. (2004) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Pidruchnyk. Kyiv: KNEU. 699 p.