

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА на тему:
«ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ
ІННОВАЦІЙ У ВЕРТИКАЛЬНО ДИВЕРСИФІКОВАНОМУ
АГРОХОЛДИНГУ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»
ОЛЕКСІЄНКО БОГДАНА ОЛЕГОВИЧА**

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент,
Оліх Леся Анатоліївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
ОЛЕКСІЄНКО БОГДАНА ОЛЕГОВИЧА

1. Тема роботи: «Організаційне забезпечення впровадження інновацій у вертикально диверсифікованому агрохолдингу»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026, протокол №11

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади організаційного забезпечення впровадження інновацій на підприємстві.

5. Об'єкт дослідження: процеси впровадження інновацій у діяльності ПрАТ «МХП».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтувати теоретичні положення, оцінити практичний стан та запропонувати організаційні заходи щодо забезпечення впровадження інновацій у вертикально диверсифікованому агрохолдингу на прикладі ПрАТ «МХП».

Завдання: (формулюємо за відповідними параграфами магістерської роботи)

6.1. розкрити сутність та значення інновацій у розвитку підприємства з урахуванням управлінського аспекту;

6.2. систематизувати сучасні тренди впровадження інновацій на підприємстві в умовах цифрової трансформації економіки;

6.3. проаналізувати інноваційну діяльність ПрАТ «МХП» та визначити основні напрями її реалізації;

6.4. оцінити управління інноваціями у ПрАТ «МХП», зокрема за напрямами діяльності компанії;

6.5. обґрунтувати напрями впровадження цифрових технологій у діяльність ПрАТ «МХП»;

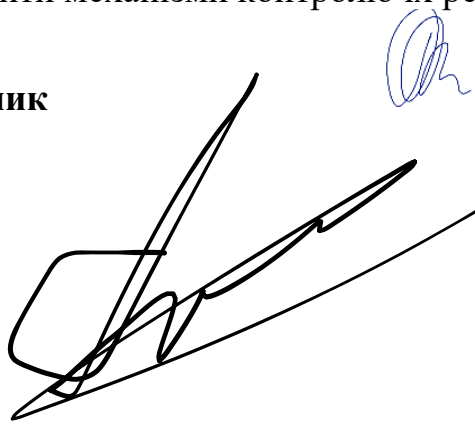
6.6. розробити організаційні заходи щодо реалізації інновацій у ПрАТ «МХП» та визначити механізми контролю їх результативності.

Науковий керівник

доц. **Леся ОЛІХ**

Здобувач освіти

Богдан ОЛЕКСІЄНКО



Календарний план виконання завдання

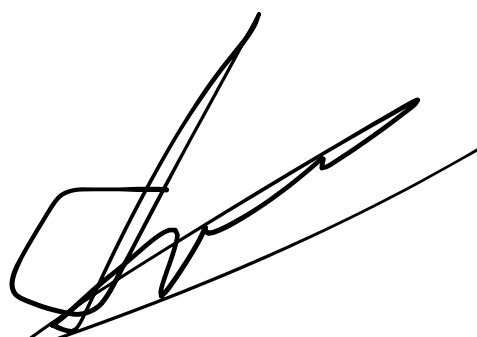
№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник



доц. Леся ОЛІХ

Здобувач освіти



Богдан ОЛЕКСІЄНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність та значення інновацій у розвитку підприємства: управлінський аспект.....	7
1.2. Сучасні тренди впровадження інновацій на підприємстві в умовах цифрової трансформації економіки	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МХП».....	27
2.1. Аналіз інноваційної діяльності ПрАТ МХП	27
2.2. Оцінювання управління інноваціями у ПрАТ «МХП»	34
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ПРАТ «МХП».....	47
3.1. Впровадження цифрових технологій у діяльність ПрАТ «МХП».....	47
3.2. Організаційні заходи щодо реалізації інновацій у ПрАТ «МХП».....	57
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Агропромисловий сектор України виконує не лише виробничу, а й стратегічну економічну функцію, оскільки пов'язаний із продовольчою безпекою, експортним потенціалом, зайнятістю населення та розвитком значної кількості суміжних сфер. Воєнні ризики, порушення логістики, коливання цін на ресурси й загострення конкуренції підвищують вимоги до здатності аграрних підприємств швидко перебудовувати операційні процеси. За таких умов інновації стають не додатковим елементом розвитку, а необхідною умовою збереження ефективності, стійкості та керованості бізнесу.

У вертикально диверсифікованому агрохолдингу інноваційні зміни мають особливо складну природу, оскільки проходять через різні ланки створення вартості: агровиробництво, переробку, виробничу інфраструктуру, логістику, контроль якості, комерційні канали, цифрові системи та управління персоналом. Тому результат інновації залежить не тільки від якості самої ідеї або технології, а й від того, наскільки підприємство здатне організувати її впровадження: визначити відповідальних осіб, підготувати дані, узгодити дії підрозділів, оцінити ризики, провести пілотування, виміряти ефект і прийняти рішення щодо масштабування.

ПрАТ «МХП» є релевантним об'єктом для такого дослідження, оскільки компанія поєднує агровиробництво, птахівництво, м'ясопереробку, виробництво готових харчових продуктів, дистрибуцію, експорт, digital-напрямок і взаємодію із зовнішніми інноваційними партнерами. У такій бізнес-моделі інновації проявляються у продуктах, технологіях, процесах, цифрових рішеннях, організаційних механізмах та інструментах управління якістю. Це дає підстави розглядати впровадження інновацій не як окремий технічний процес, а як комплексне управлінське завдання.

Огляд бібліографічних джерел. Теоретичну базу роботи сформували праці та нормативно-методичні підходи, у яких розглядаються природа інновацій, їх

класифікація, інноваційний процес і місце інноваційного менеджменту в системі управління підприємством. У цьому контексті використано положення Й. Шумпетера, OECD/Eurostat, ISO 56000, а також роботи М. Hossain, В. Wilkerson, О. Жилінської, Л. Оліх, І. Корнілової, І. Яловеги, С. Зуба, В. Godin, М. Dziallas, К. Blind, Т. Kogabayev, А. Maziliauskas та інших авторів.

Для розкриття сучасних підходів до управління інноваціями були залучені джерела щодо відкритих інновацій, інноваційних екосистем, Lean- та Agile-підходів, цифрового інноваційного менеджменту, штучного інтелекту й управління змінами. Окремо опрацьовано матеріали, що характеризують діяльність ПрАТ «МХП»: офіційну інформацію компанії, стратегічну звітність, дані щодо продуктових напрямів, SAP-рішень, МНР Innovation Lab, стартап-ініціатив, цифровізації, енергоефективності та сталого розвитку. Аналіз джерел засвідчує, що питання інноваційного менеджменту достатньо широко висвітлене у загальному теоретичному вимірі, проте організаційне забезпечення впровадження інновацій саме у вертикально диверсифікованому агрохолдингу потребує додаткового прикладного опрацювання.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності переходу від окремих інноваційних ініціатив до системної моделі їх впровадження. Для великої інтегрованої компанії недостатньо мати цифрові інструменти, модернізоване обладнання або стартап-партнерства; важливо забезпечити управлінську логіку, за якої інноваційні рішення проходять шлях від ідеї до практичного результату з чіткими ролями, ресурсами, показниками та контрольними точками. Без цього навіть перспективні рішення можуть залишатися локальними експериментами і не давати очікуваного впливу на ефективність діяльності підприємства.

Мета магістерської роботи – обґрунтувати теоретичні положення, оцінити практичний стан та запропонувати організаційні заходи щодо забезпечення впровадження інновацій у вертикально диверсифікованому агрохолдингу на прикладі ПрАТ «МХП».

Постановка завдань. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- 1) розкрити сутність та значення інновацій у розвитку підприємства з урахуванням управлінського аспекту;
- 2) систематизувати сучасні тренди впровадження інновацій на підприємстві в умовах цифрової трансформації економіки;
- 3) проаналізувати інноваційну діяльність ПрАТ «МХП» та визначити основні напрями її реалізації;
- 4) оцінити управління інноваціями у ПрАТ «МХП», зокрема за напрямами діяльності компанії;
- 5) обґрунтувати напрями впровадження цифрових технологій у діяльність ПрАТ «МХП»;
- 6) розробити організаційні заходи щодо реалізації інновацій у ПрАТ «МХП» та визначити механізми контролю їх результативності.

Об'єкт дослідження – процеси впровадження інновацій у діяльності ПрАТ «МХП».

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади організаційного забезпечення впровадження інновацій на підприємстві.

Теоретична цінність роботи полягає в узагальненні підходів до розуміння інновацій як управлінської категорії, впорядкуванні сучасних трендів інноваційного менеджменту та уточненні ролі організаційного забезпечення у перетворенні інноваційної ідеї на практичний результат. У роботі інноваційна діяльність розглядається як система взаємопов'язаних продуктових, процесних, цифрових, управлінських та екосистемних змін.

Прикладна значущість роботи визначається можливістю використання запропонованих рішень для підвищення керованості інноваційних процесів у ПрАТ «МХП». Запропоновані напрями охоплюють впровадження цифрового двійника, використання AI-прогнозування попиту, розвиток платформи

тестування стартап-рішень, а також організаційні механізми їх реалізації: формування проєктного офісу інновацій, призначення власників проєктів, аудит даних і цифрових систем, пілотування, навчання персоналу, запровадження КРІ, управління ризиками та поетапне масштабування результативних рішень.

Методи дослідження. У магістерській роботі застосовано сукупність загальних і спеціальних методів. Аналіз і синтез використано для розкриття змісту інновацій та інноваційного процесу; індукцію і дедукцію – для формування узагальнень щодо ролі інновацій у розвитку підприємства; класифікацію і систематизацію – для впорядкування видів інновацій та сучасних трендів інноваційного менеджменту; порівняльний аналіз – для характеристики напрямів інноваційної діяльності ПрАТ «МХП». Метод багатокутника конкурентоспроможності застосовано як спеціальний графічно-аналітичний інструмент для зіставлення напрямів інноваційного розвитку компанії за визначеними критеріями. Також використано табличний і графічний методи, розрахунково-аналітичний підхід та елементи проєктного підходу для обґрунтування послідовності організаційного впровадження запропонованих рішень.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення та результати досліджень було представлено та опубліковано у вигляді тез на XXIV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Шевченківська весна» «Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи» (25–27 березня) за темою: «СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ МІСЦЕ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА».

Структура роботи. Логіка дослідження відображена у вступі, трьох розділах, висновках, списку використаних джерел і додатках. Загальний обсяг становить 70 сторінок. У тексті подано 33 таблиці та 7 рисунків, додаткова інформація винесена у 3 додатки. Список використаних джерел охоплює 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення інновацій у розвитку підприємства: управлінський аспект

Технологічні зрушення, цифровізація господарських процесів, трансформація організації виробництва та комунікації з ринком суттєво змінили вимоги до управління підприємством. Як наслідок, результативність діяльності визначається не лише ресурсним забезпеченням, а й спроможністю підприємства своєчасно оновлювати продукти, процеси, управлінські підходи та форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Інноваційний менеджмент займає ключове місце в системі управління підприємством, оскільки пов'язаний із впорядкуванням процесів створення, відбору та впровадження нових рішень.

Сучасні підходи до управління підприємством передбачають інтеграцію інновацій у всі сфери діяльності – виробничу, маркетингову, організаційну, фінансову та управлінську. Інновації впливають на рівень продуктивності, якість продукції, швидкість адаптації до змін ринку, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики. У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження сутності інновації як економічної категорії та як об'єкта інноваційного менеджменту (табл. 1.1).

З одного боку, інновація виступає як результат у вигляді нового або вдосконаленого продукту, технології чи організаційного рішення, з іншого – як послідовність дій, що охоплює створення, апробацію та впровадження нових ідей у практичну діяльність. Спільним для більшості визначень є акцент на новизні, практичній реалізованості та здатності створювати або змінювати економічну та організаційну цінність.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «Інновація»

№	Автор	Визначення
1.	Hossain, Mokter	«Інновацію визначають як впровадження ідей у формі нових продуктів або послуг».
2.	Wilkerson, Brooke	«У широкому розумінні інновація розглядається як процес, що охоплює генерування ідей, їх розроблення та поширення результатів у вигляді рішень для наявних проблем».
3.	OECD, Eurostat	«Інновація – це новий або вдосконалений продукт чи процес (або їх поєднання), що суттєво відрізняється від попередніх продуктів або процесів і який стає доступним для потенційних користувачів (у випадку продукту) або впроваджується в діяльність одиниці (у випадку процесу)».
4.	Schumpeter, J. A.	«Запровадження нового товару, нового методу виробництва, освоєння нового ринку, отримання нового джерела постачання або реалізація нової організаційної форми в межах галузі».
5.	International Organization for Standardization	«Нова або змінена сутність, що створює або перерозподіляє цінність».
6.	Жилінська О. І., Оліх Л. А., Корнілова І. М.	«Інновація – міждисциплінарне поняття, яке відображає системне явище появи нового у всіх суспільних сферах, що спричиняє настання різноманітних ефектів».

**складено на основі [1; 2, с. 20; 4, с. 231; 27; 44; 34, с. 48]*

Отже, інновація – це нова або вдосконалена форма продукту, процесу чи організаційного рішення, що виникає в результаті цілеспрямованої діяльності, пов'язаної з генерацією та впровадженням нових ідей, і забезпечує створення або перерозподіл цінності в економічній системі.

У межах дослідження поняття інновації важливе значення має аналіз базових категорій, через які описується поява та реалізація нового в економічних і управлінських системах. Поняття відображають різні аспекти формування змін – від виникнення нового знання до його практичного закріплення (табл. 1.2).

Відкриття – це фіксація вже наявної об'єктивної реальності, яка існує незалежно від суб'єкта пізнання. Винахід, навпаки, є результатом конструювання нового об'єкта або принципу, що не існував раніше у готовому вигляді, і базується на поєднанні знань, елементів та інженерного мислення.

Новація відображає рівень формулювання новизни як потенційної можливості змін у традиційній діяльності. Вона не передбачає обов'язкового впровадження, а лише фіксує появу нового змісту або рішення як пропозиції для практики.

Нововведення описує процес включення новації у діяльність, де відбувається її перевірка, адаптація до умов функціонування системи та поширення серед учасників процесу. Це вже площина практичної взаємодії нового з існуючими структурами.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика понять «відкриття», «винахід», «новація», «нововведення», «інновація»

Поняття	Сутнісна характеристика	Практична реалізація	Результат
Відкриття	встановлення раніше невідомого об'єкта, явища або закономірності об'єктивної реальності	не є обов'язковою умовою	фіксація нового знання
Винахід	результат творчої інтелектуальної діяльності зі створення нового технічного або концептуального рішення	може передбачати подальше застосування	поява нового продукту або рішення
Новація	первинно сформована новизна у вигляді ідеї, підходу або способу дії	відсутня на момент виникнення	формування потенціалу змін
Нововведення	процес практичного впровадження новації	є визначальною характеристикою	трансформація практичної діяльності
Інновація	закріплений у практиці результат впровадження новації як стандартного способу дії, комерціалізація нововведення	завершена	закріплення змін у діяльності

складено автором на основі [11, с. 92-95; 15]

Інновація визначається як закріплений результат такого впровадження, коли нове рішення набуває стабільного характеру використання і перестає сприйматися як нове. Вона має ретроспективний характер, оскільки може бути ідентифікована лише після того, як нововведення стало частиною усталеної практики. Загалом ця

сукупність понять виступає результатами відповідних етапів інноваційного процесу (рис. 1.1).

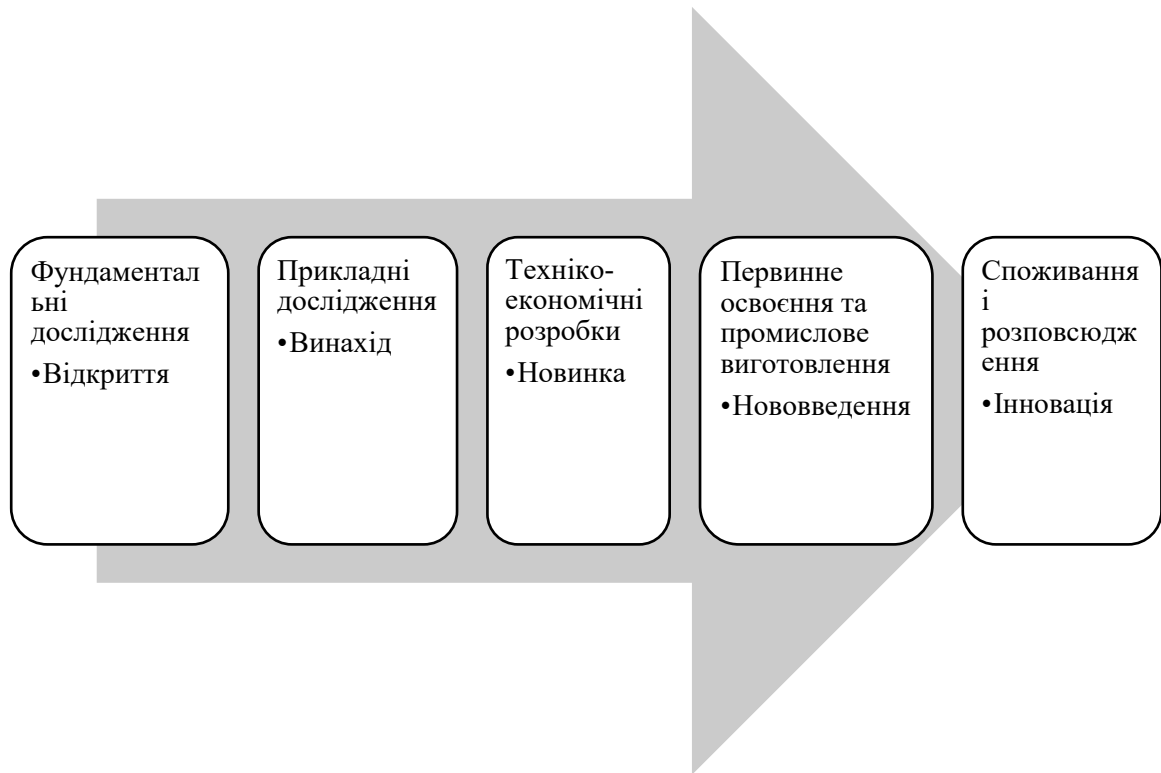


Рис. 1.1. Складові та результати інноваційного процесу
складено автором на основі [4, с. 58]

За іншим підходом інноваційний процес розглядається як умовно лінійна модель, яка включає стратегічне визначення напряму інноваційної діяльності, розроблення продукту, формування концепції, валідацію, виробництво та вихід на ринок. Водночас варто враховувати його нелінійний характер, оскільки кожна стадія супроводжується зворотними зв'язками та коригуваннями залежно від ринкових вимог і результатів попередніх етапів (табл. 1.3). Оцінювання інноваційного процесу базується на системі індикаторів, які відображають ефективність проходження кожної стадії.

Важливим виміром виступає також рівень організованості процесу, який включає формалізацію процедур, наявність контрольних точок, управління портфелем проектів і узгодженість між підрозділами.

Таблиця 1.3

Стадії інноваційного процесу та основні критерії оцінювання

Стадія інноваційного процесу	Зміст етапу	Основні критерії оцінювання
Стратегічне визначення	Формування інноваційної стратегії та цілей	узгодженість із ринковими потребами; наявність інноваційного портфеля; якість стратегічного планування
Формування ідей та визначення продукту	Генерація та відбір ідей, аналіз вимог ринку	кількість ідей; частка відібраних ідей; відповідність потребам споживачів
Розроблення концепції	Створення концепту продукту та бізнес-обґрунтування	точність концепції; ресурсне забезпечення; оцінка потенційної ефективності
Валідація	Тестування та перевірка прототипів	рівень відповідності вимогам; якість тестування; кількість доопрацювань
Виробництво	Підготовка та запуск виробничих процесів	виробнича ефективність; витрати; гнучкість виробництва
Комерціалізація	Виведення інновації на ринок	час виходу на ринок; обсяг продажів; частка ринку

складено автором на основі [19, с. 10-13]

Зростання швидкості поширення інновацій та посилення конкурентного тиску спричинили трансформацію підходів до оцінювання інноваційної діяльності підприємств. У відповідь на ускладнення інноваційних процесів відбулося поступове розширення системи інноваційних метрик – від оцінювання ресурсного забезпечення до аналізу гнучкості процесів, управлінських механізмів та динаміки інноваційного розвитку. Сформувалися чотири покоління інноваційних метрик, які відображають еволюцію інструментів інноваційного менеджменту та систем оцінювання інноваційного розвитку підприємств рис. 1.2.

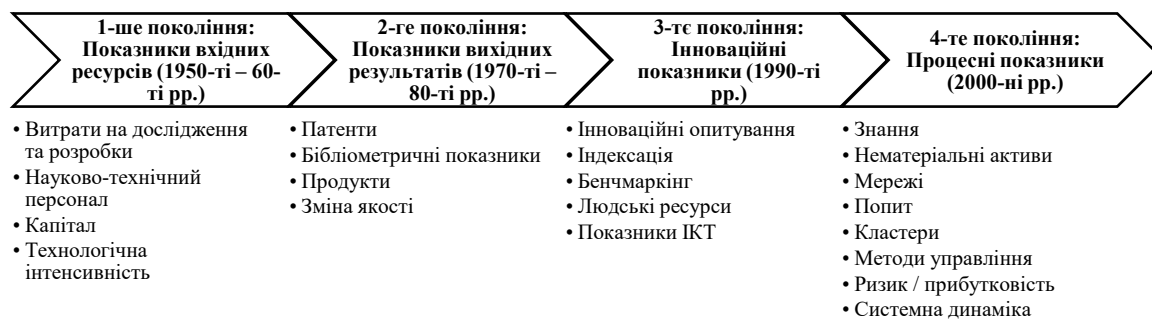


Рис. 1.2. Еволюція показників інноваційної діяльності

складено автором на основі [31, с. 2]

Інновації відрізняються за об'єктом змін, глибиною впливу та сферою застосування, що потребує їх упорядкування для аналізу в межах інноваційного менеджменту. У науковій літературі використовуються кілька підходів до групування інновацій.

За масштабом і глибиною змін:

- інкрементальні (покращуючі) – поступові вдосконалення окремих характеристик без зміни базової структури;
- радикальні – принципово нові рішення, що змінюють функції, структуру або створюють нові ринки.

За впливом на споживчу поведінку:

- безперервні – незначні зміни, що майже не впливають на звички споживача;
- динамічно безперервні – помітні функціональні зміни з частковою адаптацією поведінки;
- дискретні – повна зміна моделі споживання та формування нових патернів.

За стратегічним впливом на підприємство:

- експлуатативні – покращення існуючих рішень і підвищення ефективності;
- експлоративні – створення нових рішень, ринків і компетенцій [38, с. 400-404].

Відповідно до положень Керівництво Осло (2018) інновація визначається як новий або суттєво вдосконалений продукт або бізнес-процес, що істотно відрізняється від попередніх продуктів чи процесів підприємства та введений у використання. У четвертій редакції Керівництва виділяють два основні типи інновацій:

- продуктові інновації;

- інновації бізнес-процесів.

Продуктова інновація передбачає впровадження нового або суттєво вдосконаленого товару чи послуги. До складу продуктових інновацій належать:

- товари – матеріальні об'єкти, а також продукти, що акумулюють знання, щодо яких можуть бути встановлені права власності та які можуть передаватися через ринкові трансакції;
- послуги – нематеріальні види діяльності, що виробляються та споживаються одночасно і спрямовані на зміну стану користувача;
- продукти, що акумулюють знання (knowledge-capturing products), які забезпечують зберігання, передавання та багаторазовий доступ до цифрової інформації;
- зміни у характеристиках дизайну товарів і послуг, якщо вони впливають на їхні функціональні або споживчі властивості.

Інновація бізнес-процесу визначається як новий або суттєво вдосконалений бізнес-процес для однієї чи кількох функцій підприємства, який відрізняється від попередніх процесів та введений у практичне використання. До таких інновацій належать зміни у:

- виробництві товарів або наданні послуг;
- дистрибуції та логістиці;
- маркетингу, продажах і післяпродажному обслуговуванні;
- інформаційно-комунікаційних системах;
- адміністративному та стратегічному управлінні, фінансових функціях, управлінні персоналом, закупівлях і зовнішніх відносинах;
- діяльності з розроблення та вдосконалення продуктів і бізнес-процесів [2, с. 71-75].

Узагальнюючи класифікацію інновацій, можна виділити основні виміри (рис. 1.3).

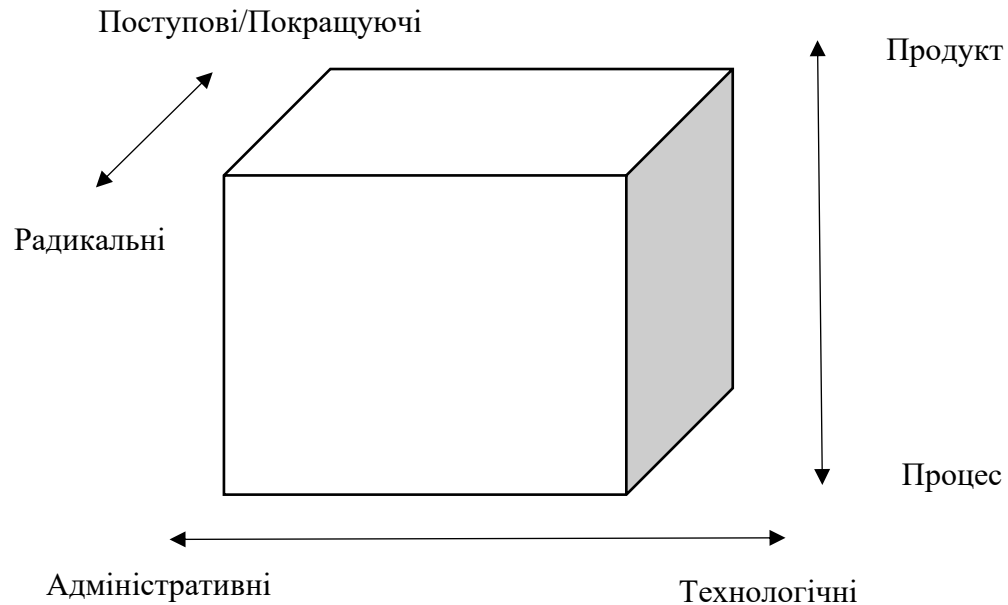


Рис. 1.3. Багатовимірна модель інновацій

**складено автором на основі [29, с. 68]*

Інновації виступають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах прискорення технологічних змін та зростання ринкової невизначеності. Їх значення визначається не лише появою нових продуктів або технологій, а насамперед здатністю підприємства організувати системне оновлення діяльності та інтегрувати зміни у всі управлінські процеси. Інноваційний розвиток набуває характеру безперервного процесу, де критичним є не факт створення новизни, а швидкість її перетворення на практичний результат.

Отже, що інновації формують комплексну систему змін, яка охоплює всі етапи діяльності підприємства – від генерації ідей до їх комерціалізації. Ефективність інноваційної діяльності визначається узгодженістю стратегічних цілей, якістю організації процесів та здатністю до швидкої адаптації. Саме інтегрованість інновацій у структуру управління забезпечує стійкість розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Окреме значення має те, що інновації не є ізольованим результатом окремих підрозділів, а формуються як наслідок взаємодії організаційної культури, управлінських рішень та рівня залученості персоналу. Відповідно, інноваційна спроможність підприємства визначається не тільки ресурсами, а й якістю внутрішніх процесів і швидкістю прийняття рішень.

Таким чином, інновації в управлінському вимірі виступають основним механізмом забезпечення динамічного розвитку підприємства, а їх результативність залежить від здатності організації поєднувати стратегічне бачення, операційну гнучкість і швидке впровадження змін у практичну діяльність.

1.2. Сучасні тренди впровадження інновацій на підприємстві в умовах цифрової трансформації економіки

Сучасний етап розвитку економіки визначається зміною логіки управління розвитком підприємства під впливом даних, цифрових платформ, мережевої кооперації, імперативів сталого розвитку та нових моделей організації праці. За цих умов інноваційний менеджмент охоплює відбір ідей, оцінювання джерел інновацій, інтеграцію нових рішень у бізнес-процеси, управління змінами, розвиток персоналу та формування критеріїв результативності нововведень. На рис. 1.4 зображено виділені тренди впровадження інновацій.

Відкриті інновації – це модель організації інноваційної діяльності, за якої створення та використання знань виходить за межі окремої організації. Інноваційний процес формується через керовані потоки знань між різними суб'єктами, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні джерела ідей, технологій і рішень. Комерціалізація також здійснюється через поєднання внутрішніх і зовнішніх каналів, що пов'язано з використанням відповідних бізнес-моделей привласнення цінності. Концептуальне оформлення цього підходу пов'язують

насамперед із Генрі Чесбро, який систематизував його в книзі «Open Innovation» у 2003 році. Надалі підхід було деталізовано в прикладних дослідженнях OECD та в роботах, присвячених мережевій взаємодії підприємств [15].

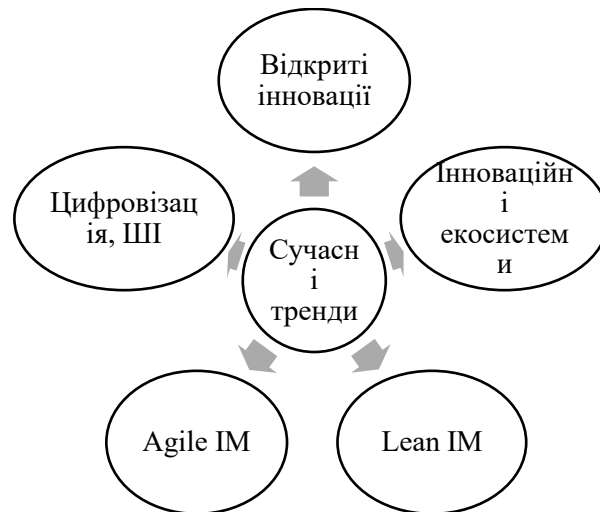


Рис. 1.4. Сучасні тренди впровадження інновацій

Джерело: складено автором

Інноваційна діяльність у цьому підході має розподілений характер і спирається на взаємодію різних учасників – підприємств, університетів, державних інституцій, користувачів. Відбувається перехід від замкнених моделей до відкритих інноваційних екосистем, у межах яких знання циркулюють між організаційними межами, а створення інновацій набуває колективного характеру.

Відкриті інновації реалізуються через два напрями:

- inbound (outside-in) – інтеграція зовнішніх знань, ідей і технологій у внутрішні процеси;
- outbound (inside-out) – передача внутрішніх розробок у зовнішнє середовище для їх подальшого використання [14, с. 7].

Поширення відкритих інновацій пов’язане з наступними чинниками:

- висока мобільність людського капіталу;
- зростання ролі університетів і дослідницьких центрів;

- розвиток венчурного фінансування;
- цифровізація, інтернет та інформаційно-комунікаційні технології;
- розподіленість знань у економіці.

Суттєвою характеристикою є зростання ролі цифрових технологій, які забезпечують інтенсифікацію обміну знаннями та формування нових комбінацій ресурсів. Інновації дедалі частіше виникають на перетині галузей і технологій, зокрема у сферах штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей, що супроводжується зближенням науки і технологій.

Г. Чесбро розглядає відкриті інновації у співвідношенні з відкритою наукою. Відкрита наука забезпечує накопичення та поширення результатів досліджень у відкритому доступі, що підсилює взаємодію між учасниками наукового процесу. Водночас отримані результати не завжди переходять у площину прикладного застосування (табл. 1.4).

Якщо відкрита наука формує інституційне середовище для генерації, перевірки та поширення знань, то відкриті інновації інтегрують ці знання у процеси економічної діяльності через механізми комерціалізації, підприємницького ризику та бізнес-моделювання. Взаємозв'язок між цими підходами має не лінійний, а інституційно опосередкований характер: результати відкритої науки не трансформуються автоматично в інновації, що зумовлює потребу у спеціалізованих механізмах їх прикладного використання.

Відкритість інноваційного процесу супроводжується як перевагами, так і ризиками. До переваг належить доступ до ширшого кола знань, прискорення розробок і зниження витрат на дослідження. До ризиків належать витік інформації, втрата контролю над результатами розробок, складність захисту інтелектуальної власності та можливість недобросовісного використання знань партнерами.

Проблемним питанням залишається визначення причинно-наслідкових зв'язків між відкритістю інновацій та результативністю діяльності. Не завжди

зрозуміло, чи відкритість підвищує успіх, чи навпаки – успішні організації можуть дозволити собі більшу відкритість [17].

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика відкритої науки та відкритих інновацій у контексті створення і комерціалізації знань

Критерій	Відкрита наука (Open Science)	Відкриті інновації (Open Innovation)
Функціональне призначення	Генерація та верифікація наукового знання	Комерціалізація знань і створення економічної цінності
Об'єкт діяльності	Фундаментальні наукові результати	Прикладні рішення, технології, продукти
Тип знань	Кодифіковані, універсальні, відтворювані	Комбіновані (кодифіковані та неявні), контекстуалізовані
Механізм обміну знаннями	Відкрита дифузія без обмежень доступу	Керований обмін із урахуванням ринкових інтересів
Мотиваційна структура	Наукове визнання, пріоритет відкриття	Прибутковість, окупність інвестицій, конкурентні переваги
Модель фінансування	Публічне фінансування (грантові механізми)	Змішане фінансування (приватний капітал та державна підтримка)
Роль інтелектуальної власності	Мінімізація прав власності для забезпечення відкритості	Інструмент захисту та стимулювання інвестицій
Ступінь ризику	Низький або середній (дослідницький ризик)	Високий (технологічний, фінансовий, ринковий)
Часовий горизонт	Орієнтація на довгострокове накопичення знань	Орієнтація на середньо- та короткострокову ринкову реалізацію
Контекст застосування	Контрольовані дослідницькі середовища	Невизначене ринкове середовище
Механізм створення цінності	Нарощення наукового потенціалу та якості знань	Інтеграція знань у бізнес-моделі для створення та привласнення цінності
Структура учасників	Наукові установи, дослідницькі мережі, громадськість	Університети, стартапи, малі та середні підприємства, корпорації, інвестори
Розподіл знань	Глобально відкритий і децентралізований	Децентралізований із ринковою координацією
Основні обмеження	Відсутність механізмів трансферу в економіку	Складність узгодження інтересів і побудови ефективних бізнес-моделей

складено автором на основі: [16]

Інноваційний процес в умовах відкритості втрачає лінійність і набуває інтерактивного характеру, де користувач виступає активним учасником формування інноваційного продукту. Важливе значення має формування інноваційних екосистем.

Інноваційна екосистема являє собою сукупність взаємопов'язаних учасників, видів діяльності, артефактів та інституційних умов, у межах яких формується інноваційна результативність.

Учасниками можуть бути підприємства, університети, дослідницькі організації, інвесторів, державні інституції та споживачів. Між ними одночасно існують відносини кооперації та конкуренції, що формують мережі взаємозалежностей.

Діяльність включає процеси створення та впровадження інновацій, розробку технологій, виробництво продуктів і послуг, комерціалізацію результатів, трансфер знань і стандартизацію.

Артефакти представлені технологіями, продуктами, цифровими платформами та стандартами. Вони характеризуються як взаємодоповнюваністю, так і взаємозамінністю, що формує конкуренцію між альтернативними технологічними рішеннями.

Інституційний рівень визначається системою правил, норм і регуляторних механізмів, які задають рамки взаємодії, впливають на розподіл ресурсів і результатів, а також на характер координації між учасниками.

Функціонування інноваційної екосистеми ґрунтується на одночасній наявності коопераційних і конкурентних зв'язків. Взаємодія між учасниками реалізується через спільні технологічні платформи, тоді як конкуренція проявляється у боротьбі за ринки, ресурси та технологічні стандарти. Технологічна заміна є постійним процесом, що супроводжується витісненням застарілих рішень новими.

Екосистема характеризується динамічністю та еволюційністю, що проявляється у безперервній трансформації її структури, появі нових учасників, зміні технологічних траєкторій і перерозподілі функціональних ролей [24, с. 2-7].

Концепція Lean у сучасному управлінні – це підхід до організації діяльності, спрямований на усунення втрат, мінімізацію невиробничих витрат і забезпечення

безперервного потоку створення цінності. Її сутність полягає у фокусі на тих операціях, що формують додану вартість, тоді як усі інші підлягають скороченню або ліквідації. Реалізація здійснюється через інструменти 5S, Value Stream Mapping, стандартизацію процесів, візуальне управління, pull-систему та підхід Kaizen. Важливим елементом виступає зниження варіативності процесів (попиту, виробництва, постачання) шляхом стандартизації, кооперації з партнерами та узгодження управлінських рішень [18, с. 10].

Lean innovation management – інтегративний підхід до управління інноваціями, у межах якого інноваційна діяльність розглядається як єдина соціотехнічна система, що поєднує управління процесами, людьми, знаннями та зовнішніми взаємодіями. Управлінський фокус зміщується на узгодження «жорстких» (процеси, інструменти, структури) та «м'яких» (культура, поведінка, лідерство) компонентів інноваційної системи підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні принципи Lean innovation management

Принцип	Управлінський зміст	Інструменти та механізми реалізації	Вплив на інноваційний процес
Coaching leadership	Орієнтація на розвиток персоналу, підтримку та координацію інноваційних процесів	наставництво, зворотний зв'язок, ресурсна підтримка, фасилітація рішень	інтеграція інноваційних процесів, підвищення узгодженості системи
Learning culture	Закріплення безперервного навчання як організаційної норми	Kaizen-підхід, командне навчання, обмін знаннями	підвищення генерації ідей та адаптивності організації
Employee appreciation	Управління мотивацією через нематеріальне визнання внеску персоналу	публічне визнання, внутрішні комунікаційні формати, системи пропозицій	зростання залученості та активності у створенні інновацій
Learning routines	Стандартизація та структуризація процесів створення, перевірки та поширення знань	PDCA, A3-метод, root cause analysis, stage-gate підхід	підвищення ефективності інноваційного циклу та зниження втрат ресурсів
Collaborative networks	Розширення інноваційної діяльності за межі підприємства	взаємодія з клієнтами, постачальниками, спільні R&D проекти	прискорення комерціалізації інновацій та розширення джерел знань

**складено автором на основі [36, 110-111]*

Система має два рівня конфігурації: фронт-енд і бек-енд. Фронт-енд охоплює створення та розвиток інноваційних ідей через культуру навчання та систему визнання персоналу. Бек-енд забезпечує трансформацію ідей у ринкові продукти через стандартизовані процедури, аналітичні інструменти та координацію знань.

Agile в інноваційному менеджменті – сучасний підхід до організації інноваційної діяльності, заснований на клієнтоорієнтованості, децентралізації та ітеративності процесів створення цінності.

Сутність Agile полягає у трансформації традиційної ієрархічної моделі управління в гнучку систему, в межах якої визначальним орієнтиром виступає створення безперервної цінності для споживача. Інноваційний процес при цьому являє собою послідовність коротких циклів, що забезпечують швидке тестування рішень, отримання зворотного зв'язку та коригування напрямів розвитку.

Гнучким методам у інноваційному менеджменті притаманні наступні положення:

- пріоритетність задоволення потреб клієнта як ключового критерію ефективності інноваційної діяльності;
- організація роботи через малі автономні команди, наділені повноваженнями щодо прийняття рішень;
- функціонування організації як мережі взаємодіючих підрозділів, що забезпечує інтеграцію ресурсів і знань [28].

Agile орієнтований на скорочення часу переходу від ідеї до ринкового продукту в умовах зростання темпів інновацій і посилення конкуренції. Він охоплює швидке формування інноваційних команд і скорочення циклу «ідея – ринок». Рівень інноваційної культури, залученість персоналу та глибина участі в інноваційних процесах формують основу організаційної спроможності. Важливе значення має гнучкість структури та здатність до інтеграції ресурсів різного походження.

Організаційна модель спирається на зниження ієрархічних обмежень, кросфункціональну взаємодію та паралельне виконання етапів інноваційного процесу. Баланс між готовністю до інновацій і швидкістю їх реалізації формує загальний рівень інноваційної гнучкості .

Таблиця 1.6

Показники оцінювання гнучкості інноваційного менеджменту підприємства

Показник	Складові	Розрахунок	Зміст
ICI (Innovation Culture Index – індекс інноваційної культури)	навчання працівників і менеджерів інноваціям; інноваційні пропозиції; рівень їх прийняття; вага інновацій в оцінюванні персоналу	розраховується як поєднання рівня підготовки персоналу, активності подання інноваційних пропозицій, їхньої результативності та управлінської підтримки інновацій	Відображає рівень сформованості інноваційної культури в організації
IDI (Innovation Depth Index – індекс глибини інновацій)	нові продукти і процеси; залучення працівників; досвід участі в інноваціях; структура організації	розраховується на основі частки інноваційних результатів, залученості персоналу, накопиченого досвіду команд та організаційної структури з урахуванням рівнів ієрархії	Характеризує глибину інтеграції інновацій у діяльність підприємства
IRI (Innovation Response Index – індекс інноваційної реакції)	ICI та IDI	розраховується як поєднання інноваційної культури та інноваційної глибини	Відображає здатність організації швидко формувати інноваційні команди
AIDI (Agile Innovation Development Index – індекс гнучкого інноваційного розвитку)	етапи інноваційного циклу: ідентифікація ідеї, специфікація, дизайн, розробка, тестування, маркетинг, масштабування	розраховується як сумарний час проходження ключових етапів інноваційного циклу з урахуванням можливого паралельного виконання окремих стадій	Відображає тривалість повного циклу створення та впровадження інновації
AIMI (Agile Innovation Management Index – індекс гнучкості інноваційного менеджменту)	IRI та AIDI	розраховується як співвідношення здатності організації до швидкого формування інноваційних команд і тривалості інноваційного циклу	Інтегральний показник загальної інноваційної гнучкості підприємства

складено автором на основі [31]

Цифровізація в інноваційному менеджменті є напрямом розвитку управління інноваційною діяльністю, що ґрунтується на використанні цифрових технологій у всіх етапах інноваційного процесу. Вона охоплює формування ідей, їх відбір, розроблення нових продуктів, тестування рішень, організацію виробництва та виведення результатів на ринок.

Оснoву цифровізації становить застосування програмних систем управління інноваціями, які поєднують функції роботи з ідеями, управління продуктами та стратегічного планування в єдиному цифровому середовищі, що забезпечує впорядкування процесів інноваційної діяльності та підвищує узгодженість дій між її учасниками.

Змінюється характер взаємодії в інноваційних процесах. Інформація обробляється та передається швидше, дані концентруються в спільних цифрових базах, з'являється можливість одночасної роботи різних підрозділів і зовнішніх партнерів над спільними проектами.

Використання цифрових інструментів впливає на тривалість та результативність розроблення нових продуктів. Скорочується час проходження етапів інноваційного процесу, зменшуються витрати на реалізацію проектів, підвищується точність управлінських рішень за рахунок доступу до структурованих даних та аналітичної інформації.

Значну роль відіграє управління ідеями, яке передбачає роботу з великою кількістю пропозицій, їх систематизацію та відбір для подальшого використання. Цифрові системи забезпечують накопичення ідей, їх оцінювання та інтеграцію в процес розроблення продуктів. Паралельно змінюється підхід до планування продуктів і стратегій, що переходить у формат цифрового моніторингу та оновлення.

До цифровізації належить також сервісна складова програмних рішень, яка включає оновлення систем, технічну підтримку, навчання користувачів і налаштування під потреби підприємства. Це підтримує безперервне

вдосконалення цифрових інструментів і їх адаптацію до змін у діяльності організації [20].

Штучний інтелект є одним із найважливіших трендів інноваційного менеджменту, оскільки змінює підходи до створення, розвитку та управління інноваціями на основі машинного навчання, цифрової аналітики та автоматизованої обробки даних. Його поширення пов'язане зі зростанням складності бізнес-середовища, прискоренням технологічних змін, посиленням конкуренції та необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень. У таких умовах традиційні методи управління інноваціями стають менш ефективними через обмежені можливості людини щодо аналізу великих обсягів інформації.

Одним із головних напрямів використання штучного інтелекту в інноваційному менеджменті є обробка та аналіз даних. Інноваційна діяльність потребує постійного аналізу ринкової інформації, поведінки споживачів, технологічних трендів, наукових досліджень і дій конкурентів. AI-системи швидко опрацьовують великі масиви даних, знаходять приховані закономірності та формують аналітичну основу для прийняття інноваційних рішень. Це скорочує час на пошук інформації та підвищує точність управлінських рішень.

Штучний інтелект активно використовується під час генерації інноваційних ідей. Алгоритми аналізують патенти, наукові статті, галузеві звіти, цифрові комунікації та ринкові сигнали, виявляючи перспективні напрями розвитку. Підприємства отримують можливість швидше знаходити нові ринкові ніші, оцінювати потенціал технологій та прогнозувати зміни попиту.

Важливим напрямом є використання AI у процесі розробки інновацій. Алгоритми застосовуються для моделювання продуктів, тестування технічних рішень, прогнозування характеристик матеріалів та оптимізації дослідницьких процесів. У промисловості поширюється *generative design* – автоматизоване створення конструкцій на основі заданих параметрів. Система аналізує тисячі можливих варіантів і формує найбільш ефективні рішення за критеріями міцності,

ваги, вартості чи енергоефективності. Це зменшує витрати на дослідження та прискорює створення нових продуктів.

Таблиця 1.7

Сфери застосування ШІ в інноваційному процесі

Бар'єри для інновацій	Розробка ідей (Develop ideas)	Генерація ідей (Generate ideas)
Обмеження обробки інформації	ШІ-система здатна виявляти та оцінювати більший обсяг інформації, який використовується для розробки інноваційних ідей.	ШІ-система здатна розпізнавати більшу кількість проблем, можливостей і загроз, що використовуються для генерації нових ідей.
Неефективні або обмежені методи пошуку	ШІ-система здатна виявляти, аналізувати та розробляти більш креативні й дослідницькі ідеї.	ШІ-система здатна розпізнавати та формувати більш креативні й дослідницькі проблеми, можливості та загрози для створення нових ідей.

складено автором на основі: [25, с. 4]

Штучний інтелект також змінює процес пошуку інноваційних рішень. Традиційно менеджери орієнтуються на вже наявний досвід компанії та звичні підходи, що обмежує рівень новизни інновацій. AI здатний поєднувати знання з різних сфер і знаходити нестандартні комбінації технологій. Це створює умови для розвитку міждисциплінарних і радикальних інновацій.

Окреме значення має використання AI у прийнятті управлінських рішень. Системи прогнозують ринковий потенціал інновацій, оцінюють ризики проектів, визначають перспективні напрями інвестування та аналізують ефективність використання ресурсів. У результаті управління інноваціями дедалі більше ґрунтується на аналітиці даних, а не лише на досвіді чи інтуїції менеджерів.

AI використовується і для автоматизації бізнес-процесів. Інтелектуальні алгоритми виявляють неефективні операції, оптимізують логістику, прогнозують можливі збої та підтримують роботизовану автоматизацію адміністративних функцій. Це підвищує продуктивність і знижує операційні витрати підприємств.

Разом із перевагами використання штучного інтелекту супроводжується певними проблемами. Для ефективної роботи AI потрібні великі обсяги якісних

даних та потужна цифрова інфраструктура. Додатковими труднощами є дефіцит спеціалістів у сфері AI, складність інтеграції алгоритмів у бізнес-процеси та ризики помилкових автоматизованих рішень. Крім того, штучний інтелект не здатний повністю замінити людину в інноваційній діяльності через потребу у стратегічному баченні, креативності та врахуванні невизначеності.

Отже, інноваційний розвиток підприємства визначається здатністю працювати з новими знаннями, залучати зовнішні джерела ідей, швидко перевіряти управлінські рішення та інтегрувати цифрові інструменти у бізнес-процеси. Конкурентні переваги формуються не самим фактом використання технологій, а їх зв'язком із потребами ринку, організацією праці, розвитком персоналу та результативністю управлінських рішень. Інновації набувають стратегічного значення тоді, коли вони стають частиною постійного оновлення діяльності підприємства, впливають на якість продукції, швидкість реагування на зміни, рівень витрат і здатність зберігати стійкі позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МХП»

2.1. Аналіз інноваційної діяльності ПрАТ МХП

МХП є міжнародною вертикально інтегрованою компанією у сфері харчових та агротехнологій. Компанія працює з 1998 року та поєднує агровиробництво, переробку, виготовлення готової харчової продукції, дистрибуцію і роздріб.

Центральний офіс розташований у Києві. Виробничі активи МХП зосереджені в Україні, Іспанії та країнах Південно-Східної Європи. Група об'єднує понад 38 тис. працівників, з них близько 8,1 тис. працюють у ПрАТ «МХП».

Виробничий цикл охоплює шлях від сільськогосподарської сировини до готової продукції. Земельний банк становить близько 360 тис. га у 12 областях України. До виробничої бази належать рослинницькі підприємства, елеватори, комбикормові заводи та тваринницькі комплекси.

Продукція компанії представлена понад 15 брендами та реалізується через дистрибуційні канали і власну роздрібну мережу. Контроль якості забезпечують 37 лабораторій, де щоденно проводиться близько 11 тис. аналізів сировини та готової продукції.

МХП експортує продукцію до понад 70 країн. Міжнародний напрям посилюється після придбання Perutnina Ptuj у 2019 році. Окремий напрям розвитку становить відновлювана енергетика, зокрема біогазові комплекси для переробки виробничих відходів і зменшення екологічного навантаження [50].

Структура управління ПрАТ «МХП» складається з трьох основних рівнів: Ради директорів, комітетів Ради директорів та вищого виконавчого керівництва.

Рада директорів є ключовим наглядовим органом, який визначає стратегічні напрями розвитку ПрАТ «МХП», здійснює контроль за ризиками, фінансовою звітністю та ефективністю корпоративного управління. До складу входять виконавчі та незалежні директори, зокрема CEO компанії Юрій Косюк та топменеджмент фінансового блоку, а також незалежні члени ради.

Комітети Ради директорів виконують функцію спеціалізованого контролю та підготовки рішень для Ради. У структурі функціонують три комітети:

- комітет з аудиту та ризиків (контроль фінансової звітності та системи ризик-менеджменту);
- комітет з призначень і винагород (кадрові рішення та політика винагород);
- комітет зі сталого розвитку та міжнародних справ (ESG-напрями та міжнародна діяльність).

Вищий рівень виконавчого управління представлений Chief Executive Officer, який відповідає за операційне управління ПрАТ «МХП» і реалізацію стратегічних рішень. Йому підпорядкована команда топменеджерів, що забезпечує управління ключовими функціональними напрямками діяльності компанії, включно з фінансами, персоналом, ланцюгом постачання, юридичним супроводом та міжнародними операціями (Додаток В).

Інноваційна діяльність МХП має функціонально розподілену систему управління. Цифровий напрям закріплений за дирекцією з інформаційних і digital-технологій, яку очолює Тарас Гошовський. До її сфери належать цифрова інфраструктура, SAP S/4HANA, Big Data, ШІ-рішення та автоматизація управлінських і виробничих процесів. Масштаб цього напрямку підтверджується окремою digital-командою із 350 фахівців [48].

Виробничі та технічні інновації координуються технічним блоком виробничого напрямку. Однією з ключових відповідальних осіб є Віталій Адамчук, технічний директор виробничого напрямку МХП. Саме цей напрям пов'язаний із

модернізацією виробничих ліній, роботизацією, автоматизованим зважуванням, енергоєфективними рішеннями та підвищенням продуктивності виробництва [64].

Окремий аспект організаційного забезпечення інновацій стосується технічного обслуговування та управління виробничими активами. Цей напрям представлений платформою Smart Maintenance, яку презентує Сергій Панов, заступник технічного директора виробничого напрямку МХП [53]. Платформа охоплює управління ремонтами, активами, ресурсами, заявками, запчастинами та планово-попереджувальним обслуговуванням. Її масштаб становить 163 тис. одиниць обладнання, 22 підприємства і 4600 користувачів.

У табл. 2.1 згруповано інноваційні проекти, які сформували основу технологічного оновлення МХП у 2018–2024 рр. Вони пов’язані переважно з автоматизацією виробничих процесів, впровадженням цифрових систем управління, використанням штучного інтелекту та роботизацією окремих операцій.

Таблиця 2.1.

Інноваційні проекти МХП у 2018–2024 рр.*

Рік / період	Інноваційний проект	Зміст проекту	Кількісні показники
2018–2020	ІІІ-модель управління вирощуванням птиці	Автоматизація пошуку оптимальних параметрів вирощування птиці з подальшим створенням ІІІ-моделі на основі виробничих даних. Система аналізує параметри у пташниках, керує мікрокліматом, світлом, подачею корму й води, відстежує працездатність обладнання.	Робота над автоматизацією почалася у 2018 р.; у 2020 р. модель розробили 14 ІТ-фахівців і 9 бізнес-експертів; у 2025 р. очікуваний ефект від ІІІ перевищує 1 млн дол. США
2024	Масове впровадження інновацій у виробництві	Системне впровадження інноваційних рішень у виробничих, технологічних, цифрових та організаційних процесах МХП.	У 2024 р. впроваджено 1134 інновації; інвестиції в інновації становили понад 900 млн грн.
2024	SAP S/4HANA	Впровадження ERP-системи для стандартизації бізнес-процесів, фінансів, виробництва, логістики, продажів та інших функцій компанії.	Проект визначено як найдорожчий digital-проект МХП; точна вартість не розкрита.

Продовження таблиці 2.1

2024	Автоматизована система зважування продукції	Автоматизований контроль ваги продукції на виробничих лініях. Рішення спрямоване на точніше вимірювання, підвищення виходу м'яса та зменшення втрат у виробництві.	Вартість проекту - 390 тис. дол. США; приріст виходу м'яса - 1,5%, або 374 т продукції; окупність - 7 місяців.
2024	Японські машини для обрізання м'яса з кісток	Роботизація операції обрізання м'яса на Вінницькій птахофабриці. Проект спрямований на підвищення точності оброблення, зменшення втрат і стабілізацію виробничої операції.	Інвестиції - 3 млн дол. США; економічний ефект - 1 млн дол. США на рік; розрахункова окупність - 3 роки.

*джерело: складено автором на основі [52; 61-62]

У табл. 2.2 подано інноваційні рішення 2025 р. та заплановані проекти, які мають більш прикладну спрямованість. Особливе значення має поєднання технологічних і організаційних змін, оскільки інновації охоплюють не лише обладнання, а й систему роботи персоналу, мотивацію, ремонтні процеси та управління виробничими активами.

Таблиця 2.2

Інноваційні проекти МХП у 2025 р. та заплановані рішення

Рік / період	Інноваційний проект	Зміст проекту	Кількісні показники
2024–2025	ІІІ для прогнозування енергоспоживання та урожайності	Використання ІІІ для прогнозування споживання енергії у пташниках і планування урожайності культур. Проект розширює застосування аналітики даних з птахівництва на аграрний напрям.	Окремий бюджет не розкрито; напрям входить до загального ефекту від ІІІ-проектів.
2025	Повітряні клапани у пташниках	Встановлення повітряних клапанів для поліпшення вентиляції в пташниках. Кращий доступ кисню впливає на апетит птиці, засвоюваність поживних речовин і приріст маси.	Вартість проекту - 4,8 млн дол. США; ефект - 5 млн дол. США на рік; приріст ваги однієї птиці - 15 г; додатковий обсяг - 22 т м'яса на день; розрахункова окупність - 11,5 місяця.
2025	Модернізація виробничої лінії заводу «Легко»	Оновлення лінії виробництва напівфабрикатів. Основний результат - скорочення часу виготовлення 1 кг продукції та збільшення виробничого обсягу.	Вартість - 7 млн дол. США; RTE зменшено вдвічі; виробництво зросло вдвічі, до 12 000 т на рік; окупність - 3 роки.

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
2025	Smart Maintenance	Цифрова платформа і чатбот для управління технічним обслуговуванням, ремонтами, заявками на склад або закупівлю, списанням запчастин, планово-попереджувальними ремонтами та стратегічним плануванням. У межах проекту також впроваджено автономне обслуговування, рангову систему операторів, банк ідей, інститут інженерної справи та дуальну освіту.	Платформа охоплює 163 000 одиниць обладнання і 22 підприємства; заплановано підключення ще 18 підприємств; 4600 користувачів, з них 300 операторів; до 60% аварійних ремонтів без слюсарів чи інженерів; прості техніки скорочено до 50%; якість поліпшилась на 10–12%; різниця у фінансовій мотивації між 0 і 3 рангом - 20–30%.
2028, план	Інтеграція ІІІ у Smart Maintenance	Заплановане посилення платформи Smart Maintenance інструментами ІІІ для прогностичного технічного обслуговування, планування ремонтів, управління завантаженістю персоналу та автоматичного формування операційних витрат.	Плановий рік впровадження - 2028.

*джерело: складено автором на основі [52; 61-62]

У табл. 2.3 подано вихідні дані для розрахунку економічної ефективності окремих інноваційних проєктів МХП. До аналізу включено лише ті проєкти, за якими наявні числові показники інвестицій, очікуваного або фактичного річного ефекту та строку окупності.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності інноваційних проєктів МХП

Проєкт	Рік	Інвестиції, млн дол. США	Річний економічний ефект, млн дол. США	Наявний показник окупності
Автоматизована система зважування продукції	2024	0,39	0,67	7 місяців
Японські машини для обрізання м'яса з кісток	2024	3,00	1,00	3 роки
Повітряні клапани у пташниках	2025	4,80	5,00	11,5 місяця
Модернізація виробничої лінії заводу «Легко»	2025	7,00	2,33	3 роки

*джерело: складено автором на основі [52; 61-62]

У табл. 2.4 розраховано рентабельність інвестицій за відомими інноваційними проектами МХП. Показник ROI відображає співвідношення між річним економічним ефектом і вкладеними коштами. Найвищий рівень рентабельності має автоматизована система зважування продукції, що пояснюється невеликим обсягом інвестицій і швидким виробничим ефектом. Високу віддачу також має проєкт повітряних клапанів у пташниках, оскільки його очікуваний річний ефект перевищує початкові витрати.

Таблиця 2.4

Розрахунок рентабельності інвестицій за інноваційними проектами МХП

Проект	Рік	Розрахунок	ROI, %
Автоматизована система зважування продукції	2024	0,67 / 0,39 × 100	171,4
Японські машини для обрізання м'яса з кісток	2024	1,00 / 3,00 × 100	33,3
Повітряні клапани у пташниках	2025	5,00 / 4,80 × 100	104,2
Модернізація виробничої лінії заводу «Легко»	2025	2,33 / 7,00 × 100	33,3

*джерело: складено автором на основі [52; 61-62]

У табл. 2.5 наведено розрахунок терміну окупності інноваційних проєктів. Цей показник показує, за який період економічний ефект компенсує початкові інвестиції. Найшвидше окупається автоматизована система зважування продукції, строк окупності якої становить 7 місяців. Проєкт повітряних клапанів також має короткий період повернення вкладень, менше одного року. Японські машини та модернізація лінії «Легко» мають довший, але прийнятний для виробничих інвестицій трирічний строк окупності.

Таблиця 2.5

Розрахунок терміну окупності інноваційних проєктів МХП

Проект	Рік	Розрахунок	Термін окупності
Автоматизована система зважування продукції	2024	0,39 / 0,67	0,58 року, або 7 місяців
Японські машини для обрізання м'яса з кісток	2024	3,00 / 1,00	3 роки
Повітряні клапани у пташниках	2025	4,80 / 5,00	0,96 року, або 11,5 місяця
Модернізація виробничої лінії заводу «Легко»	2025	7,00 / 2,33	3 роки

*джерело: складено автором на основі

Отже, економічна результативність інновацій МХП залежить не стільки від масштабу вкладень, скільки від точності вибору проблеми, на яку спрямований проєкт. Найкращу віддачу мають рішення, що усувають конкретні виробничі втрати: неточність зважування, недоотримання м'яса, втрати продуктивності через умови вирощування або зайві операційні витрати.

Науково-технічний блок інноваційної діяльності МХП доцільно оцінювати за показниками ліцензійної бази, кількості впроваджених рішень, цифрових платформ і нових технологічних процесів. Патентна активність у відкритих джерелах окремо не підтверджена, тому показник кількості патентів потребує перевірки через спеціалізовані реєстри інтелектуальної власності.

За відкритими даними, ПрАТ «МХП» має 49 ліцензій. Ключовим показником технологічної активності є кількість упроваджених інновацій. У 2024 році МХП реалізувала 1134 інновації, а у 2025 році фінансування інноваційного напрямку збільшилося на 10%, до 42 млн дол. США.

До нових технологічних процесів МХП належать автоматизоване зважування продукції, роботизоване обрізання м'яса, вентиляційні рішення у пташниках, модернізація лінії «Легко», ШІ-прогнозування енергоспоживання й урожайності, а також платформа Smart Maintenance.

Отже, інноваційна активність МХП характеризується практичною результативністю, високою прив'язкою до виробничих потреб і поступовим переходом до більш цифрової, автоматизованої та керованої моделі розвитку.

2.2. Оцінювання управління інноваціями у ПрАТ «МХП»

Діяльність ПрАТ «МХП» значною мірою визначається впровадженням інновацій у продуктах і процесах, що формує основу для оновлення виробничих підходів і управлінських рішень.

Згідно з класифікацією Керівництва Осло, розглянемо інновації ПрАТ МХП. Компанія постійно впроваджує продуктові інновації. За це у організаційній структурі компанії відповідає Департамент якості та розвитку продуктів (рис. 2.1).

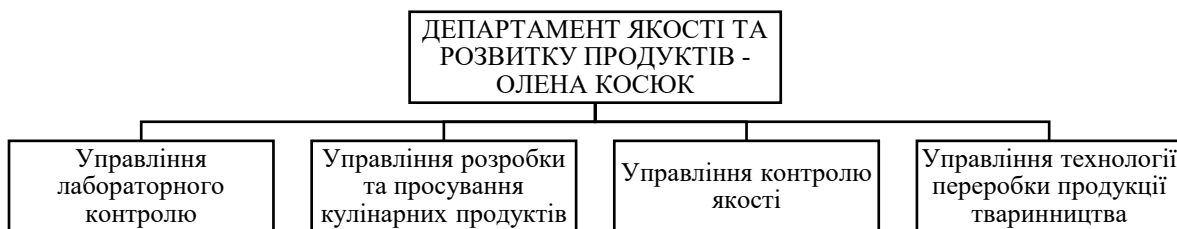


Рис. 2.1. Структура Департаменту якості та розвитку продуктів ПрАТ МХП.

Джерело: складено автором на основі [55]

Важливим аспектом при розробці нової продукції у МХП є створення продуктів з високою доданою вартістю, максимально зменшуючи час споживача на приготування. Серед продуктових інновацій можна виділити наступні.

Бренд «Qualiko», запущений у 2011 році, представляє собою лінійку готових до вживання страв, розроблених спеціалістами компанії з урахуванням сучасних європейських тенденцій збалансованого харчування. Інноваційними елементами є:

- різноманітність форм і текстур продуктів (crispy wings, bytes, chicken popcorn, strips та інші) для задоволення потреб різних сегментів споживачів;
- адаптація продуктів для експортних ринків, що передбачає сертифікації Halal і BRC та відповідність стандартам GMO-free;

- багатформатність упаковки, що дозволяє використовувати продукти в ресторанах, супермаркетах і для харчопереробних компаній.

Chick&Go (RyabChick) позиціонується як протеїновий снек із сушеного курячого м'яса, де інноваційність проявляється у:

- використанні технології сушіння замість смаження, що дозволяє отримати тонкі та хрусткі скибки без додаткового жиру;
- високому вмісті білка (до 81%) при мінімальній обробці, що відповідає трендам здорового харчування;
- портативності продукту, що робить його зручним для споживання поза домом (робота, навчання, подорожі, спорт) [67].

Super Filleo — новий преміальний бренд спеціально створений для категорії філе стегна курки, включно з різними формами продукту (м'ясо стегна, філе стегна, шматочки філе, медальйони) запущений у 2024 році. Це перший в Україні бренд, що спеціалізується саме на такому продукті [56].

Бренд «Легко» у 2024 році змінив позиціонування з вузького сегмента (курячі нагетси) на широку категорію «multiform», що включає заморожені та охолоджені продукти, які можна швидко та легко приготувати за 2–20 хвилин. У лінійці з'явилися піца і листкові вироби «міні», а також лінійка «Їж легко», з готовими вакуумованими стравами [68].

Серед інновацій у послугах можна виділити кейтеринг. МХП Фудсервіс – це підрозділ холдингу МХП, який спеціалізується на організації корпоративного харчування, доставці готових страв та кейтерингових послуг для бізнес-клієнтів. Підприємство пропонує широкий асортимент страв, розроблених з урахуванням харчової цінності, смакових якостей та безпечності продукту.

Особливістю МХП Фудсервіс є комплексний підхід до виробництва та логістики. Вся продукція проходить контроль на всіх етапах – від сировини до готової страви, з дотриманням міжнародних стандартів якості та безпечності (наприклад, BRCGS, HALAL, ISO 22000, FSSC 22000, GLOBALG.A.P.). Для цього

компанія використовує власні лабораторії, що дозволяють проводити широкий спектр досліджень і гарантувати стабільність якості продукції.

Логістичні рішення організовані так, щоб забезпечувати доставку великих обсягів готових страв до офісів і інших локацій по всій Україні, з можливістю фасування до десятків тисяч порцій на місяць [65].

Успішне впровадження продуктових інновацій неможливе без процесних інновацій. Зокрема, можна виділити інновації бізнес-процесів. Їх умовно можна розділити на загальні інновації в управлінні та виробничі інновації.

Відправною точкою трансформації МХП у 2021 році стало впровадження цифрових рішень SAP. Ініціатива полягає у впровадженні масштабного портфеля цифрових рішень SAP, що охоплює всі ключові бізнес-процеси підприємства та забезпечує інтеграцію українських і європейських активів. Ця трансформація відображає стратегічний фокус на підвищенні ефективності, стандартизації операцій, інтеграції придбаних активів і розвитку міжнародної присутності.

Основна інноваційна цінність полягає в об'єднанні трьох складових бізнесу – людей, процесів і технологій – в єдину цифрову екосистему, що забезпечує:

- централізоване управління ресурсами та виробництвом;
- оптимізацію процесів продажу та взаємодії з клієнтами;
- ефективне управління персоналом;
- прозорість і контроль над майстер-даними;
- аналітичну підтримку управлінських рішень на основі Big Data та AI.

Впровадження SAP S/4HANA та супутніх рішень дозволяє МХП реалізувати концепцію Business Transformation-as-a-Service (RISE with SAP), яка передбачає не лише технологічну міграцію, а й аудит бізнес-процесів, рекомендації щодо оптимізації та централізовану підтримку, що забезпечує максимальну відповідність найкращим світовим практикам і швидке досягнення стратегічних цілей (табл. 2.6) [59].

Таблиця 2.6

Складові цифрових рішень SAP для ПрАТ МХП

Категорія SAP	Основне призначення	Функціональні можливості	Вплив на бізнес-процеси МХП	Технологічні особливості
SAP S/4HANA	ERP – управління ресурсами підприємства	Управління фінансами, закупівлями, виробництвом, логістикою, інвентаризацією, продажами	Стандартизація бізнес-процесів на всіх українських та європейських потужностях; пришвидшення запуску нових продуктів; інтеграція придбаних активів; підвищення ефективності планування	Реалізовано корпоративний шаблон; одночасний запуск в Україні та на Рerutnina Ptuј; хмарна і локальна інтеграція; підтримка Big Data
SAP Customer Experience (CX)	Управління взаємовідносинами з клієнтами	CRM, аналітика клієнтських даних, персоналізація пропозицій, omnichannel продажі	Покращення взаємодії з HoReCa, ритейл та кінцевими споживачами; швидка реакція на попит; підвищення лояльності	Інтеграція з ERP та e-commerce; доступ через мобільні та веб-платформи; підтримка аналітики в реальному часі
SAP Ariba	Управління закупівлями	Електронні тендери, управління постачальниками, автоматизація закупівель, контроль контрактів	Оптимізація закупівельних процесів; прозорість витрат; ефективне управління ланцюгами постачання	Хмарна платформа; інтеграція з SAP S/4HANA для фінансового та матеріального контролю
SAP MDG (Master Data Governance)	Управління майстер-даними	Централізоване ведення даних про продукти, клієнтів, постачальників; контроль якості даних; стандартизація інформації	Забезпечує чистоту та точність даних у всіх системах; підтримка аналітики та звітності; мінімізація помилок у процесах	Інтеграція з SAP S/4HANA та Ariba; автоматизовані валідації та робочі процеси для оновлення даних

Продовження таблиці 2.6

SAP SuccessFactors	Управління персоналом	HR, рекрутинг, навчання, розвиток компетенцій, оцінка ефективності, планування кар'єри	Підвищення ефективності HR-процесів; стандартизація управління талантами; підтримка мотивації та розвитку співробітників	Хмарне рішення; інтеграція з корпоративним порталом МХП; аналітика HR-даних у реальному часі
vZoo	Управління вирощуванням птиці	Контроль годівлі, стану поголів'я, продуктивності ферм; аналітика на основі Big Data та AI	Оптимізація процесів вирощування; зменшення втрат; підвищення ефективності фермерських операцій; прогнозування продуктивності	Використання платформ Azure DWH, інтеграція з ERP та IoT-системами на фермах; застосування штучного інтелекту для аналітики та прогнозування

Складено автором на основі: [59]

При впровадженні МХП використовує гібридний підхід SAP Activate, який поєднує класичну послідовну методологію (Waterfall) з гнучкими практиками Agile/Scrum. Процес включає:

1. Аналіз стандартних функцій та адаптацію під специфіку бізнесу;
2. Ітеративне впровадження нової функціональності з тестуванням у реальних умовах;
3. Поступовий запуск системи та навчання ключових користувачів;
4. Збір зворотного зв'язку та корекцію процесів на основі практичного досвіду [57].

Отже, завдяки інноваціям в управлінні МХП забезпечує:

- інтеграцію даних і прозорість процесів на всіх рівнях управління;
- зниження витрат через автоматизацію та стандартизацію операцій;

- підвищення продуктивності виробництва і ефективності взаємодії з постачальниками;
- можливість швидко реагувати на запити ринку та адаптувати бізнес-моделі;
- розвиток компетенцій персоналу та формування внутрішньої культури інновацій.

Інноваційна діяльність МХП у виробничому напрямі охоплює автоматизацію, цифровізацію, енергоефективність і управління побічною сировиною. Основна мета компанії – підвищити продуктивність, точність виробництва та економічну ефективність, зберігаючи високі стандарти якості продукції, зазначено у інтерв'ю з Віталієм Адамчуком, технічним директором виробничого напрямку [60].

Одним із головних напрямів є автоматизація процесів обробки м'яса, від крилець для ресторанів до готових продуктів для шаурми та салатів. Наприклад, на «Вінницькій птахофабриці» використовують гідроріз, який нарізає м'ясо водяним струменем за тривимірним контуром без порушення структури, що забезпечує точність форми, ваги та розмірів продуктів. Також застосовують японські машини для відділення м'яса від кісток курячих ніжок, що дозволяють отримати максимальний вихід м'яса та високу точність надрізів.

У 2024 році компанія реалізувала 34 великі проєкти модернізації та понад тисячу менших ініціатив, включаючи встановлення відеоспостереження та оновлення виробничих ліній. Наприклад, на «Миронівській птахофабриці» модернізували лінії прийому птиці сучасними автоматизованими системами від компанії Marel.

Впровадження інтелектуальних рішень дозволяє оптимізувати виробничі процеси та створювати нові продукти. Серед прикладів:

- Машина I-cut, що аналізує форму та вагу кожного шматка м'яса та обирає оптимальний спосіб нарізки;

- Фарш із м'ясної частини курячої спинки, який раніше використовувався як сировина, зараз стає окремим продуктом із високою універсальністю;
- Лінія готового м'яса для шаурми, яка автоматично обсмажує, нарізає і фасує м'ясо у пакети різної ваги;
- Лінія вареного філе для салатів, де філе маринують, варять, охолоджують, нарізають і фасують автоматизовано.

Для сегменту HoReCa реалізовано нову теплову лінію, що дозволяє готувати широкий асортимент продуктів – запечені частини курки, формовані вироби, овочі гриль та інші, з одночасним підвищенням потужності виробництва та зменшенням витрат. Лінія включає обладнання для обсмаження, приготування на пару, охолодження та фасування продукції.

В межах підвищення безпеки та оптимізації умов праці компанія використовує автоматичні системи миття обладнання (CIP) та цифрову платформу Smart Maintenance, що охоплює понад 10 підприємств та понад 4000 користувачів. Платформа дозволяє планувати ремонти, прогнозувати несправності та оперативно приймати рішення, що скорочує простої та зменшує витрати на обслуговування.

Енергоефективність та використання побічної сировини є стратегічними напрямками. Сонячні панелі з системою накопичення енергії дозволяють покривати пікові навантаження та економити ресурси. Газові когенераційні установки одночасно виробляють електроенергію, тепло і пару, покриваючи більшість потреб підприємств. Побічна сировина (м'ясо-кісткове, пір'яне, кров'яне борошно, курячі жири) переробляється на кормові продукти, біоенергетику та харчові жири, що дозволяє повністю замкнути виробничий цикл і отримати додатковий прибуток.

Цифровізація виробництва реалізується через системи на основі штучного інтелекту. Наприклад:

- DMMP (Data Model Meat Processing) аналізує процеси обробки м'яса та пропонує оптимальні налаштування обладнання, що підвищує вихід продукції.
- Smart TA автоматично контролює умови в інкубаторах і пташниках, приймаючи рішення на основі даних у режимі реального часу та підвищуючи ефективність вирощування птиці.

Ключовим фактором розвитку інноваційної культури є залучення персоналу. Працівники подають ідеї через «Банк Ідей», де вже понад 4000 пропозицій, із яких реалізовано понад 1200. Існують внутрішні амбасадори інновацій, конкуренція за інвестиційні проєкти та навчальні програми, зокрема інженерна школа та дуальні програми для студентів, які поєднують практику та навчання [60].

Не варто забувати про відкриті інновації у компанії. Хоча з початку повномасштабного вторгнення у 2022 році МХП не проводила конкурсів інновацій, раніше проводились наступні:

У 2021 році компанія офіційно оголосила про запуск конкурсу відкритих інновацій «МНР Innovation Lab: Декарбонізація», у якому шукали найкращі технологічні рішення для зменшення вуглецевого сліду та підвищення екологічної сталості виробництва [66]. Ці ініціативи були представлені як частина стратегії компанії щодо досягнення вуглецевої нейтральності до 2030 року.

Серед переможців:

- «Пастернак Біо» – технологія переробки харчових і органічних відходів із використанням каліфорнійського черв'яка.
- «Моравіс» – застосування пробіотиків для знезараження органічних сполук рослинного і тваринного походження без термічної або хімічної обробки, зі збереженням життєздатності корисних мікроорганізмів.
- «FuelWell» – розробка паливного каталізатора для двигунів внутрішнього згоряння з метою зменшення викидів CO₂.

– «Розумна Sreda» – виробництво малих архітектурних форм із екологічних будівельних матеріалів та вторинної сировини, що спрямоване на зменшення пластикових відходів.

МХП також був ініціатором всеукраїнської програми розвитку стартапів МНР accelerator (2017-2018 рр.): проєкту підтримки молодих підприємців і розробників інноваційних рішень у сфері агробізнесу. Програма пропонувала підтримку – від менторства й навчання до можливості провести пілотний проєкт на базі холдингу, а також можливість комерційного запуску рішення разом з компанією [54].

Також компанія активно дотримується принципів сталого розвитку. З останній новин, у 2025 році отримала золоту та срібну нагороди міжнародної премії Partnership for Sustainability Award. Золота нагорода присуджена за програму «МХП Поруч», яка забезпечує системну підтримку військових, ветеранів та їхніх родин. Програма включає:

- Центр взаємодії з військовими та ветеранами, який координує медичну, юридичну та психологічну допомогу, реабілітацію та професійну адаптацію;
- Індивідуальний супровід працівників під час служби та після повернення з фронту;
- Безкоштовну лінію підтримки 4545;
- Проведення понад 500 заходів для більш ніж 21 000 учасників;
- Надання практичної допомоги понад 5 200 особам через персональний супровід.

Срібну нагороду компанія отримала за проєкт «Школа лідерів громад», що поєднує освітній та грантовий компоненти для розвитку управлінських і проєктних компетенцій місцевих лідерів. Програма реалізується разом із Благодійним фондом «МХП-Громаді» та Маріупольським державним університетом і включає:

- Освітні тренінги та грантову підтримку для реалізації локальних ініціатив;
- Підтримку бюджетом у 10 млн грн на 2025 рік;
- Механізми перетворення ідей у практичні рішення для громад;
- Розвиток спроможності громад у складних умовах війни [51].

Для оцінювання обрано три загальні напрями діяльності МХП: птахівництво та м'ясопереробка, рослинництво та агровиробництво, готові харчові продукти і food service. Критерії підбрано так, щоб оцінити не лише наявність інновацій, а й їхній вплив на якість, ефективність, масштабування та ринковий результат (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Критерії оцінювання напрямів діяльності МХП*

Критерій	Вага	Характеристика
Якість продукції та процесів	0,25	Вплив напряму на безпечність, стабільність характеристик, контроль параметрів, відповідність стандартам
Інноваційність технологій	0,20	Наявність автоматизації, ШІ, цифрових систем, нових виробничих або продуктових рішень
Економічна результативність	0,20	Вплив на витрати, продуктивність, окупність, приріст виробництва або додатковий економічний ефект
Масштаб діяльності	0,15	Охоплення виробничих потужностей, земельного банку, брендів, підприємств або ринків
Ринкова орієнтація	0,10	Зв'язок напряму з потребами споживачів, експортом, HoReCa, роздрібом, продуктами з доданою вартістю
Організаційна готовність до інновацій	0,10	Наявність відповідальних підрозділів, цифрових платформ, навчання, мотивації, внутрішніх ініціатив

**складено автором*

Найбільшу вагу мають якість та економічна результативність, оскільки саме ці критерії прямо пов'язані з конкурентоспроможністю підприємства. Інноваційність технологій має вагу 0,20, оскільки для МХП важливо не лише впроваджувати нові рішення, а й отримувати від них виробничий або ринковий результат. За визначеними критеріями було проведено оцінювання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Експертне оцінювання напрямів діяльності МХП за критеріями
інноваційного розвитку*

Напрямок діяльності	Якість продукції та процесів	Інноваційність технологій	Економічна результативність	Масштаб діяльності	Ринкова орієнтація	Організаційна готовність до	Зважена оцінка	Оцінка за методом багатокутника
Вага критерію	0,25	0,20	0,20	0,15	0,10	0,10	-	-
Птахівництво та м'ясопереробка	4,8	4,9	4,8	5,0	4,6	4,8	4,83	11,52
Готові харчові продукти і food service	4,6	4,2	4,3	4,2	4,8	4,5	4,41	9,80
Рослинництво та агровиробництво	4,2	4,0	4,1	4,4	3,8	4,0	4,11	8,4

*складено автором

Запропоновано два варіанти розрахунку: проста сума зважених оцінок та метод багатокутника конкурентоспроможності $КСП_i = r_{i1} * r_{i2} + r_{i2} * r_{i3} + \dots + r_{im} * r_{i1}$, де r_{ii} – зважена оцінка напрямку за відповідним критерієм.



Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності інноваційного розвитку за напрямками діяльності ПрАТ «МХП»

*складено автором

Птахівництво та м'ясопереробка отримали найвищу оцінку через найбільшу концентрацію виробничих інновацій. Саме в цьому напрямі зосереджені автоматизоване зважування, японські машини для обрізання м'яса, повітряні клапани, гідроріз, I-cut, DMMP, Smart TA, автоматизовані лінії для шаурми, салатів і HoReCa. Напрямок має прямий вплив на вихід продукції, точність операцій, скорочення втрат, підвищення якості та окупність вкладень. Оцінка за масштабом максимальна, оскільки птахівництво і м'ясопереробка становлять базовий виробничий контур МХП.

Готові харчові продукти і food service мають сильну ринкову орієнтацію. До напряму належать Qualiko, Chick&Go, Super Filleo, «Легко», «Їж легко», МХП Фудсервіс, готові страви, кейтеринг і рішення для HoReCa. Висока оцінка за якістю пов'язана з контролем сировини, готової продукції, сертифікаціями та орієнтацією на харчову цінність, безпечність і зручність споживання. Нижча оцінка за технологічною новизною порівняно з м'ясопереробкою пояснюється тим, що інноваційність тут більше пов'язана з продуктом, форматом, упаковкою і сервісом, а не з масштабною роботизацією виробництва.

Рослинництво та агровиробництво мають високий рівень значущості для вертикальної інтеграції МХП, оскільки забезпечують сировинну і кормову базу. Напрямок підтримується цифровими інструментами, зокрема прогнозуванням урожайності, агроаналітикою, Big Data та плануванням ресурсів. Водночас з погляду ринкової орієнтації оцінка нижча, оскільки значна частина результату використовується всередині холдингу, а не прямо формує споживчу пропозицію. Потенціал напряму пов'язаний із точним землеробством, енергоефективністю, скороченням витрат і стабільністю постачання сировини.

Система управління інноваціями узагальнена на рис. 2.3.

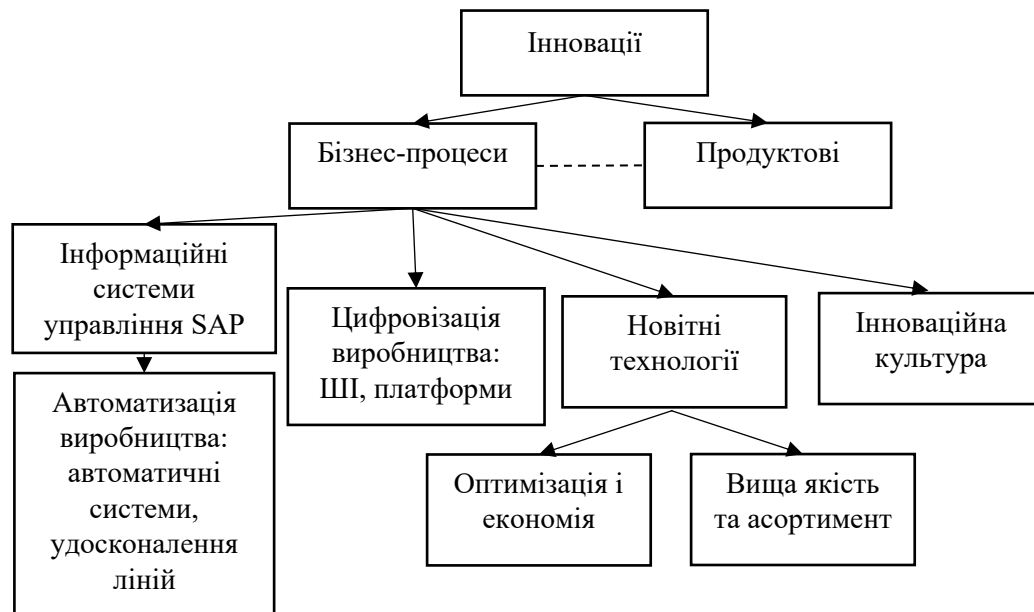


Рис. 2.3. Система управління інноваціями ПрАТ МХП

Джерело: складено автором

Отже, МХП має цілісну систему інновацій, що поєднує автоматизацію, цифрові технології, енергоефективність та розвиток персоналу, забезпечуючи масштабування виробництва, підвищення продуктивності та економічної ефективності, а також конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ПрАТ «МХП»

3.1. Впровадження цифрових технологій у діяльність ПрАТ «МХП»

Впровадження цифрових технологій у діяльність ПрАТ «МХП» є необхідним етапом подальшого розвитку інноваційної діяльності компанії. Масштаб виробництва, вертикальна інтеграція, широка мережа підприємств, значні обсяги даних і високі вимоги до якості продукції потребують більш точного управління процесами на всіх етапах, від агровиробництва і вирощування птиці до переробки, логістики та реалізації готової продукції.

Перспективним напрямом цифрового розвитку ПрАТ «МХП» є розширення наявного цифрового двійника до інтегрованої системи управління виробничо-аграрним циклом. У компанії вже використовується Smart Technologist Assistant, або «віртуальний зоотехнік», що у відкритих матеріалах характеризується як цифровий двійник на базі штучного інтелекту для птахівництва. Рішення працює з виробничими даними, допомагає персоналу контролювати процеси у пташниках, попереджає ризики позаштатних ситуацій, підвищує точність прогнозування ваги, однорідність і збереження птиці [63].

Цифровий двійник є динамічною цифровою копією реального об'єкта, процесу або системи. Його функція полягає не в накопиченні даних, а у відтворенні поведінки фізичного процесу в цифровому середовищі. Реальний процес передає дані в цифрову модель, модель аналізує поточний стан, прогнозує ризики, моделює можливі сценарії та формує рекомендації для управління. Повноцінний цифровий двійник має двосторонній зв'язок: виробничі дані оновлюють цифрову модель, а результати моделювання використовуються для коригування реального процесу.

У межах цифровізації розрізняють три рівні. Цифрова модель є статичним описом об'єкта на основі історичних або довідкових даних. Цифрова тінь отримує поточні дані з реального середовища, але переважно відображає стан процесу. Цифровий двійник працює як інтерактивна система: відображає процес, прогнозує майбутній стан, оцінює наслідки управлінських рішень і підтримує коригування виробничих параметрів. Для МХП найбільше значення має саме третій рівень, оскільки результат діяльності залежить від багатьох взаємопов'язаних параметрів: мікроклімату, корму, води, приросту маси птиці, технічного стану обладнання, виробничої лінії, лабораторного контролю, енергоспоживання, пакування, зберігання та логістики [46].

Наявний цифровий двійник МХП доцільно розширити від рівня пташника до рівня всього виробничого ланцюга. Smart Technologist Assistant може бути ядром для блоку вирощування птиці, а SAP S/4HANA, Smart Maintenance, DMMP, Smart TA, лабораторні дані та виробничі системи мають формувати єдине цифрове середовище. Smart TA характеризується як end-to-end AI-рішення для управління процесами вирощування птиці: воно підтримує планування виробництва, оперативний контроль показників життєзабезпечення, розрахунок оптимальних параметрів утримання та автоматичне керування важливими факторами.

Основна ідея полягає у переході від окремих цифрових інструментів до наскрізної моделі, яка показує зв'язок між виробничими параметрами та кінцевим результатом. Для МХП цифровий двійник має відповідати на прикладні питання: як зміна температури, вологості або вентиляції вплине на приріст маси птиці; як технічний стан обладнання позначиться на виході продукції; як параметри обробки вплинуть на якість партії; як затримка ремонту змінить виробничий план; як енергоспоживання залежить від режиму роботи пташників і переробних ліній.

Доцільність рішення пов'язана з наявністю значного масиву виробничих даних і власних AI-рішень. Окремими прикладами є Smart Technology Assistant

для вирощування птиці та Data Model Meat Processing, AI-модель для підвищення виходу м'яса з різних анатомічних частин курки й контролю якості продукції. Значна частина AI-рішень МХП реалізується внутрішньою командою, що зменшує залежність від зовнішніх постачальників і створює основу для подальшого масштабування цифрових продуктів.

У виробничому контурі цифровий двійник має охоплювати пташники, обладнання, лінії обробки, нарізання, пакування, охолодження та зберігання. Модель має збирати дані з датчиків, виробничих систем, обладнання, лабораторій і ремонтних платформ. На основі цих даних цифровий двійник зможе прогнозувати відхилення, оцінювати ризик простою, пропонувати коригування режимів і визначати параметри, що найбільше впливають на якість та вихід продукції.

Окреме значення має цифровий двійник якості. Для підприємства харчової промисловості контроль якості не може обмежуватися перевіркою готової продукції. Ефективнішою є модель, у якій якість прогнозується до завершення виробничого циклу. Для цього потрібно поєднати дані про умови вирощування, стан птиці, корм, воду, температуру, роботу обладнання, технологічні режими, лабораторні показники, умови пакування, зберігання і транспортування.

У технічному вимірі цифровий двійник має розширити можливості Smart Maintenance. Наявна платформа охоплює управління обладнанням, ремонтами, заявками, запчастинами та планово-попереджувальним обслуговуванням. Наступний рівень розвитку полягає у переході до прогнозного технічного обслуговування: система має оцінювати ризик поломки, очікуваний час відмови вузлів, пріоритетність ремонту, потребу в запчастинах і можливий вплив простою на виробничий план. У дослідженнях цифрових двійників для аграрного сектору окремо виділяється їхня роль у моніторингу техніки, прогнозного обслуговуванні та оптимізації роботи обладнання.

Для агровиробництва цифровий двійник має працювати з даними полів, погодних умов, урожайності, техніки, добрив, води, енергоспоживання і кормової бази. Блок потрібний МХП через вертикально інтегровану модель, де рослинництво пов'язане із забезпеченням кормів, плануванням виробництва і стабільністю собівартості. Цифровий двійник агровиробництва має підсилити прогнозування врожайності, планування потреб у ресурсах і контроль витрат.

Таблиця 3.1

Напрями розширення цифрового двійника у ПрАТ «МХП»*

Напрямок цифрового двійника	Дані для інтеграції	Управлінське призначення	Очікуваний результат
Цифровий двійник пташника	Мікроклімат, корм, вода, вага птиці, стан обладнання, енергоспоживання	Прогнозування приросту маси, контроль умов утримання, попередження відхилень	Стабільніші параметри вирощування, вища збереженість птиці, точніший прогноз ваги
Цифровий двійник виробничої лінії	Дані зважування, нарізання, обробки, пакування, охолодження, втрат і простоїв	Контроль виходу продукції, виявлення причин втрат, оцінка продуктивності ліній	Зменшення втрат, вищий вихід продукції, стабільніші операційні параметри
Цифровий двійник якості	Лабораторні дані, параметри партій, умови виробництва, зберігання і логістики	Прогнозування ризику браку, нестабільності партій, рекламацій	Раннє попередження дефектів, підвищення стабільності якості, менше повернень
Цифровий двійник обладнання	Smart Maintenance, історія ремонтів, стан вузлів, навантаження, запчастини	Прогнозне технічне обслуговування, планування ремонтів, оцінка впливу простоїв	Менше аварійних зупинок, точніше планування запасних частин, нижчі ремонтні витрати
Цифровий двійник агровиробництва	Дані полів, погоди, урожайності, техніки, добрив, води, кормової бази	Планування ресурсів, прогнозування врожайності, контроль сировинної стабільності	Менше перевитрат ресурсів, точніше планування кормової бази, стабільніша сировинна основа
Єдиний цифровий контур МХП	SAP, Smart TA, DMMP, Smart Maintenance, лабораторії, енергосистеми, логістика	Наскрізне управління виробничо-аграрним циклом	Узгодження виробництва, якості, ресурсів, технічного стану і витрат

*складено автором

Впровадження доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі варто розширити цифровий двійник пташника, доповнивши його даними про енергоспоживання, стан обладнання, параметри корму та фактичний результат вирощування. На другому етапі потрібно підключити виробничі лінії м'ясопереробки, де ключовими показниками є вихід продукції, втрати, точність операцій і простої. На третьому етапі варто сформувати цифровий двійник якості, який об'єднає виробничі та лабораторні дані. На четвертому етапі необхідна інтеграція Smart Maintenance для прогнозного обслуговування. Завершальним етапом має стати поєднання виробничого, технічного, аграрного та логістичного контурів у єдину цифрову модель.

Таблиця 3.2

Етапи впровадження інтегрованого цифрового двійника у ПрАТ «МХП»*

Етап	Зміст робіт	Результат
1	Розширення цифрового двійника пташника	Управління параметрами вирощування на основі прогнозів і виробничих даних
2	Підключення виробничих ліній м'ясопереробки	Контроль втрат, виходу продукції, простоїв і стабільності операцій
3	Формування цифрового двійника якості	Прогнозування ризику браку і нестабільності партій
4	Інтеграція Smart Maintenance	Перехід до прогнозного технічного обслуговування
5	Підключення агровиробництва і логістики	Узгодження сировини, виробництва, ресурсів і постачання
6	Створення єдиного цифрового контуру	Наскрізне управління якістю, витратами, обладнанням і продуктивністю

*складено автором

Очікуваний ефект від розширення цифрового двійника полягає у підвищенні керованості виробничого циклу. Для МХП важливо не просто впровадити нову цифрову технологію, а сформувати систему, яка показує причинно-наслідкові зв'язки між параметрами виробництва і кінцевим результатом. Якщо наявні AI-рішення працюють переважно в межах окремих процесів, інтегрований цифровий двійник має об'єднати їх у спільну систему прийняття рішень.

Запропоноване рішення має практичну цінність для трьох ключових напрямів діяльності МХП. Для птахівництва воно забезпечить точніше управління умовами вирощування. Для м'ясопереробки, кращий контроль виходу продукції, втрат і якості. Для агровиробництва, точніше планування ресурсів і сировинної бази. Найбільший ефект очікується у виробничому ядрі компанії, оскільки саме там цифрове моделювання найшвидше впливає на продуктивність, собівартість, якість і стабільність процесів.

У межах цифрового розвитку ПрАТ «МХП» доцільно запропонувати впровадження AI-платформи прогнозування попиту для HoReCa, ритейлу і готових страв. Потреба у такій платформі пов'язана з розвитком готових продуктів, food service, HoReCa-рішень, брендів «Легко», «Їж легко», Super Filleo, Qualiko та кейтерингового напрямку. Для цих категорій точність прогнозу попиту має прямий вплив на обсяг виробництва, залишки, списання, завантаження ліній і прибутковість асортименту. Помилка в прогнозі призводить або до дефіциту продукції, або до надлишків, що особливо ризиковано для готових страв і продукції з коротким строком придатності.

Таблиця 3.3

Структура AI-платформи прогнозування попиту для ПрАТ «МХП»

Модуль платформи	Зміст	Практичне значення
Модуль збору даних	Продажі, замовлення, залишки, списання, повернення, канали збуту	Формування єдиної інформаційної бази
Модуль прогнозування попиту	Прогноз за SKU, каналом, регіоном, сезоном і періодом	Точніше планування виробництва
Модуль управління асортиментом	Визначення сильних, стабільних і слабких позицій	Оптимізація товарного портфеля
Модуль HoReCa-аналітики	Аналіз замовлень ресторанів, кейтерингу, корпоративного харчування	Персоналізація пропозицій для бізнес-клієнтів
Модуль ритейл-аналітики	Аналіз продажів, залишків, промоакцій і регіональних відмінностей	Менше дефіциту і списань у роздрібних каналах
Модуль запуску нових продуктів	Оцінювання тестових продажів і повторних покупок	Зниження ризику невдалого запуску
Модуль виробничого планування	Передача прогнозу у виробництво, закупівлі, склад і логістику	Узгодження попиту з виробничими потужностями

*складено автором

AI-платформа має об'єднувати дані продажів, замовлень HoReCa, ритейлу, власної мережі, складських залишків, списань, сезонності, акцій, регіонального попиту, цін, повторних закупівель і виробничих можливостей. На основі цих даних система формуватиме прогноз попиту за окремими товарними позиціями, каналами реалізації, регіонами і періодами.

Найбільшу цінність платформа матиме для готових страв, продуктів швидкого приготування та HoReCa-рішень. Саме ці категорії залежать від сезонності, поведінки споживачів, регіональних відмінностей, промоактивності та строків придатності.

Таблиця 3.4

Дані для роботи AI-платформи прогнозування попиту

Група даних	Приклади показників	Призначення
Продажі	Обсяг продажів за SKU, каналом, регіоном, клієнтом	Базовий прогноз попиту
Залишки	Складські запаси, залишки в ритейлі, строки придатності	Попередження надлишків
HoReCa-замовлення	Частота закупівель, обсяг партій, тип клієнта	Прогноз потреб бізнес-клієнтів
Промоакції	Знижки, спеціальні пропозиції, рекламні кампанії	Оцінка впливу акцій на попит
Сезонність	Свята, вихідні, навчальний рік, туристичні періоди	Коригування прогнозів
Зовнішні чинники	Погода, регіональні особливості, споживчі тренди	Уточнення попиту за категоріями
Виробничі дані	Потужності, строки виготовлення, обмеження ліній	Узгодження прогнозу з виробництвом

**складено автором*

Запропонована платформа має вирішувати кілька практичних завдань: зменшення списань, скорочення дефіциту, точніше планування виробництва, підвищення ефективності запуску нових продуктів і кращу роботу з HoReCa-клієнтами. Для МХП важливо не лише виробляти продукцію з високою доданою вартістю, а й точніше визначати, які позиції, у якому обсязі та для якого каналу потрібно виробляти.

Таблиця 3.5

Доцільність впровадження AI-платформи прогнозування попиту

Проблема	Рішення через AI-платформу	Очікуваний результат
Нерівномірний попит на готові страви	Прогноз за днями, тижнями, регіонами і каналами	Точніше виробниче планування
Ризик списань	Виявлення надлишкових обсягів до виробництва або відвантаження	Зменшення втрат готової продукції
Дефіцит окремих позицій	Попередження про очікуване зростання попиту	Вища наявність товару в каналах збуту
Складність управління асортиментом	Рейтинг позицій за продажами, маржинальністю і повторністю	Оптимізація товарного портфеля
Різний попит HoReCa і ритейлу	Окремі моделі прогнозування для кожного каналу	Точніші пропозиції для клієнтів
Ризик невдалого запуску новинок	Аналіз тестових продажів і реакції каналів	Менше витрат на слабкі продукти

**складено автором*

Впровадження платформи доцільно проводити поетапно: спочатку перевірити якість даних, далі об'єднати інформацію з каналів збуту, побудувати прогнозні моделі, протестувати їх на одній категорії, а після цього інтегрувати прогноз у виробництво, склад і логістику.

Таблиця 3.6

Етапи впровадження AI-платформи прогнозування попиту

Етап	Зміст робіт	Результат
1. Аудит даних	Перевірка даних продажів, залишків, замовлень, списань	Визначення повноти інформаційної бази
2. Формування бази	Об'єднання даних HoReCa, ритейлу, складів і виробництва	Єдине джерело даних
3. Побудова моделей	Розроблення прогнозів за SKU, каналами і регіонами	Прогноз попиту на рівні товарних позицій
4. Пілотний запуск	Тестування на готових стравах або HoReCa-рішеннях	Перевірка точності прогнозу
5. Інтеграція з плануванням	Передача прогнозу у виробництво, закупівлі, склад і логістику	Узгодження виробництва з попитом
6. Масштабування	Поширення на ритейл, food service і нові продукти	Єдина система прогнозування попиту

**складено автором*

Ефективність платформи варто оцінювати не лише за точністю прогнозу, а й за змінами у списаннях, дефіциті, оборотності запасів і результативності запуску нових продуктів.

Таблиця 3.7

Показники ефективності AI-платформи прогнозування попиту

Показник	Зміст
Точність прогнозу попиту	Відхилення прогнозного попиту від фактичних продажів
Рівень списань	Частка продукції, списаної через надлишки або строк придатності
Частота дефіциту	Кількість випадків відсутності товару за наявного попиту
Оборотність запасів	Швидкість реалізації продукції після виробництва
Частка успішних запусків новинок	Частка нових продуктів, що досягли планових продажів
Маржинальність асортименту	Вплив точнішого планування на прибутковість товарних груп
Час реакції на зміну попиту	Період між зміною попиту і коригуванням виробничого плану

**складено автором*

Отже, AI-платформа прогнозування попиту є доцільним напрямом цифрового розвитку МХП, оскільки вона не повторює наявні виробничі AI-рішення. Її об'єктом є ринок, канали збуту, асортимент, залишки і планування виробництва. Для компанії це означає точніше узгодження виробництва з попитом, менше списань, нижчий ризик дефіциту, кращу роботу з HoReCa і ритейлом та вищу ефективність запуску готових продуктів.

Ще одним напрямом інноваційного розвитку ПрАТ «МХП» може бути створення платформи тестування стартап-рішень на базі виробничих майданчиків компанії. Її зміст полягає у відборі зовнішніх технологічних рішень, їх короткому пілотуванні у реальних виробничих умовах та подальшому масштабуванні лише тих проєктів, які дали підтверджений ефект.

Доцільність такої платформи пов'язана з попереднім досвідом МХП у сфері відкритих інновацій. Раніше компанія реалізовувала конкурс МНР Innovation Lab: Декарбонізація, спрямований на пошук рішень для скорочення вуглецевого сліду,

переробки органічних відходів, зменшення викидів CO₂ та використання вторинної сировини. Також у 2017–2018 рр. діяв МНР accelerator, орієнтований на підтримку стартапів у сфері агробізнесу, менторство, навчання, пілотні проекти та можливий комерційний запуск разом із компанією. Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році такі конкурси не проводилися, тому відновлення відкритих інновацій доцільне у більш практичному форматі.

Таблиця 3.8

Структура платформи тестування стартап-рішень у ПрАТ «МХП»

Блок платформи	Зміст	Результат
Формування задач	Визначення проблем виробничими, технічними, digital та аграрними підрозділами	Перелік реальних запитів МХП
Відбір стартапів	Подання рішень за тематичними напрямками	База потенційних технологій
Експертна оцінка	Перевірка готовності, вартості, безпечності та очікуваного ефекту	Короткий список для пілоту
Пілотування	Тестування на виробничій лінії, фермі, складі або в логістиці	Фактичні дані про ефективність
Масштабування	Поширення успішних рішень на інші підприємства	Корпоративне впровадження

**складено автором*

Основними напрямками для тестування можуть бути якість і безпечність продукції, енергоефективність, декарбонізація, агровиробництво, птахівництво, м'ясопереробка, логістика, холодний ланцюг, готові страви та HoReCa.

Таблиця 3.9

Критерії оцінювання стартап-рішень для МХП*

Критерій	Зміст
Вплив на якість	Зменшення браку, стабільність параметрів, відповідність стандартам
Економічний ефект	Скорочення витрат, втрат, простоїв або списань
Строк окупності	Час повернення витрат на впровадження
Масштабованість	Можливість поширення на інші підприємства МХП
Сумісність із системами МХП	Інтеграція з SAP, Smart Maintenance, виробничими або лабораторними даними
Безпечність	Відповідність вимогам харчового виробництва і захисту даних

**складено автором*

Запуск платформи доцільно почати з трьох треків: якість і безпечність продукції, енергоефективність і декарбонізація, логістика та холодний ланцюг. Саме ці напрями найбільше пов'язані з витратами, стабільністю виробництва, вимогами до харчової продукції та розвитком готових страв.

Отже, платформа тестування стартап-рішень дасть змогу МХП відновити практику відкритих інновацій після перерви, але не у форматі разового конкурсу, а як постійний механізм пошуку, перевірки та впровадження технологій. Її цінність полягає у тому, що кожне рішення проходитиме виробничий тест і оцінюватиметься за конкретним ефектом для якості, витрат, продуктивності та сталості.

3.2. Організаційні заходи щодо реалізації інновацій у ПрАТ «МХП»

Реалізація запропонованих цифрових рішень у ПрАТ «МХП» потребує не лише технічного впровадження, а й належної організації робіт, розподілу відповідальності, підготовки персоналу, формування системи контролю результатів і закріплення інновацій у регулярних управлінських процесах. Для компанії з вертикально інтегрованою структурою особливо важливо, щоб цифровий двійник, AI-платформа прогнозування попиту та платформа тестування стартап-рішень не функціонували як окремі проєкти, а були пов'язані з виробництвом, якістю, логістикою, збутом, технічним обслуговуванням і агровиробництвом.

Організаційні заходи мають бути спрямовані на три завдання: створення відповідальної управлінської структури, підготовку процесів до впровадження цифрових рішень і формування системи оцінювання результатів. Враховуючи зміст запропонованих у розділі 3.1 заходів, основою організаційного забезпечення має стати взаємодія digital-дирекції, технічного виробничого блоку, підрозділів якості, агровиробництва, логістики, комерційного напрямку та фінансової служби.

Таблиця 3.10

Організаційні заходи щодо реалізації інновацій у ПрАТ «МХП»*

Напрямок організаційного забезпечення	Зміст заходу	Відповідальні учасники	Очікуваний результат
Формування проєктного офісу інновацій	Створення міжфункціональної команди для координації цифрового двійника, AI-прогнозування попиту та стартап-платформи	Digital-дирекція, виробничий блок, фінансовий блок, служба якості	Узгодження рішень між підрозділами, скорочення дублювання робіт
Призначення власників інноваційних проєктів	Закріплення відповідального керівника за кожним проєктом	Керівники напрямів, проєктні менеджери	Персональна відповідальність за строки, бюджет і результат
Аудит даних і цифрових систем	Перевірка якості даних, наявних джерел, сумісності SAP, Smart Maintenance, Smart TA, DMMP, лабораторних і виробничих систем	Digital-дирекція, IT-фахівці, аналітики, виробничі підрозділи	Підготовка єдиної інформаційної бази для цифрових рішень
Пілотне впровадження	Запуск рішень на обмеженій кількості підприємств, ліній або товарних категорій	Проєктний офіс, керівники майданчиків	Перевірка ефективності до масштабування
Навчання персоналу	Підготовка операторів, технологів, аналітиків, інженерів і менеджерів до роботи з новими цифровими інструментами	HR-служба, digital-дирекція, технічний блок	Зниження опору змінам, підвищення якості використання систем
Система KPI	Встановлення показників ефективності для кожного інноваційного проєкту	Фінансовий блок, проєктний офіс, керівники напрямів	Об'єктивне оцінювання результатів упровадження
Механізм масштабування	Поширення рішень, що дали підтверджений ефект, на інші підприємства або бізнес-напрями	Проєктний офіс, керівники підприємств	Перехід від пілоту до корпоративного стандарту
Управління ризиками	Оцінювання технологічних, фінансових, кадрових, кібербезпекових і виробничих ризиків	Ризик-менеджмент, IT-безпека, юридичний блок	Зниження ймовірності збоїв під час упровадження

*складено автором

Першим організаційним заходом має стати створення проєктного офісу інновацій. Його доцільно формувати не як окремий адміністративний підрозділ, відірваний від виробництва, а як міжфункціональну команду. До неї мають увійти представники digital-дирекції, технічного напрямку, служби якості, агровиробництва, логістики, збуту, фінансів і HR. Саме така структура потрібна через різну природу запропонованих інновацій: цифровий двійник пов'язаний із виробництвом і технічними даними, AI-прогнозування попиту зі збутом і плануванням, а стартап-платформа із зовнішніми технологіями та пілотними проєктами.

Таблиця 3.11

Розподіл відповідальності за реалізацію запропонованих інновацій*

Інноваційний напрям	Основний відповідальний блок	Залучені підрозділи	Основна зона відповідальності
Розширення цифрового двійника	Digital-дирекція	Виробництво, технічний блок, якість, агровиробництво, логістика	Інтеграція даних, побудова моделі, впровадження прогновної аналітики
Цифровий двійник якості	Служба якості	Лабораторії, виробництво, логістика, IT	Прогнозування відхилень, контроль партій, зменшення браку
AI-платформа прогнозування попиту	Комерційний напрям	Виробниче планування, маркетинг, ритейл, HoReCa, склади	Прогноз продажів, управління асортиментом, зменшення списань
Платформа тестування стартап-рішень	Проєктний офіс інновацій	Digital, виробництво, юридичний блок, фінанси, закупівлі	Відбір, пілотування, оцінювання і масштабування зовнішніх рішень
Навчання персоналу	HR-служба	Digital-дирекція, керівники майданчиків, технічний блок	Підготовка користувачів і зниження опору змінам
Оцінювання ефективності	Фінансовий блок	Проєктний офіс, керівники напрямів	Розрахунок економічного ефекту, ROI, окупності, впливу на витрати

*складено автором

Для кожної інновації необхідно призначити власника проєкту. Наприклад, за розширення цифрового двійника має відповідати команда, що поєднує digital-фахівців, технологів, інженерів та спеціалістів із якості. За AI-платформу прогнозування попиту доцільно закріпити відповідальність між комерційним напрямом, виробничим плануванням і аналітиками. За платформу тестування стартапів має відповідати окрема група, яка працюватиме з відбором технологій, юридичними умовами пілотів, оцінкою ефекту та масштабуванням.

Окрему увагу потрібно приділити аудиту даних. Більшість запропонованих цифрових рішень залежить від якості інформаційної бази. Перед впровадженням цифрового двійника й AI-прогнозування попиту необхідно визначити, які дані вже збираються, у яких системах вони зберігаються, чи є дублювання, розриви, ручне введення, різні формати або відсутність відповідальних за якість даних. Без цього цифрові рішення можуть давати неточні прогнози або бути складними для практичного використання.

Таблиця 3.12

Заходи з підготовки даних до впровадження цифрових інновацій*

Захід	Зміст	Значення для впровадження
Інвентаризація джерел даних	Перелік даних із SAP, Smart Maintenance, Smart TA, DMMP, лабораторій, складів, продажів і виробництва	Розуміння повної інформаційної бази
Перевірка якості даних	Аналіз повноти, точності, актуальності, дублювання і помилок	Зменшення ризику неправильних прогнозів
Уніфікація форматів	Єдині довідники SKU, партій, обладнання, підприємств, клієнтів і виробничих ліній	Сумісність між системами
Визначення власників даних	Закріплення відповідальних за кожну групу даних	Контроль якості інформації
Регламент оновлення даних	Встановлення періодичності оновлення та правил внесення змін	Актуальність моделей і прогнозів
Захист даних	Налаштування доступів, кібербезпеки, резервного копіювання	Зниження ризиків витоку або втрати інформації

*складено автором

Наступним заходом має бути пілотне впровадження. Для МХП недоцільно одразу масштабувати цифрові рішення на всі підприємства, оскільки виробничі

майданчики можуть відрізнитися за обладнанням, даними, кадровою готовністю та технологічними режимами. Пілотний формат дасть змогу перевірити ефективність рішення, уточнити технічні вимоги, виявити проблеми інтеграції та розрахувати фактичний ефект.

Для цифрового двійника пілотним майданчиком може бути один пташник або одна виробнича лінія м'ясопереробки. Для AI-платформи прогнозування попиту варто обрати одну товарну категорію готових страв або один канал збуту. Для стартап-платформи доцільно запустити перший набір за трьома треками: якість і безпечність, енергоефективність, логістика та холодний ланцюг.

Таблиця 3.13

Пілотні проекти для реалізації інновацій у ПрАТ «МХП»*

Пілотний проект	Об'єкт пілоту	Тривалість	Ключовий результат
Цифровий двійник пташника	Один виробничий майданчик птахівництва	3-6 місяців	Перевірка точності прогнозів щодо ваги, мікроклімату, споживання ресурсів
Цифровий двійник виробничої лінії	Лінія м'ясопереробки або пакування	3-6 місяців	Оцінка втрат, простоїв, виходу продукції, стабільності операцій
AI-прогнозування попиту	Одна категорія готових продуктів або HoReCa-напрямок	2-4 місяці	Порівняння прогнозного і фактичного попиту
Стартап-платформа	3 тематичні треки	4-6 місяців	Відбір рішень для промислового тестування
Прогнозне обслуговування	Група обладнання в Smart Maintenance	3-6 місяців	Оцінка зменшення аварійних зупинок і ремонтних витрат

*складено автором

Важливим організаційним заходом є підготовка персоналу. Інновації не дадуть очікуваного результату, якщо працівники не розумітимуть логіки нових інструментів або сприйматимуть їх як додаткове навантаження. Навчання має бути різним для груп персоналу. Операторам потрібні практичні інструкції, технологам і фахівцям із якості, робота з аналітичними панелями та прогнозами,

інженерам, інтерпретація сигналів щодо обладнання, менеджерам, використання цифрових показників для прийняття рішень.

Таблиця 3.14

Підготовка персоналу до впровадження інновацій*

Група персоналу	Напрямок підготовки	Практичний результат
Оператори виробничих ліній	Робота з цифровими підказками, сигналами відхилень, інструкціями	Швидше реагування на виробничі проблеми
Технологи	Аналіз параметрів процесу, причин відхилень, впливу режимів на результат	Точніше коригування технологічних режимів
Фахівці з якості	Робота з цифровим двійником якості, аналіз ризиків браку	Попередження нестабільних партій
Інженери та технічний персонал	Прогнозне обслуговування, робота з даними Smart Maintenance	Менше аварійних зупинок
Комерційні менеджери	Інтерпретація прогнозу попиту, асортиментна аналітика	Точніше планування продажів і пропозицій
Керівники підрозділів	КРІ інновацій, оцінка ефекту, управління змінами	Контроль результативності впровадження

*складено автором

Для підтримки мотивації до інновацій потрібно закріпити систему внутрішнього стимулювання. Вона має охоплювати не лише авторів ідей, а й команди, які забезпечують упровадження. Доцільно пов'язати винагороди з підтвердженим ефектом: зменшенням втрат, скороченням простоїв, підвищенням якості, економією ресурсів, успішним масштабуванням рішення або зниженням списань.

Окреме значення має система КРІ. Для кожного напрямку показники мають бути різними. Цифровий двійник потрібно оцінювати за точністю прогнозів, зменшенням відхилень, скороченням втрат і простоїв. AI-платформу прогнозування попиту, за точністю прогнозу, рівнем списань, дефіцитом, оборотністю запасів і успішністю запуску нових продуктів. Стартап-платформу,

за кількістю протестованих рішень, часткою успішних пілотів, економічним ефектом і кількістю масштабованих технологій.

Таблиця 3.15

КРІ реалізації інноваційних заходів у ПрАТ «МХП»

Напрямок	КРІ	Зміст оцінювання
Цифровий двійник	Точність прогнозу	Відповідність прогнозних показників фактичним результатам
Цифровий двійник	Зниження відхилень	Скорочення випадків нестабільності процесів
Цифровий двійник	Скорочення простоїв	Зменшення часу зупинок обладнання
Цифровий двійник якості	Рівень браку	Частка продукції з невідповідністю
AI-прогнозування попиту	Точність прогнозу продажів	Відхилення прогнозу від фактичного попиту
AI-прогнозування попиту	Рівень списань	Частка списаної продукції через надлишки або строк придатності
AI-прогнозування попиту	Частота дефіциту	Кількість випадків відсутності товару за наявного попиту
Стартап-платформа	Частка успішних пілотів	Відношення результативних пілотів до загальної кількості протестованих
Стартап-платформа	Кількість масштабованих рішень	Рішення, поширені на інші майданчики МХП
Усі напрями	Економічний ефект	Економія витрат, додатковий дохід, скорочення втрат

**складено автором*

Для запобігання організаційним ризикам варто передбачити регламент управління інноваційними проєктами.

Таблиця 3.16

Регламент реалізації інноваційного проєкту у ПрАТ «МХП»

Етап	Управлінська дія	Рішення за результатом
Ініціювання	Формулювання проблеми, очікуваного ефекту, відповідального підрозділу	Допуск до попередньої оцінки
Попередня оцінка	Аналіз вартості, ризиків, сумісності, строку окупності	Відбір або відхилення
Пілотування	Тестування на обмеженому майданчику	Перевірка фактичного ефекту
Оцінка результату	Порівняння планових і фактичних КРІ	Масштабування, доопрацювання або зупинення
Масштабування	Поширення на інші підприємства або процеси	Закріплення як корпоративного рішення
Моніторинг	Періодична оцінка результатів після впровадження	Коригування або оновлення рішення

**складено автором*

У ньому мають бути визначені порядок ініціювання, оцінювання, бюджетування, пілотування, прийняття рішення про масштабування, відповідальні особи, строки звітності та критерії припинення проєкту. Це важливо, оскільки частина інновацій може не дати очікуваного ефекту, і компанія має своєчасно зупиняти слабкі проєкти без зайвих витрат.

Не менш важливим є управління ризиками впровадження. Для цифрових інновацій основними ризиками є низька якість даних, складність інтеграції з наявними системами, опір персоналу, недостатня цифрова підготовка користувачів, завищені очікування щодо ефекту, кіберризики та складність масштабування між різними підприємствами. Кожен ризик має бути закріплений за відповідальним блоком.

Таблиця 3.17

Ризики реалізації інновацій та заходи їх зниження

Ризик	Можливий наслідок	Організаційний захід
Низька якість даних	Помилкові прогнози, слабка точність моделей	Аудит даних, уніфікація довідників, відповідальні за дані
Опір персоналу	Формальне використання систем	Навчання, участь працівників у пілотах, мотивація
Складність інтеграції	Затримки у впровадженні	Технічна карта інтеграції, поетапне підключення систем
Завищені очікування	Невдоволення результатами пілоту	Реалістичні KPI, контрольні точки, обмежений пілот
Кіберризики	Витік або втрата даних	Розмежування доступів, резервне копіювання, аудит безпеки
Невдале масштабування	Рішення працює лише на одному майданчику	Перевірка на різних умовах, адаптація регламентів
Перевищення бюджету	Зростання витрат без підтвердженого ефекту	Етапне фінансування, бюджетний контроль, stop/go-рішення

**складено автором*

Завершальним елементом організаційного забезпечення має бути механізм масштабування. Інновація повинна переходити на інші підприємства лише після підтвердження ефекту на пілоті. Для масштабування потрібно сформувавши пакет упровадження: опис рішення, технічні вимоги, інструкції для персоналу, бюджет,

KPI, ризики, очікуваний ефект і відповідальних осіб. Це скоротить час повторного запуску на інших майданчиках.

Узагальнена модель організаційного забезпечення інновацій у ПрАТ «МХП» має включати сім послідовних блоків: визначення проблеми, підготовку даних, формування команди, пілотне тестування, оцінювання ефекту, масштабування та постійний моніторинг. Саме така логіка потрібна для переходу від окремих цифрових ініціатив до керованої системи інноваційного розвитку.

Таблиця 3.18

Узагальнена модель організаційного забезпечення інновацій у ПрАТ «МХП»

Блок	Зміст	Практичне значення
1. Визначення проблеми	Формування конкретного виробничого, цифрового або ринкового запиту	Інновація прив'язується до реальної потреби
2. Підготовка даних	Аудит, очищення, уніфікація, визначення власників даних	Підвищення точності цифрових рішень
3. Формування команди	Призначення відповідальних і міжфункціональної групи	Узгодженість між підрозділами
4. Пілотування	Тестування на обмеженому майданчику	Перевірка рішення без надмірних витрат
5. Оцінювання ефекту	Розрахунок KPI, ROI, окупності, впливу на якість і витрати	Об'єктивне рішення щодо подальших дій
6. Масштабування	Поширення підтверджених рішень	Перехід від пілоту до корпоративної практики
7. Моніторинг	Контроль результатів після впровадження	Стабільність ефекту в часі

**складено автором*

Отже, організаційні заходи щодо реалізації інновацій у ПрАТ «МХП» мають бути спрямовані на перетворення запропонованих цифрових рішень у керовані корпоративні проекти. Основою має стати проектний офіс інновацій, чіткий розподіл відповідальності, аудит даних, пілотування, навчання персоналу, система KPI, управління ризиками та масштабування лише тих рішень, які підтвердили ефективність. Така організація зменшить ризик формального впровадження інновацій і забезпечить їхній зв'язок із якістю, витратами, продуктивністю, попитом і довгостроковим розвитком МХП.

ВИСНОВКИ

Питання організаційного забезпечення впровадження інновацій у вертикально диверсифікованому агрохолдингу не може розглядатися лише як технічне оновлення виробництва або впровадження окремих цифрових інструментів. У роботі встановлено, що для підприємства такого масштабу інновація набуває практичного значення лише тоді, коли вона проходить повний управлінський цикл: від виявлення потреби та формування ідеї до пілотування, оцінювання ефекту, закріплення у процесах і подальшого масштабування. Це дає підстави розглядати організаційне забезпечення як ключову умову перетворення інноваційної активності на вимірюваний результат.

Узагальнення теоретичних підходів показало, що інновація відрізняється від новації, винаходу або первинної ідеї саме фактом практичного використання і здатністю створювати цінність. Отже, управлінська сутність інновації полягає не тільки в появі нового рішення, а й у здатності підприємства вбудувати це рішення у свою операційну, комерційну та організаційну систему. Такий підхід зміщує акцент з формального опису інновацій на питання відповідальності, ресурсів, даних, координації та контролю результативності.

Було встановлено, що у сучасних умовах інноваційний менеджмент виходить за межі традиційної лінійної моделі «ідея — розробка — впровадження». Цифровізація, штучний інтелект, великі дані, відкриті інновації, Agile- та Lean-підходи формують більш гнучку модель, у якій рішення постійно перевіряються, коригуються і порівнюються з потребами ринку. Це означає, що конкурентна перевага підприємства залежить не від самого факту використання сучасних технологій, а від швидкості навчання, якості даних, відкритості до партнерств і здатності швидко переводити перевірені рішення у стандартні практики.

Для агропромислового бізнесу цей висновок має особливе значення, оскільки інновації впливають не на одну ізольовану функцію, а на весь ланцюг

створення вартості: агровиробництво, переробку, якість, логістику, продажі, продуктовий розвиток, цифрові сервіси та взаємодію з кінцевим споживачем. У вертикально інтегрованій структурі сильний ефект від інновації виникає лише тоді, коли зміни в одній ланці узгоджені з можливостями та обмеженнями інших ланок. Саме тому організаційна координація є не допоміжним елементом, а необхідною умовою ефективності інноваційного розвитку.

Аналіз діяльності ПрАТ «МХП» засвідчив, що компанія має широкий спектр інноваційних проявів у продуктовому, виробничому, цифровому, енергетичному, організаційному та екосистемному напрямках. Інноваційна активність компанії не обмежується окремими технологічними рішеннями, а охоплює розвиток брендів, готових харчових продуктів, цифрових платформ, ERP-рішень, елементів штучного інтелекту, автоматизації технічного обслуговування, енергоефективності та взаємодії зі стартапами. Це підтверджує, що МХП має сформовану базу для переходу від окремих інноваційних ініціатив до більш системної моделі управління ними.

Разом з тим оцінювання інноваційної діяльності показало, що подальший розвиток потребує посилення управлінської цілісності. Для великого агрохолдингу наявність різних інноваційних ініціатив є перевагою лише за умови, що вони мають єдину логіку пріоритетності, відповідальних осіб, контрольні точки, показники результату та механізм прийняття рішень щодо масштабування. Інакше інновації можуть залишатися локальними успіхами окремих підрозділів і не створювати достатнього синергійного ефекту для компанії в цілому.

З огляду на це, найбільш доцільним напрямом розвитку управління інноваціями у ПрАТ «МХП» визначено перехід до портфельної логіки. Такий підхід дозволяє не просто накопичувати інноваційні проекти, а порівнювати їх між собою за стратегічним значенням, економічним ефектом, операційним впливом, ризиками, строками реалізації та готовністю до масштабування. Для компанії це дає можливість концентрувати ресурси на рішеннях, які створюють

найбільшу цінність, уникати дублювання робіт і посилювати зв'язок між інноваційними ініціативами та загальною стратегією розвитку.

Серед цифрових напрямів, які можуть мати найбільший управлінський ефект для МХП, обґрунтовано розвиток цифрового двійника, AI-прогнозування попиту та платформи тестування стартап-рішень. Цифровий двійник дає змогу моделювати виробничі, логістичні та якісні параметри до фактичного ухвалення управлінських рішень. AI-прогнозування попиту може підвищити точність планування виробництва, запасів, асортименту й продажів. Платформа тестування стартап-рішень створює механізм доступу до зовнішніх технологій і дає змогу перевіряти їхню прикладну цінність до масштабного впровадження.

Однак результативність цих цифрових рішень залежить не стільки від їх технологічної складності, скільки від якості організаційної підготовки. Для їх впровадження потрібні аудит даних і цифрових систем, визначення власників проєктів, формування міжфункціональних команд, підготовка користувачів, опис очікуваних результатів, бюджетування, управління ризиками та прозорі критерії успіху. Це означає, що цифрова трансформація у МХП має розглядатися не як автономний IT-напрямок, а як зміна способу управління бізнес-процесами.

У роботі запропоновано сформувати проєктний офіс інновацій як координаційний центр, який поєднуватиме цифрові, продуктові, процесні та партнерські ініціативи. Його значення полягає не лише в адмініструванні проєктів, а у створенні єдиних правил руху інновації від ідеї до масштабування. Такий офіс має забезпечувати узгодження між digital-напрямом, виробництвом, якістю, фінансами, маркетингом, логістикою, HR та зовнішніми партнерами. Це дасть змогу зменшити фрагментарність інноваційної діяльності та підвищити персональну відповідальність за кінцевий результат.

Механізм реалізації інновацій має ґрунтуватися на поетапності: попередній відбір ідеї, перевірка даних, пілотний запуск, оцінювання ефекту, коригування рішення, підготовка персоналу та масштабування лише після підтвердження

практичної цінності. Така логіка знижує ризик формального впровадження, коли технологія наявна, але її вплив на витрати, якість, продуктивність або швидкість управлінських рішень не вимірюється. Для МХП це особливо важливо через масштаб операцій і високу взаємозалежність підрозділів.

Контроль результативності інновацій доцільно будувати через систему КРІ, що відображає економічний, операційний та організаційний ефект. До таких показників можуть належати точність прогнозування, скорочення витрат, зменшення втрат і списань, швидкість прийняття рішень, продуктивність процесів, якість даних, рівень автоматизації, окупність проєктів і частка успішно масштабованих рішень. Наявність таких показників переводить інноваційну діяльність із площини загальних намірів у площину керованого результату.

Загальний висновок полягає в тому, що для ПрАТ «МХП» інноваційний розвиток має найбільший потенціал тоді, коли він організований як системний управлінський процес, інтегрований у стратегію, операційну модель і культуру прийняття рішень. Практична цінність запропонованих рішень полягає у можливості підвищити керованість інновацій, посилити координацію між підрозділами, забезпечити доказовість управлінських рішень і масштабувати лише ті ініціативи, які створюють підтверджену цінність для компанії. Саме така модель дозволяє великому агрохолдингу не просто впроваджувати нові технології, а перетворювати їх на джерело стійкості, ефективності та конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Organization for Standardization. ISO 56000:2020 Innovation management. Fundamentals and vocabulary. Geneva : ISO, 2020.
2. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. 256 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
3. Гуцул Ю. Актуальні тренди управління інноваційним розвитком підприємств. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.21>.
4. Жилінська О. І., Оліх Л. А., Корнілова І. М. Організація та управління нововведеннями : навчальний посібник. Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2018. 238 с.
5. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
6. Клименко К. В., Гораль Л., Брич Б. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики. Економічний аналіз. 2023. № 33(1). С. 271-278. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.271>.
7. Кондрашов О. М., Мех Л. М. Інноваційний менеджмент: ключ до сталого розвитку організацій у цифрову епоху. Науковий вісник Полісся. 2024. № 2(29). С. 227-236. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-227-236](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-227-236).
8. Пермінова С., Ситник Н., Чупріна М. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>.
9. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва. Економіка та держава. 2018. № 5. С. 89-92.
10. Шовкун-Заблоцька Л. В. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах. Вчені записки КНЕУ. 2024. Вип. 36. С. 281-289.

11. Яловега І. Г., Зуб С. С. Новація, нововведення, інновація: семантика базових понять інноватики. Фізико-математична освіта. 2021. Вип. 2(28). С. 89-98.
12. Alawamleh M., Al-Hussaini M., Bani Ismail L. Open innovation in the food industry: trends and barriers. Journal of Global Entrepreneurship Research. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40497-022-00312-6>.
13. Al-Shammari M., Aziz W. A., Jasimuddin S. M. Editorial: Emerging trends in innovation management and entrepreneurship development in the 21st century. Frontiers in Psychology. 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1145727>.
14. Bogers M., Chesbrough H., Moedas C. Open Innovation: Research, Practices, and Policies. California Management Review. 2018. Vol. 60, Issue 2. P. 5-16.
15. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003.
16. Chesbrough H. From Open Science to Open Innovation. Science|Business Publishing, 2015. URL: <https://sciencebusiness.net/sites/default/files/archive/eventsarchive/OpenScience/OpenScience.pdf>.
17. Colombo M. G., Hoisl K., Reichstein T. et al. Open innovation, value creation and value capture: an introduction. Journal of Industrial and Business Economics. 2023. Vol. 50. P. 731-742. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00285-x>.
18. Dobrowolski Z., Sulkowski L., Adamisin P. Innovative ecosystem: the role of lean management auditing. Marketing and Management of Innovations. 2022. № 3. P. 9-20. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.3-01>.
19. Dziallas M., Blind K. Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. Technovation. 2018. Vol. 80-81. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>.
20. Endres H., Huesig S., Pesch R. Digital innovation management for entrepreneurial ecosystems: services and functionalities as drivers of innovation

management software adoption. *Review of Managerial Science*. 2021. Vol. 16, Issue 1. P. 135-156. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00441-4>.

21. Frishammar J., Richtnér A., Brattström A., Magnusson M., Björk J. Opportunities and challenges in the new innovation landscape. *European Management Journal*. 2019. Vol. 37, Issue 2. P. 151-164.

22. Gama F., Magistretti S. Artificial Intelligence in Innovation Management. *Journal of Product Innovation Management*. 2025. Vol. 42, Issue 1. P. 76-111. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12698>.

23. Godin B. *Innovation: The History of a Category*. Montreal : Project of the Intellectual History of Innovation, 2008. Working Paper No. 1. 26 p.

24. Granstrand O., Holgersson M. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*. 2020. Vol. 90.

25. Haefner N., Wincent J., Parida V., Gassmann O. Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 162. Article 120392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120392>.

26. Hassoun A., Marvin H. J. P., Bouzemrak Y. et al. Digital transformation in the agri-food industry: recent applications and the role of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2023. Vol. 7. Article 1217813. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1217813>.

27. Hossain M. Frugal innovation: Unveiling the uncomfortable reality. *Technology in Society*. 2021. Vol. 67.

28. Kahan S. The Age of Agile: a guide to a revolution in innovation management. *Strategy & Leadership*. 2018. Vol. 46, Issue 2. P. 48-49. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-12-2017-0120>.

29. Kogabayev T., Maziliauskas A. The definition and classification of innovation. *Holistica*. 2017. Vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0005>.

30. Kosior K. Digital Transformation in the Agri-Food Sector: Opportunities and Challenges. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*. 2018. Vol. 20, Issue 2. P. 98-104. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0011.8122>.
31. Narasimhalu A. D. Agile Innovation Management. International Society for Professional Innovation Management Innovation Symposium. Wellington, New Zealand, 29 November - 2 December 2011. URL: https://ink.library.smu.edu.sg/sis_research/1463.
32. OECD. Open Innovation in Global Networks. Paris : OECD Publishing, 2008.
33. Roberts D. L., Candi M. Artificial intelligence and innovation management: Charting the evolving landscape. *Technovation*. 2024. Vol. 136. Article 103081. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103081>.
34. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Translated from German by R. Opie. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934. URL: <https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf>.
35. Sodano V. Food system digitalization and power shifts. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2024. Vol. 8. Article 1386672. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1386672>.
36. Solaimani S., Talab A. H., van der Rhee B. An integrative view on Lean innovation management. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 105. P. 109-120. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.042>.
37. Stanescu S. G., Botezatu M. A., Dinu V., Paunescu C. Digitalization and Blockchain Integration in Agri-Food Supply Chains: Drivers, Barriers, and Sustainability Outcomes. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, Issue 20. Article 9276. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17209276>.

38. Tabas J., Beranová M., Polák J. Classification of innovations: approaches and consequences. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2011. Vol. LIX, No. 2. P. 399-406.
39. Vahdanjoo M., Bøgh S., Sørensen C. G. Digital transformation of the agri-food system. *Smart Agricultural Technology*. 2025. Vol. 10. Article 100778. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.atech.2025.100778>.
40. Vărzaru A. A., Bocean C. G., Mangra M. G. Digital Transformation: A Catalyst for Enhancing Food Security and Achieving Sustainable Development Goals. *Foods*. 2024. Vol. 13, Issue 8. Article 1226. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods13081226>.
41. Wang G. et al. Digital Technology Increases the Sustainability of Cross-Border Agro-Food Supply Chains: A Bibliometric Analysis. *Agriculture*. 2024. Vol. 14, Issue 6. Article 900. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture14060900>.
42. Wang H., Zhang L., An Z. Digital transformation in agricultural circulation: enhancing rural modernization and sustainability through technological innovation. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2025. Vol. 9. Article 1538024. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1538024>.
43. Wang W., Zhang T., Fang L., Yin Y. Digital Transformation Drivers, Technologies, and Sustainable Impacts in Agricultural Product Supply Chains: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15, Issue 19. Article 10487. DOI: <https://doi.org/10.3390/app151910487>.
44. Wilkerson B. Advancing sustainability-oriented innovation practice with quality criteria for problem definitions. *Heliyon*. 2025. Vol. 11. Article e43403. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e43403>.
45. Yuan Y., Zhang X., Li X. Practices, Challenges, and Future of Digital Transformation in Smallholder Agriculture: A Systematic Review. *Agriculture*. 2024. Vol. 14, Issue 12. Article 2193. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture14122193>.

46. Zhang R., Zhu H., Chang Q., Mao Q. A Comprehensive Review of Digital Twins Technology in Agriculture. Agriculture. 2025. Vol. 15. Article 903. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture15090903>.
48. Дирекція інформаційних та діджитал технологій МХП. URL: https://life.mhp4u.com.ua/it_ta_didzhytal.
49. Каталог продукції «Легко». URL: <https://legko.ua/product/>.
50. МХП. Про компанію : вебсайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>.
51. МХП здобула золото і срібло премії Глобального договору ООН у сфері сталого розвитку. Life Pravda. 2025. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/mhp-zdobula-zoloto-i-sriblo-premiji-globalnogo-dogovoru-oon-u-sferi-stalogo-rozvitku-312336/>.
52. Печенюк А. «Мільйони доларів». МХП оцінив економічний ефект від використання ШІ за п'ять років. Forbes Ukraine. 2025. 27 листопада. URL: <https://forbes.ua/news/u-mkhp-rozkrili-skilki-groshey-shi-zekonomiv-kompanii-za-pyat-rokiv-27112025-34457>.
53. Сергій Панов. Заступник технічного директора виробничого напрямку МХП. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/profile/sergiy-panov-2585>.
54. Стартувала Всеукраїнська програма розвитку стартапів «МНР accelerator». MyVin. 2018. URL: <https://www.myvin.com.ua/ua/news/brend/52371.html>.
55. Структура Департаменту якості та розвитку продуктів ПрАТ МХП. URL: https://life.mhp4u.com.ua/jakist_ta_rozvytok_produkту/.
56. Супер Філео. URL: <https://superfileo.com.ua>.
57. Трансформація МХП: як великій компанії збільшити швидкість в управлінні. NV.ua. 2021. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/biznes-mhp-vzhivaye-dlya-cifrovoji-transformaciji-platformu-sap-navishcho-holdingam-transformaciya-50161648.html>.

58. Хандусенко Н. 10 українських стартапів, які залучили найбільше інвестицій у 2024 році. Dev.ua. 2025. URL: <https://dev.ua/news/10-ukrainskykh-startapiv-iaki-zaluchyly-naibilshe-investytsii-u-2024-rotsi-1742820191>.
59. Холдинг МХП впроваджує системи SAP. SAP News Ukraine. 2021. URL: <https://news.sap.com/ukraine/2021/03/mhp/>.
60. Шаурма-роботи, AI у пташниках і 3D-різка м'яса: інженерна трансформація МХП. Latifundist.com. 2021. URL: <https://latifundist.com/interview/852-shaurma-roboti-ai-u-ptashnikah-i-3d-rizka-myasa-inzhenerna-transformatsiya-mhp>.
61. Ясько В. 1 млрд грн на рік. МХП Юрія Косюка поставила інновації на конвеєр: куди інвестують і як швидко повертають кошти. Forbes Ukraine. 2025. 8 серпня. URL: <https://forbes.ua/company/1-mlrd-grn-na-rik-mkhp-yuriya-kosyuka-postavila-innovatsii-na-konveer-kudi-investuyut-i-yak-shvidko-povertayut-koshti-08082025-31832>.
62. Ясько В. Інновації з окупністю. МХП та Modern Expo зробили ставку на інноваційний підхід. Що це дає? Forbes Ukraine. 2025. 22 вересня. URL: <https://forbes.ua/company/innovatsii-z-okupnistyu-mkhp-ta-modern-expo-zrobili-stavku-na-innovatsiyniy-pidkhid-shcho-tse-dae-20092025-32681>.
63. В агрохолдингу МХП доглядати за птахами допомагає віртуальний зоотехнік. Landlord. URL: <https://landlord.ua/news/tehnologii/v-ahrokholdynhu-mkhp-dohliadaty-za-ptakhamy-dopomahaie-virtualnyi-zootekhnik/>.
64. Віталій Адамчук. Технічний директор виробничого напрямку «МХП». Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/dosye/adamchuk-vitalij-borisovich>.
65. MHP FOOD SERVICE. Corporate catering and office meal delivery. URL: <https://foodservice.mhp.ua>.
66. MHP Innovation Lab. URL: <https://mhpinnovation.com>.
67. MHP's Qualiko brand set to steal the show at major European food exhibition. PR Newswire. 2022. URL: <https://www.prnewswire.com/news->

[releases/mhps-qualiko-brand-set-to-steal-the-show-at-major-european-food-exhibition-302089560.html](https://mhp.com.cy/wp-content/uploads/2025/04/MHP_AR_2024_All_04-25_final_with_signatures-1.pdf).

68. Strategic Report MHP 2024. URL: https://mhp.com.cy/wp-content/uploads/2025/04/MHP_AR_2024_All_04-25_final_with_signatures-1.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

Сертифікат про участь у конференції



Тези конференції



Заковоротна Наталія Юрївна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Зімін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОСННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зінченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Ісаєнко Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафідов Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Квік Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОСННОГО СТАНУ	71
Ключевська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОСННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	75
Котляренко Вероніка Анатоліївна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Кošіль Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Крикун Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КИЇВ»	79
Куделя Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Кудря Ярослава Андріївна	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Кулішова Марія Юрївна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	85
Курінський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	86
Лончар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
Мазанович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОСННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Макарченко Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОСННОГО СТАНУ	92
Меженкова Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ ОТТ-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могитяч Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК NORESA	95
Мушин Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Наконечна Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недашківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Огер Данило Костянтинівич	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	101
Олексієнко Богдан Олегович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Onyshchenko Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олегович	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЕКТАМИ АГЕНТСТВО НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОСННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Парапичч Христина Танасіївна	РАДИКАЛЬНА ІНКЛЮЗИЯ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарев Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ	107
Подольян Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	108
Поздняков Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилуцька Тетяна Юрївна	ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОСННОГО СТАНУ	111

СУЧАСНІ ТRENДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Олексієнко Богдан Олександрович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н, доцент Оліх Л.А.

MODERN TRENDS OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

The article analyzes current trends in innovation management within key functional subsystems of Ukrainian enterprises under conditions of war and economic uncertainty. A classification of innovation trends is proposed, with particular attention to logistics and organizational flexibility as critical areas for sustaining competitiveness.

Цифрова трансформація економіки обумовлює необхідність змін і в управлінні діяльністю господарюючих суб'єктів. Інноваційний менеджмент переходить із функціональної сфери менеджменту в складову управлінських підсистем. Це призводить до зміни його інструментарію та формування нового покоління управлінських працівників з вміннями і навичками, в основі яких знаходяться цифрові технології та штучний інтелект.

У таблиці 1 представлено характеристику основних трендів інноваційного менеджменту у різних підсистемах управління. Це неповний перелік функціональних сфер менеджменту, однак розглянуто найбільш важливі. Окремо увагу приділено підсистемі логістики, адже, як показує досвід компаній, вона значно постраждала з початком повномасштабного вторгнення. Це зумовило як фізичний пошук нових каналів та логістичних шляхів, так і нові форми організації процесу та його автоматизації.

Таблиця 1

Сучасні тренди інноваційного менеджменту в підсистемах управління підприємством		
Функціональна підсистема	Тренд	Характеристика
Управління виробництвом	Індустрія 4.0 (Smart Factory)	Використання IoT, робототехніки, кіберфізичних систем у виробництві
	Lean-виробництво	Мінімізація витрат, постійне вдосконалення. За цим підходом, необхідно необхідно позбутися всіх витрат (особливо часу), що не створюють цінності для клієнта
Управління персоналом	Цифрова трансформація HR	Використання HRM-систем, автоматизація підбору, адаптації, навчання персоналу
	Онлайн-навчання і розвиток	Платформи e-learning, індивідуальні траєкторії навчання, безперервне професійне зростання
	Гнучкі моделі зайнятості	Віддалена робота, фріланс, гір-економіка, індивідуалізація умов праці
Управління фінансами	Інноваційне фінансування	Краудфандинг, венчурний капітал, інноваційні форми залучення коштів
	Цифрова трансформація фінансів	Електронна звітність, фінансові платформи, автоматизація бухгалтерії
	Інвестиції в інновації	Стратегічне планування витрат на ДІР, стартапи
Управління інноваціями	Відкриті інновації	Співпраця з зовнішніми і внутрішніми учасниками інноваційного процесу
	Інноваційні екосистеми	Формування глобальних екосистем; створення нового типу екосистем – «platform-based», що побудовані на основі цифрового продукту; включення елементів сталого розвитку
	Дизайн-мислення, Agile, Lean Startup	Гнучкі підходи до створення нових продуктів і сервісів, особливо актуальним є використання гнучких методологій за межами IT-індустрії
Управління організацією	Гнучкі організаційні структури	Перехід до кросфункціональних або проектних моделей, впровадження елементів Холакратії, особливо це стосується самоврядованих команд
	Децентралізація прийняття рішень	Більше автономії на рівні команд і підрозділів, розподіл процесу прийняття рішень за всіма рівнями ієрархії
	Інноваційна культура	Стимулювання ініціативності, експериментів, толерантність до помилок
Логістичне управління	SCM-системи (Supply Chain Management)	Контроль усіх етапів постачання в реальному часі за допомогою програмного забезпечення
	WMS-системи (Warehouse Management System)	Автоматизація складських процесів, точне розміщення і облік товарів
	Big Data та аналітика, штучний інтелект (AI)	Прогнозування попиту, оптимізація маршрутів, ухвалення рішень на основі даних, автоматизація процесів
	Автономний транспорт і дрони	Зменшення витрат і часу доставки, особливо цей тренд може бути важливим після війни, зі збільшенням чисельності кваліфікованих операторів дронів

Джерело: складено автором на основі даних: [1; 2; 3; 4]

Як висновок, зазначимо, що сьогодні інноваційна діяльність підприємств розвивається під впливом глобальних тенденцій цифровізації і автоматизації, відкритості та сталого розвитку. В сучасних економічних і політичних умовах українського ринкового середовища, необхідним є пошук нових підходів та методів управління інноваційною діяльністю як безпосередньо у процесі розробки та виробництва, так і в управлінні всіма потоками: інформаційними, матеріальними та фінансовими, при умові належного організаційного забезпечення та підтримки організаційної культури.

1. Гуцул Ю. Актуальні тренди управління інноваційним розвитком підприємств. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 4. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.4.21.

2. Кондрашова М. В., Кондрашов О. М., Мех Л. М. Інноваційний менеджмент: ключ до сталого розвитку організацій у цифрову епоху. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2 (29). С. 227-236. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-227-236](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-227-236).

3. Швиданенко Г. О., Тешлюк М. А. Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 89-92.

4. Шовкун-Заблоцька Л. В. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах / Шовкун-Заблоцька Людмила Володимирівна // *Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вади́ма Гетьмана ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2024. Вип. 36. С. 281-289.*

Додаток В

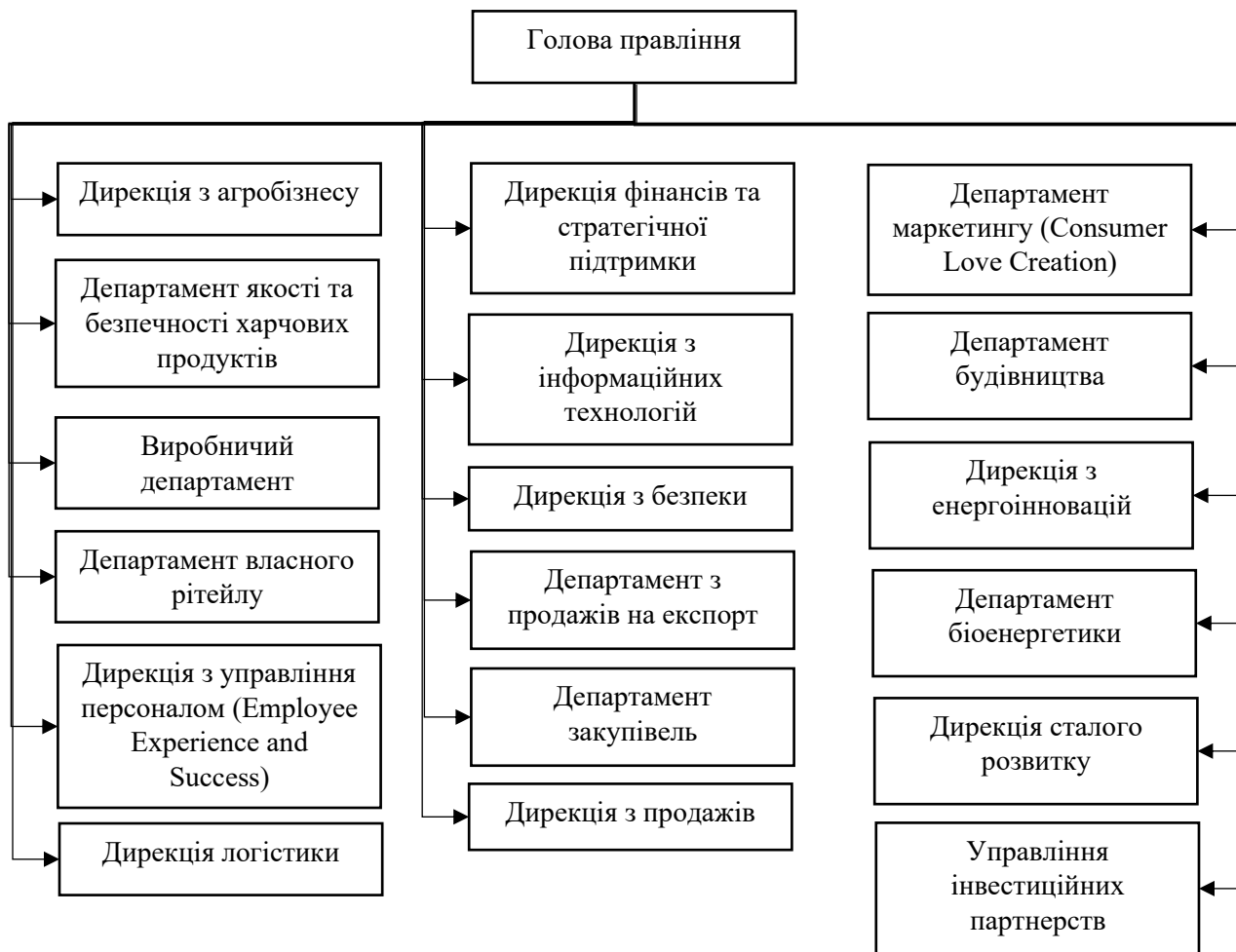


Рисунок. Організаційна структура управління ПрАТ «МХП»

Джерело: дані компанії

АНОТАЦІЯ

Олексієнко Б. О. Організаційне забезпечення впровадження інновацій у вертикально диверсифікованому агрохолдингу.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень, оцінювання практичного стану та розроблення організаційних заходів щодо забезпечення впровадження інновацій у вертикально диверсифікованому агрохолдингу на прикладі ПрАТ «МХП». Роботу присвячено питанням організації інноваційної діяльності великого агропромислового підприємства, у якому інновації охоплюють виробничі, цифрові, управлінські та екосистемні зміни.

У роботі узагальнено підходи до розуміння інновацій та інноваційного менеджменту, систематизовано сучасні тренди впровадження інновацій в умовах цифрової трансформації, проаналізовано інноваційну діяльність ПрАТ «МХП» та оцінено управління інноваціями за ключовими напрямками діяльності компанії. Обґрунтовано напрями впровадження цифрових технологій, зокрема розширення цифрового двійника, використання AI-прогнозування попиту та розвиток платформи тестування стартап-рішень.

Практична значущість роботи полягає у розробленні організаційних заходів для підвищення керованості інноваційних процесів у ПрАТ «МХП»: формування проєктного офісу інновацій, призначення власників проєктів, аудит даних і цифрових систем, пілотування, навчання персоналу, запровадження КРІ, управління ризиками та поетапне масштабування результативних рішень.

Ключові слова: інновації, інноваційний менеджмент, організаційне забезпечення, агрохолдинг, ПрАТ «МХП», цифрова трансформація, цифровий двійник, штучний інтелект, AI-прогнозування, стартап-рішення, КРІ.

ABSTRACT

Oleksiienko B. O. Organizational support for the implementation of innovations in a vertically diversified agroholding.

Master's qualification paper in specialty 073 "Management", educational and scientific programme "Innovation Management". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the paper is to substantiate theoretical provisions, assess the practical state and develop organizational measures to support the implementation of innovations in a vertically diversified agroholding on the example of PJSC "MHP". The paper focuses on the organization of innovation activity in a large agro-industrial enterprise where innovations include production, digital, managerial and ecosystem changes.

The paper summarizes approaches to understanding innovations and innovation management, systematizes current innovation trends under the conditions of digital transformation, analyzes the innovation activity of PJSC "MHP" and evaluates innovation management across the key areas of the company's operations. The paper substantiates directions for the implementation of digital technologies, including the expansion of a digital twin, the use of AI-based demand forecasting and the development of a platform for testing startup solutions.

The practical significance of the paper lies in the development of organizational measures to improve the controllability of innovation processes in PJSC "MHP": creation of an innovation project office, appointment of project owners, audit of data and digital systems, pilot implementation, staff training, introduction of KPIs, risk management and phased scaling of effective solutions.

Keywords: innovations, innovation management, organizational support, agroholding, PJSC "MHP", digital transformation, digital twin, artificial intelligence, AI forecasting, startup solutions, KPI.