

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

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

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

ДУБЕНЧУК СОФІЇ АНАТОЛІВНИ

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент,
Горбась Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

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

Київ – 2025

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.
«13» вересня 2024 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 інноваційної діяльності»
ДУБЕНЧУК СОФІЯ АНАТОЛІВНА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічне управління інноваційною діяльністю агропромислового підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: квітень – травень 2025 р.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні положення та практичні аспекти і підходи до розробки й впровадження інновацій, а також оцінювання ефективності управління ними в діяльності підприємства.

5. Об'єкт дослідження: : стратегічне управління діяльністю вітчизняних інноваційно орієнтованих підприємств.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління інноваційною діяльністю агропромислового підприємства.

Завдання:

6.1 розкрити сутність та особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства в сучасних умовах;

6.2 обґрунтувати використання проектного підходу як інструменту управління інноваційною діяльністю підприємства;

6.3 охарактеризувати сучасний стан вітчизняного агропромислового сектору;

6.4 оцінити стратегічні аспекти управління інноваційною діяльністю ПрАТ «МХП»;

6.5 запропонувати стратегічні напрями інноваційного розвитку досліджуваного підприємства з використанням проектного підходу;

6.6 оцінити ефективність запропонованих стратегічних заходів.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
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 2024 – березень 2025
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 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерської роботи	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

Графік консультацій

Дата консультацій	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
10.09.2024	Горбась І.М.	Узгодження теми з науковим керівником	
07.11.2024	Горбась І.М.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
05.12.2024	Горбась І.М.	Розробка плану роботи. Консультації з приводу підбору інформації для написання роботи	
11.12.2024	Горбась І.М.	Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
09.01.2025	Горбась І.М.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження, остаточне узгодження плану роботи	
12.02.2025	Горбась І.М.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
21.03.2025	Горбась І.М.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
18.04.2025	Горбась І.М.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
23.04.2025	Горбась І.М.	Опрацювання висновків роботи	
28.04.2025	Горбась І.М.	Розгляд загального варіанту роботи	
07.05.2025	Горбась І.М.	Узгодження кінцевого варіанту роботи після доопрацювання зауважень	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства в сучасних умовах.....	9
1.2. Проектний підхід як інструмент управління інноваційною діяльністю підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1 Моніторинг стану вітчизняного агропромислового ринку	28
2.2. Діагностика управління інноваційною діяльністю ПрАТ “МХП”: стратегічні аспекти.....	38
РОЗДІЛ 3. КОНСТРУКТИВНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРОСФЕРІ	50
3.1. Розробка стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства з використанням проектного підходу	50
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих стратегічних заходів.....	60
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

У сучасному світі, який характеризується глобалізацією економіки, технологічних змін, невизначеністю та підвищення конкурентного тиску інноваційна діяльність агропромислових підприємств набуває особливого значення. Стратегічне управління інноваціями дає змогу підприємствам не лише адаптуватись до мінливих змін зовнішнього середовища, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, підвищувати ефективність виробництва та створювати додану вартість. Особливої ваги це питання набуває в аграрному секторі України, який є одним із ключових у структурі національної економіки.

На тлі загострення глобальних викликів – таких як продовольча безпека, зміни клімату, нестабільність ринкових умов – агропромислові підприємства стикаються з необхідністю пошуку нових підходів до управління своєю діяльністю. Інновації стають рушієм трансформації аграрного виробництва, автоматизації процесів та оптимізації використання ресурсів. Ефективне стратегічне управління інноваційною діяльністю є важливим інструментом для досягнення стабільного розвитку галузі, адаптації до змін та підвищенні конкурентоспроможності.

У контексті євроінтеграційного курсу України, посилення екологічних стандартів та зростаючого попиту на якісну продукцію з високою доданою вартістю, стратегічне управління інноваційною діяльністю в агропромисловому секторі стає не лише актуальним, а й необхідним елементом сталого розвитку. Це зумовлює потребу в системному дослідженні підходів, методів і практик управління інноваціями.

Проблематика стратегічного управління інноваційною діяльністю активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями і практиками. Серед фундаментальних праць варто відзначити роботи таких авторів як І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Р. Акофф, Г. Мінцберг, Дж. Тідд, Д. Тіса, О. Амоша, С. Ілляшенко, Л. Федулова, М. Ситницький, В. Балан, З.

Шершньова, Л. Довгань, А. Шегда. Зазначені автори досліджують питання інноваційного розвитку підприємств та формування інноваційної політики в умовах трансформаційної економіки, проте, незважаючи на наявність значної кількості досліджень, питання стратегічного управління інноваційною діяльністю агропромислових підприємств вимагає подальшого більш глибокого аналізу з урахуванням специфіки сучасних викликів.

Об’єкт дослідження: стратегічне управління діяльністю вітчизняних інноваційно орієнтованих підприємств.

Предмет дослідження: теоретико-методичні положення та практичні аспекти і підходи до розробки й впровадження інновацій, а також оцінювання ефективності управління ними в діяльності підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи: поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління інноваційною діяльністю агропромислового підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- розкрити сутність та особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства в сучасних умовах;
- обґрунтувати використання проєктного підходу як інструменту управління інноваційною діяльністю підприємства;
- охарактеризувати сучасний стан вітчизняного агропромислового сектору;
- оцінити стратегічні аспекти управління інноваційною діяльністю ПрАТ “МХП”;
- запропонувати стратегічні напрями інноваційного розвитку досліджуваного підприємства з використанням проєктного підходу;
- оцінити ефективність запропонованих стратегічних заходів.

Теоретико-методологічною основою роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового дослідження. У роботі використано такі методи та інструменти дослідження як спостереження, аналіз

і синтез, теоретичний пошук, абстрактно-логічний, індукції та дедукції, порівняльний аналіз.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в можливості їх використання для вдосконалення процесів стратегічного управління інноваційною діяльністю в агропромислових підприємствах. Запропоновані підходи, методологія та інструменти можуть бути впроваджені на практиці для підвищення ефективності інноваційного менеджменту, оптимізації ресурсного забезпечення інновацій, зниження ризиків інноваційної діяльності та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні та розвитку теоретико-методичних засад стратегічного управління інноваційною діяльністю агропромислових підприємств. У межах магістерської роботи: було розширено поняття стратегічного управління інноваційною діяльністю, запропоновано використання терміну «інноваційно орієнтоване підприємство», розроблено єдину програму вдосконалення стратегічних напрямів, які демонструють комплексний і стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства.

Публікації. Основні результати дослідження оприлюднено на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2024. Стратегії економічного зростання: погляд у майбутнє для України», м. Київ, 20 березня 2024. За результатами доповіді опубліковано тези за проблематикою дослідження на тему «Формування конкурентних переваг підприємства на основі інновацій» (додаток А).

За темою дослідження опубліковано наукову статтю «Практика управління агрохолдингом на засадах сталого розвитку» у фаховому виданні «Актуальні питання економічних наук» №7, 2025 (додаток Б).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства в сучасних умовах

Основи формування поняття “стратегічне управління” сягають у глибину віків, їх можна побачити у вченнях Конфуція, Лао-цзи, Сун-цзи, які ввійшли в історію для трактування сутності підприємництва, управління ресурсами та далекоглядного цілепокладання. Стратегічне управління як окрема наукова концепція сформувалося у другій половині ХХ століття. Фундаментальний внесок у розвиток даної сфери знань внесли такі провідні науковці, як Р. Акофф, М. Портер, К. Боумен, П. Друкер, М. Мексон, Х. Міцберг, А. Дж. Стрикленд та інші.

Представники класичної школи менеджменту розглядали управління з точки стратегічного спрямування для знаходження логіки та послідовності дій. Вже на початку ХХ століття їх погляди змінили вектор на розробку бюджетів підприємств, які стали основою планування розвитку корпорації, а пізніше - однією із основних складових управління. Концепції класичної школи менеджменту зазнали значних змін після Другої світової війни в часи зростання невизначеності ринкового середовища, розвитку інформатизації та необхідності управлінням великою кількістю ресурсів та капіталів. В цей час почали з'являтися нові ідеї, які призвели до ширшого трактування стратегічного управління через використання теорії прийняття рішень, системного підходу з поєднанням прикладних моделей; функціонального підходу з акцентом на потреби споживчого ринку; математичних методів в управлінні тощо [8, 16, 52].

Швидкий розвиток науково-технічного прогресу призвів до радикальних змін зовнішнього середовища підприємства, що вимагало зміни принципів управління та трансформації організаційної структури

підприємства, його цілей та завдань. На основі цього відбувся перехід від внутрішньокорпоративного планування до стратегічного, яке почали розглядати через призму концепції синергії.

Як комплексна система, стратегічне управління являє собою процес розробки, реалізації та контролю довгострокових цілей і шляхів їх досягнення організацією для забезпечення її конкурентоспроможності та ефективного функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища. Воно виходить за рамки оперативного планування, зосереджуючись на цілісному напрямку розвитку підприємства [16, 53].

Серед таких ключових тенденцій розвитку сучасної економіки як глобалізація, розвиток міжнародної торгівлі, загострення конкуренції, зростаючу роль відіграють інновації, які стають рушійною силою соціально-економічного розвитку та визначальним чинником конкурентної переваги бізнесу. Для утримання лідерських позицій підприємства завжди прагнули освоювати нові ринки, формувати попит і підвищувати власну конкурентоспроможність. Досягнення цих цілей значною мірою забезпечується використанням людського ресурсу, зокрема креативного мислення, що сприяє розробці ефективних рішень та створенню інноваційних продуктів і послуг.

Для успішного розвитку підприємствам в умовах зростаючої ролі інновацій важливо сформувати ефективний механізм стратегічного управління інноваційною діяльністю – спеціалізованого напрямку стратегічного управління, який зосереджений на формуванні та реалізації довгострокових цілей, пов'язаних з впровадженням та комерціалізацією нових продуктів, послуг, технологій, процесів і бізнес-моделей. Стратегічний підхід дозволяє підприємствам адаптуватися в нестабільному, невизначеному, складному та неоднозначному середовищі (VUCA), розвивати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову стійкість на ринку [47].

Стратегічне управління інноваційною діяльністю передбачає не лише розробку стратегій, спрямованих на створення нових продуктів або послуг, а

й інтеграцію цих стратегій у загальну стратегію розвитку підприємства. Інноваційна діяльність, у свою чергу, є результатом систематичних досліджень та розробок, тому інвестиції в науково-дослідну роботу є дуже важливими для створення нових знань та технологій, які в кінцевому підсумку можуть бути комерціалізовані.

Ефективність стратегічного управління інноваційною діяльністю залежить від певних загальних принципів управління. У науковій літературі представлено їх широкий спектр, проте можна виокремити основні, які формують основу стратегічного управління (рис. 1.1.1). Водночас, управління інноваційною діяльністю потребує адаптації цих принципів з урахуванням специфіки технологічного розвитку та ринкової невизначеності (додаток В).



Рис. 1.1.1 Принципи стратегічного управління*

*Джерело: розроблено автором на основі[8].

Аналіз і порівняння основних принципів стратегічного управління та їхнього застосування у сфері інноваційної діяльності показали, що традиційні підходи, такі як принцип пріоритетності, цілеспрямованості, спадковості та адаптації, у сфері інновацій набувають нових значень. Вони акцентують увагу на створенні унікальних конкурентних переваг, інтеграції новітніх технологій та розробці стратегій, що враховують гнучкість і масштабованість інноваційних рішень.

Реалізація адаптованих принципів відбувається через послідовне здійснення процесу стратегічного управління інноваційною діяльністю, яке охоплює цілісну систему дій, спрямованих на визначення, планування, реалізацію та контроль інноваційної стратегії підприємства (рис. 1.1.2). Він поєднує аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних цілей, оцінку інноваційного потенціалу, розробку та впровадження інновацій, а також моніторинг і коригування інноваційної діяльності.



Рис. 1.1.2 Система стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства*

*Джерело: розроблено автором.

Процес стратегічного управління інноваційною діяльністю є важливим, оскільки забезпечує системний підхід до впровадження інновацій, що сприяє довгостроковому розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Завдяки цьому процесу компанія може своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому

середовищі, ефективно використовувати свій інноваційний потенціал, знижувати ризики інноваційних проєктів і досягати стратегічних цілей. Він дозволяє узгодити інноваційні ініціативи з загальною місією та візією підприємства, забезпечуючи цілеспрямованість і результативність інноваційної діяльності [49].

Центральним елементом цього процесу є вибір та розробка відповідної стратегії, як практичного інструменту, який дозволяє організації діяти цілеспрямовано та системно. Вона виконує функцію орієнтира в умовах невизначеності, забезпечує узгодженість рішень на всіх рівнях управління та допомагає сконцентрувати ресурси на ключових напрямках розвитку.

Категорія «стратегія» не є статичним, тому в економічній літературі приділяють увагу розмежуванню старих і нових підходів до визначення даного поняття (додаток Г). У класичних концепціях стратегія розглядається з точки зору раціоналістичного підходу: переважно як жорстко визначений план дій, що розробляється на довгострокову перспективу (рис. 1.1.3). Такий підхід передбачав ретельний аналіз зовнішнього середовища, формування ключових цілей і розробку детального плану їх досягнення. Основний акцент робився на стабільності та прогнозованості умов, що дозволяло підприємствам чітко дотримуватись розробленої стратегії.



Рис. 1.1.3 Підходи до визначення категорії «стратегія»*

*Джерело: розроблено автором.

Сучасні підходи, навпаки, трактують стратегію з точки зору адаптивного підходу: не лише як заздалегідь визначений план, а й як гнучкий процес, що потребує постійної адаптації та перегляду відповідно до змін у ринковому середовищі. Стратегія розглядається як динамічний процес прийняття рішень, що передбачає врахування нестабільності, швидких змін у технологіях, глобалізації та зростаючої ролі інновацій.

Отже, стратегія — це не просто зафіксований план дій, а динамічний процес, що поєднує аналітику, гнучкість і здатність до інновацій, забезпечуючи організаціям можливість досягати сталого розвитку в умовах невизначеності. Вона слугує дорожньою картою, яка спрямовує процес прийняття рішень, розподілу ресурсів та визначення довгострокових цілей. Стратегічний напрямок підприємства визначає ступінь пріоритетності інновацій та спосіб їх реалізації [8].

Для інноваційної діяльності стратегія має особливе значення, адже процеси створення інновацій завжди пов'язані з високим ступенем ризику та потребують значних інвестицій часу, знань і капіталу. Стратегічний підхід в свою чергу дозволяє зменшити ці ризики завдяки ретельному плануванню, аналізу ринку, вибору пріоритетів та створенню ефективної системи моніторингу та адаптації.

Взаємозв'язок між стратегією підприємства та його інноваційною діяльністю є фундаментальним для сталого зростання та конкурентоспроможності. Чітко визначена стратегія створює основу для інновацій, а вони, в свою чергу, зміцнюють стратегічне позиціонування на ринку. В сучасному світі стратегія в поєднанні з інноваціями та R&D складають творчу енергію підприємства і є рушійною силою зусиль з трансформації зростання (рис.1.1.4).

Значного прогресу можна досягти, якщо правильно координувати ці напрямки та інвестувати ресурси – фінансові, часові та інтелектуальні – так, щоб вони взаємно посилювали один одного [71].



Рис. 1.1.4 Основні елементи трансформаційного зростання*

*Джерело: [71].

Система трансформації зростання об'єднує стратегію, науково-дослідницьку діяльність та інновації, створюючи єдиний узгоджений механізм, спрямований на ефективне оновлення компанії. Тісний взаємозв'язок між елементами підкреслює важливість формування спеціалізованого стратегічного плану для інноваційної діяльності – інноваційної стратегії, як окремих елемент загальної стратегії організації [71]. Вона визначає принципи та напрямки розвитку інноваційного потенціалу підприємства та може включати як довгострокову орієнтацію на проривні технології, так і поступову модернізацію уже існуючих продуктів та процесів.

Розробка інноваційної стратегії включає різні компоненти, які взаємозалежні та створюють динамічну структуру, що спрямовує інноваційні зусилля компанії на досягнення стратегічних переваг (рис.1.1.5). Інноваційна стратегія формується як результат постійного аналізу та оцінювання взаємозв'язків між загальною стратегією компанії, станом зовнішнього середовища, науково-технічним потенціалом підприємства та поставленими інноваційними цілями. Вона є цілеспрямованим процесом прийняття та впровадження управлінських рішень, орієнтованих на створення та розвиток нових продуктів і технологій, що ґрунтується на загальній бізнес-стратегії компанії.

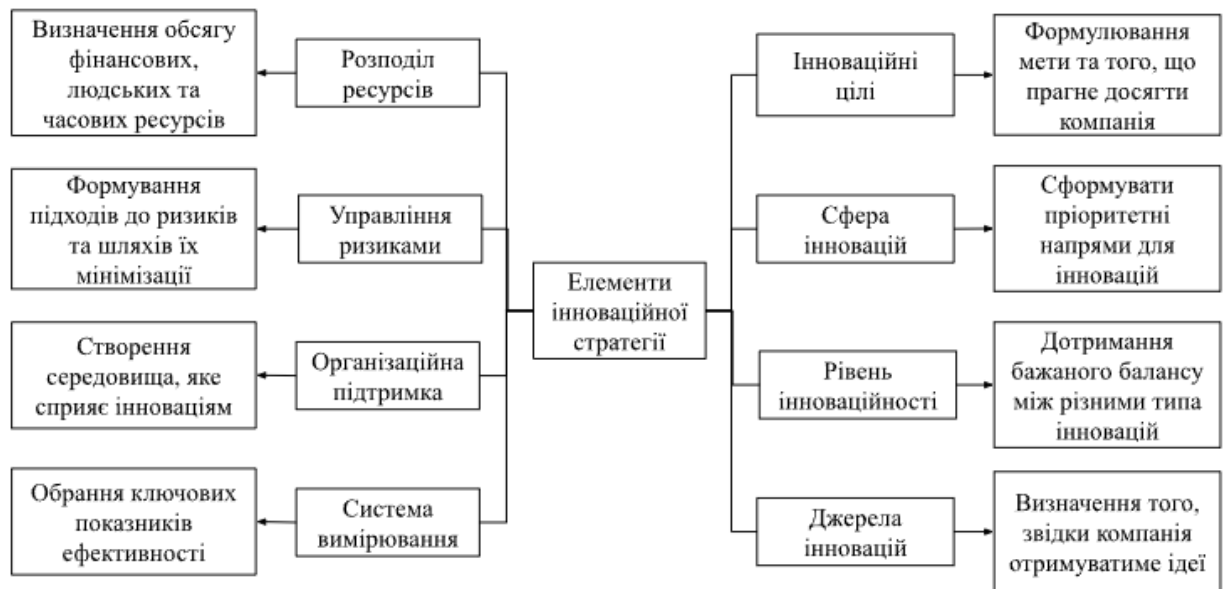


Рис. 1.1.5 Елементи інноваційної стратегії*

*Джерело: розроблено автором.

Існує багато підходів до класифікації інноваційних стратегій, оскільки вибір конкретного типу залежить від ресурсів компанії, її ринкової позиції, галузі та загальних бізнес-цілей (рис. 1.1.6). Компанії зазвичай рідко дотримуються одного конкретного виду стратегій, вони часто комбінують елементи різних підходів або змінюють стратегію залежно від етапу життєвого циклу продукту, внутрішніх можливостей та ринкової динаміки [8, с. 308].



Рис. 1.1.6 Види інноваційних стратегій*

*Джерело: розроблено автором.

Окремо варто згадати концепцію відкритих інновацій, яка не є окремим типом стратегії, але описує підхід до реалізації будь-якої із них, передбачаючи активне використання зовнішніх джерел залучення ідей та співпрацю для прискорення інноваційного процесу, на відміну від традиційної закритої моделі, яка покладається виключно на внутрішні ресурси.

Реалізація будь-якої інноваційної стратегії здійснюється завдяки конкретним суб'єктам господарювання. За законодавством України, а саме в Законі України «Про інноваційну діяльність» зазначено, що інноваційним є те «підприємство, що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг» [44]. Основний акцент робиться на результаті діяльності та кількісному вимірі, в той час як міжнародні організації більш ширше трактують це поняття. Наприклад, в основному документі, який розроблений Організацією економічного співробітництва та розвитку, «Керівництво Осло» визначають інноваційно-активне підприємство як «підприємство, яке здійснювало інноваційну діяльність протягом певного періоду, включаючи діяльність, яка триває, була завершена або навіть припинена без результату. Інноваційна діяльність, в свою чергу, включає НДДКР, придбання обладнання, навчання персоналу, дизайн, маркетингові заходи тощо, спрямовані на розробку та впровадження інновацій» [68]. Акцент більше робиться на процесі та діяльності – наявності будь-яких дій, які спрямовані на розробку та впровадження інноваційних рішень.

Чітке розуміння критеріїв визнання підприємства інноваційним, як за національним законодавством України, так і за міжнародними підходами ОЕСР, є важливим для коректного позиціонування компанії, доступу до програм підтримки та об'єктивної оцінки її інноваційного потенціалу в контексті розробки стратегічних напрямів. Далеко не всі компанії за національним трактуванням є інноваційними, проте вони дотримують

інноваційно орієнтованого підходу та за міжнародними стандартами вважаються інноваційно-активними підприємствами.

Таким чином, успішне стратегічне управління інноваційною діяльністю передбачає поєднання системного підходу, ефективного використання ресурсів, гнучкості в прийнятті рішень та синергії між різними функціональними напрямками підприємства. Це дозволяє забезпечити стійкий розвиток компанії та її конкурентоспроможність в умовах швидкоплинного ринкового середовища.

1.2. Проєктний підхід як інструмент управління інноваційною діяльністю підприємства

В сучасному бізнес-середовищі інноваційна стратегія підприємств, які прагнуть зростання та лідерства є не лише бажана, а життєво необхідна. В свою чергу управління проєктами відіграє фундаментальну роль у стимулюванні інновацій, забезпечуючи структуровану методологію, яка допомагає перетворювати нові ідеї на відчутні результати. Проєкт - це комплекс спеціальних заходів, які обмежені в часі та бюджеті і орієнтовані на створення унікального продукту з визначеною вартістю. Важливість управління проєктами полягає в здатності узгоджувати цілі проєкту із стратегією організації, що в кінцевому підсумку мають принести цінність та сприяють досягненню більш ширших бізнес-цілей.

Проєкти завжди реалізуються у певному середовищі, яке складається як з внутрішніх, так і зовнішніх факторів (рис. 1.2.1). Першочергове значення мають внутрішні фактори, оскільки саме вони сприяють досягненню поставлених цілей проєкту [43, с. 18].

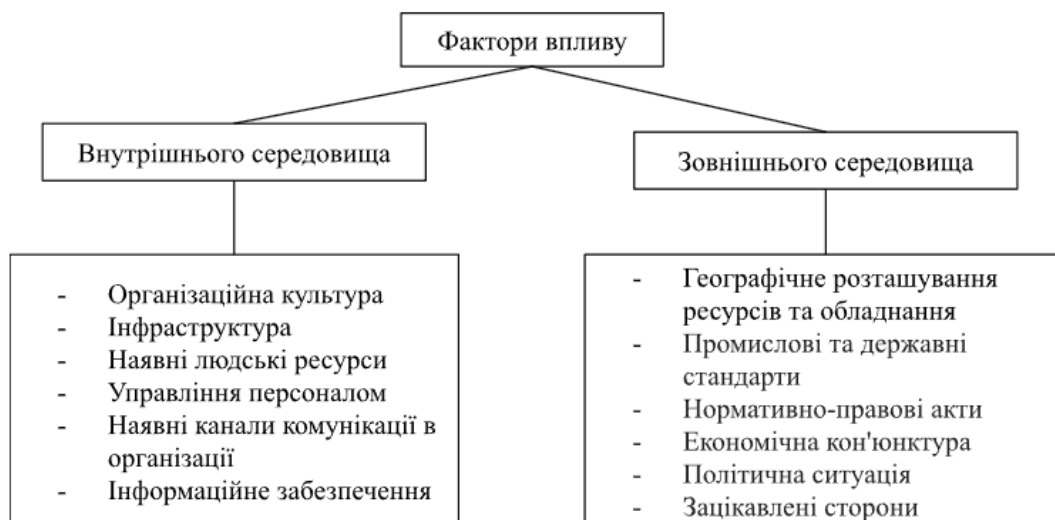


Рис. 1.2.1 Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища на проєкт*

*Джерело: розроблено автором.

“Управління проєктами - застосування знань, вмінь, навичок (компетенцій) методів та інструментів до робіт проєкту з метою забезпечення вимог проєкту” [43, с. 15].

Успішність проєкту досягається завдяки спільної роботи менеджерів проєкту та його команди, а саме обрання правильного вибору процесів, які необхідні для досягнення цілей проєкту, використання проєктного підходу, який відповідає всім вимогам проєкту, встановлення та підтримка комунікації з зацікавленими сторонами, дотримання балансу між конкуруючими обмеженнями змісту, бюджету, ресурсів, розкладу, якості та ризиків (рис. 1.2.2).



Рис. 1.2.2 Принципи управління проєктами*

*Джерело: розроблено автором на основі

Виділяють п'ять груп процесів управління проектом, кожна з яких відіграє важливу роль на різних етапах життєвого циклу проекту: ініціації, планування, виконання, моніторингу і управління та завершення. Група процесів ініціації складається з дій, які спрямовані на визначення нового проекту або нової фази в межах уже існуючого проекту та отримується офіційний дозвіл на його запуск. Група процесів планування передбачає деталізацію змісту проекту, цілей і розробку послідовності дій, необхідних для їх досягнення. Група процесів виконання включає реалізацію робіт відповідно до затвердженого плану управління проектом. Група процесів моніторингу і управління охоплює постійне спостереження за ходом виконання проекту, аналіз його ефективності, виявлення відхилень та необхідність коригування плану. Група процесів завершення включає завершення всіх запланованих робіт у межах проекту або його окремої фази [43, с. 37].

Інновації є основним рушієм конкурентоспроможності підприємств, проте їх впровадження часто супроводжуються певними складнощами, які включають в себе технічні бар'єри, дефіцит ресурсів, організаційний опір. Саме проектний підхід орієнтований на структурування інноваційної діяльності, визначення пріоритетних напрямів розвитку, оцінювання ефективності та мінімізації ризиків [6, 9, 50].

Використання методів проектного менеджменту в інноваційній діяльності забезпечує системний підхід до впровадження інноваційних стратегій, гнучкість та адаптивність у відповідь на зміни ринкового середовища, оптимальне використання ресурсів, прогнозованість результатів та контроль за виконанням.

Проектний менеджмент є важливим інструментом сучасного управління, особливо в контексті розробки інноваційних продуктів та реалізації стратегічних ініціатив. Інноваційні проекти зазвичай трактують як комплекс відповідних заходів інноваційного спрямування, які орієнтовані на комерціалізацію науково-технічних розробок, впровадження нових видів продукції, послуг, застосування новітніх технологій (рис.1.2.3).

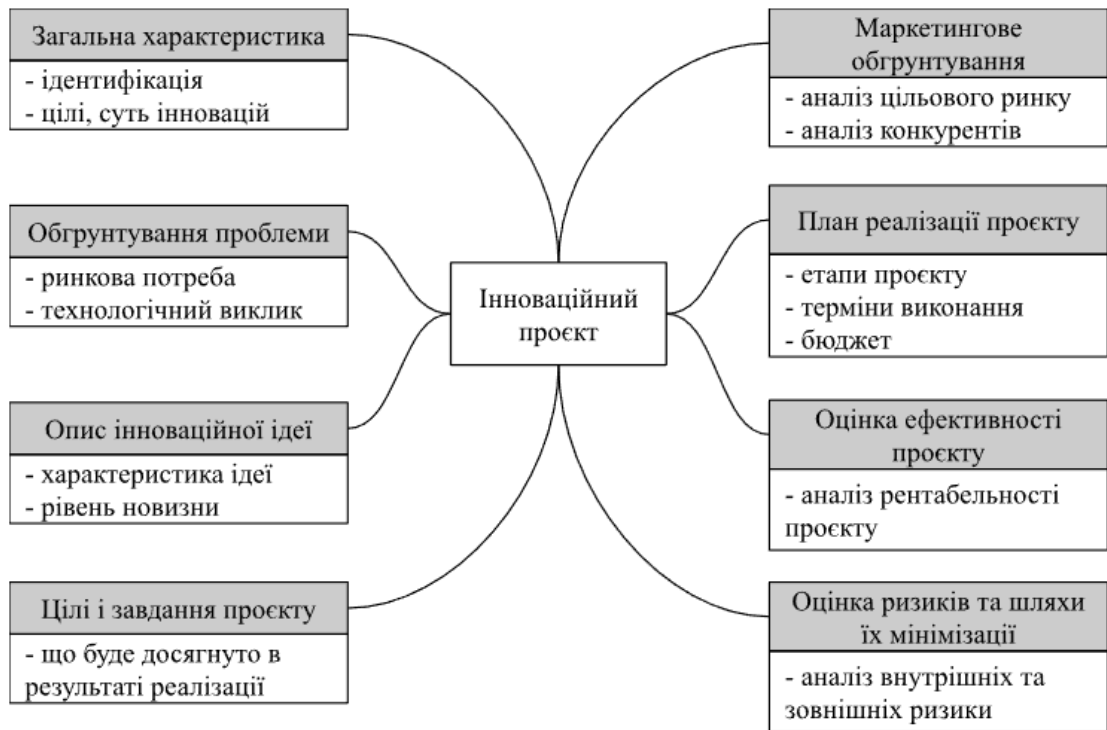


Рис. 1.2.3 Складові інноваційного проєкту*

*Джерело: розроблено автором.

Зміст інноваційного проєкту охоплює перелік всіх робіт, які необхідно виконати для створення новаторського рішення. Він враховує визначенням меж проєкту, його основних етапів, ресурсів, необхідних для реалізації та критерії оцінки ефективності та успішності. Визначення змісту проєкту формує основу для подальшого управління часом, вартістю та якістю та може бути документально поданий у вигляді Ієрархії структури робіт (Work Breakdown Structure). Це дозволяє розподілити загальний обсяг робіт на менші, більш керовані завдання, що сприяє ефективному контролю за виконанням проєкту.

Кінцевим результатом інноваційного проєкту є інноваційний продукт, який може бути матеріальним (нове обладнання, технологічний пристрій) або нематеріальним (програмне забезпечення, нова методологія управління). Метою визначення змісту інноваційного продукту є встановлення унікальних характеристик, які відрізняють його від аналогів на ринку. Для ефективного управління інноваційним проєктом є розробка “Опису продукту”, де висвітлюють функціональні, технологічні чи інші особливості, вимоги

користувачів та інші параметри, які визначають його конкурентоспроможність.

Процес створення інноваційного продукту чи рішення охоплює великий об'єм робіт, які необхідно виконати. Варто зазначити, що інноваційні проекти часто стикаються з невизначеністю, тому управління змінами та адаптація до нових ринкових викликів є критично важливими для підприємства. Для ефективного досягнення цілей важливим є гнучкість у плануванні, використання сучасних підходів, методологій та швидке тестування гіпотез.

Інновації в управлінні проектами виходять за рамки загальноприйнятого значення: це не просто генерування та впровадження нових ідей, а застосування цих ідей у спосіб, який покращує результати проекту, що вимагає пошуку креативних рішень для викликів, оптимізацію процесів та випередження подій в бізнес-середовищі, які швидко змінюються. Потенційний позитивний вплив інновацій є найбільшим, якщо вони впроваджуються на ранній стадії життєвого циклу проекту.

Управління проектами реалізується через структурований та систематичний підхід, який надає необхідні інструменти та методи для управління часом, ефективного розподілу ресурсів та пом'якшення ризиків, забезпечуючи вчасне, якісне та бюджетне виконання інноваційних рішень. В ході впровадження проектних рішень важливим є вимір успіху інноваційних ініціатив, який повинен базуватись на сукупності ключових показників ефективності [9, 43, 70].

Важливим є використання адаптивного стилю управління, оскільки одним із вимог інноваційних проектів є високий рівень невизначеності та нестабільності, результатом якого може бути внесення постійних змін протягом усього проекту. Такі методології управління проектами як Agile, Scrum, Kanban, Lean Startup та гібридні моделі часто використовуються для оптимізації робочого процесу проекту та забезпечення ефективності впровадження інноваційних рішень, на відміну від методології Waterfall, яка рідко використовується для інноваційних проектів (табл. 1.1.1). Використання

гнучких методів є надзвичайно актуальним у сферах досліджень та розробок, високих технологій, цифрових трансформацій. Для обрання конкретної методології та практик, які підходять для розв'язання проблем, які властиві інноваціям запропоновано порівняльний аналіз даних методологій [42, 74, 77].

Таблиця 1.1.1

Порівняльна характеристика гнучких методів управління інноваційними проєктами*

Критерій	Agile	Scrum	Kanban	Lean Startup	Гібридні моделі
Підхід	Ітеративний	Ітеративний	Безперервний	Ітеративний	Комбінований
Гнучкість	Висока	Висока	Дуже висока	Дуже висока	Залежить від поєднання
Придатність до змін	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока
Прозорість процесу	Середня	Висока	Висока	Середня	Залежить від поєднання
Командна взаємодія	Висока	Дуже висока	Висока	Середня/висока	Висока
Тривалість ітерацій	1-4 тижні	1-4 тижні	Без ітерацій	Дуже короткі	Гнучка
Контроль над процесом	Через зворотній зв'язок	Через Scrum Master	Через візуалізацію	Через метрики та гіпотези	Комбінований
Рівень ризику	Середній	Середній	Низький	Низький	Середній
Сфера застосування	IT, бізнес, R&D,	IT, продуктова розробка	Підтримка, сервіси	Стартапи	Складні, комплексні проєкти

*Джерело: розроблено автором.

Методологія Agile наголошує на співпраці, гнучкості, ітеративному підході та постійному удосконаленні, розбиваючи проєкти на невеликі цикли (спринти). Особливістю моделі є орієнтація на зворотній зв'язок від клієнтів, відкриту комунікацію, та швидку адаптацію до змін (рис. 1.2.4). Перевагами

застосування такої моделі є швидкі цикли зворотного зв'язку, раннє виявлення проблем, значне скорочення часу виходу на ринок, вищий рівень задоволеності клієнтів, краща видимість та підзвітність, гнучке пріоретизування, підвищення продуктивності команд, заохочення експериментування, покращення співпраці між функціями та підвищення якості продукції [10, 51].

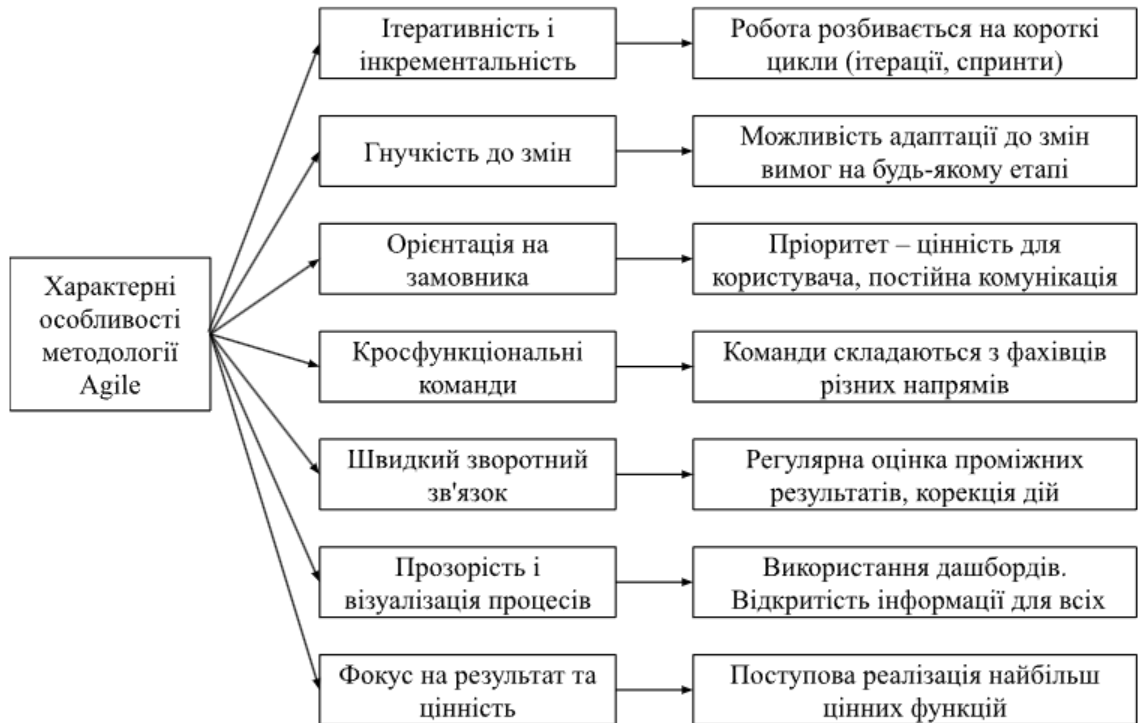


Рис. 1.2.4 Характерні особливості методології Agile*

*Джерело: розроблено автором.

Попри це, методологія має певні обмеження: менша передбачуваність, більші вимоги до розробників, клієнтів, а також часу та відданості команди, ризик відхилення від початкового плану, складність у плануванні ресурсів, фрагментарність кінцевого продукту, складність вимірювання прогресу, схильність до розширення обсягу.

В межах Agile-методології використовується як фреймворк Scrum, який створює ефективну структуру управління складними проєктами. Основним фактором успіху стає можливість швидкого створення доданої цінності. Модель базується на поділу проєктного циклу на короткі ітерації, що дозволяє командам здійснювати швидку перевірку рішень, оперативно адаптуватись до

зворотнього зв'язку стейкхолдерів, а також мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю. Цією методологією передбачено чітке розмежування ролей, регулярні огляди, прозоре управління, яке забезпечує високий рівень командної взаємодії, відповідальності та прозорості процесів. Scrum ідеально підходить для тих інноваційних команд, які тестують нові гіпотези, інтегрують різні ідеї та створюють продукти на швидкі зміни потреб користувачів [10, 42].

В свою чергу Kanban орієнтований на візуалізацію потоку робіт і забезпечення безперервного вдосконалення процесів без фіксованих ітерацій. Модель дозволяє управляти бізнес-процесами завдяки спеціальній Kanban-дошці, яка охоплює всі етапи виконання завдань - від ініціації до завершення. Найефективнішим використання цієї технології проявляється в середовищах, де є постійний потік нових завдань та велика увага приділяється підтримки стабільної пропускну здатності команди. Принципом моделі є обмеження кількості завдань у роботі, що дозволяє зменшити багатозадачність та час на виконання завдань. Kanban використовується більше в контексті підтримки інноваційних рішень або в середовищі, де команди працюють над постійним покращенням існуючих рішень [42, 77].

Концептуальною основою для інновацій у стартап-середовищі є Lean Startup. Методологія ґрунтується на підході управління, орієнтованому на швидке створення продуктів з мінімальними витратами, високою ефективністю навчання та тримає фокус на реальних потребах клієнтів. В центрі методології цикл "Build-Measure-Learn", за допомогою якого можна швидко створити мінімально життєздатний продукт, провести його тестування на користувачах та прийняти рішення про подальші дії на основі отриманих даних.

Гібридні моделі управління виникають у відповідь на потребу адаптації до специфіки конкретного проєкту, поєднуючи у собі традиційні та гнучкі підходи. Ці моделі використовуються в ситуаціях, коли є бізнес-компоненти з чітко визначеними вимогами, які вимагають лінійного управління (наприклад, технологічна інфраструктура або інструменти регулювання), і компоненти, які

вимагають гнучкості, експериментів і короткострокової перевірки гіпотез (наприклад, дизайн інтерфейсу користувача або функції). Деякі з найпоширеніших прикладів включають Water-Scrum-Fall, Agile Stage-Gate і Scrumban. Гібридний підхід забезпечує стабільність, контроль, підзвітність і послідовність. Це важливо для великих інноваційних проектів із різними командами, зацікавленими сторонами та високим рівнем підзвітності.

Наведені сучасні методології та гібридні моделі надають гнучкі інструменти для управління інноваціями в умовах постійної невизначеності, мінливих очікувань клієнтів і загострення конкуренції. Успішна реалізація цих методів передбачає не тільки технічне застосування, а й зміну управлінського мислення, організаційної культури та важливих аспектів стратегічного управління.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретико-методологічних засад стратегічного управління інноваційною діяльністю демонструє його ключову роль у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності сучасних підприємств. Починаючи від осмислення фундаментальних засад стратегічного управління та його специфічного застосування у сфері нововведень через стратегічне управління інноваційною діяльністю, стає очевидною необхідність адаптації класичних принципів управління до умов невизначеності та ризику, властивих інноваціям. Ефективне впровадження стратегічного управління інноваційною діяльністю реалізується через логічно побудований процес, що охоплює етапи від аналізу до контролю. У цьому контексті сама стратегія, розуміння якої трансформувалося від класичних до сучасних підходів, виступає незамінним інструментом для цілеспрямованого розвитку.

Встановлено критичний взаємозв'язок між загальною стратегією підприємства, інноваційною діяльністю та науково-дослідними розробками, який матеріалізується у вигляді цілеспрямованої інноваційної стратегії з чітко

окресленими елементами та обраним типом, що відповідає ресурсам та амбіціям компанії. Саме інноваційні підприємства, критерії ідентифікації яких закріплені як у законодавстві України, так і в рекомендаціях ОЕСР, виступають рушіями впровадження таких стратегій. Таким чином, лише комплексний підхід, що поєднує глибоке розуміння стратегії, адаптовані принципи та процеси управління, а також чітке формулювання інноваційної стратегії з урахуванням специфіки інноваційного підприємства, дозволяє ефективно управляти інноваціями та досягати довгострокового успіху в динамічному ринковому середовищі.

Визначено, що інноваційний проєкт являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення та реалізацію нових або суттєво вдосконалених продуктів, процесів чи послуг в умовах невизначеності та ризику. Було проаналізовано п'ять груп процесів управління проєктом (ініціація, планування, виконання, моніторинг та контроль, завершення) у контексті інноваційної діяльності, підкресливши їхню важливість для досягнення поставлених цілей інноваційного проєкту. Підкреслено важливість адаптивних методологій (Agile, Scrum, Kanban, Lean Startup) та гібридних моделей для успішної реалізації інноваційних проєктів, здатних швидко реагувати на зміни. Застосування проєктного підходу дозволяє підприємству структурувати інноваційну діяльність, ефективно управляти ресурсами та ризиками, значно підвищуючи шанси на успіх інновацій.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Моніторинг стану вітчизняного агропромислового ринку

Агропромисловий сектор України представлений широким спектром галузей та є не лише основною рушійною силою економіки нашої держави, а й одним із гарантів продовольчої безпеки у світі. Продовольчий комплекс країни здатен не лише забезпечити населення продуктами харчування повною мірою, а й створювати активну позицію на глобальних ринках, забезпечуючи значну частку валового внутрішнього продукту. До повномасштабного вторгнення росії сільськогосподарський сектор давав 10% ВВП, забезпечував зайнятість 14% робочої сили та становив 41% загального експорту [33]. Україна входила в ТОП-5 найбільших експортерів зернових у світі, країна експортувала близько 75% від того, що виробляли та постачала 47% світового експорту соняшникової олії, 14% кукурудзи та 10% пшениці до 130 країн світу [48].

Вплив повномасштабного вторгнення відчутно у всіх напрямках, оскільки порушено логістичні ланцюги, зруйнована інфраструктура, виробництво. Сума прямих збитків, завданого агропромислому комплексу України, складає 8,7 млрд дол. США, непрямі витрати оцінюються в 40,3 млрд дол. США. Сільські домогосподарства зазнали втрат близько 2,25 млрд дол. США, з яких 1,26 млрд дол. США в галузі рослинництва, також близько 25% зупинили або зменшили виробництва продукції [33].

Розвиток рослинництва виступає одним із ключових чинників економічної стабільності агропромислового сектору. Виробництво зернових, олійних, технічних та інших сільськогосподарських культур визначає внутрішній продовольчий баланс та експортний потенціал країни. В 2022 та 2023 рр. у порівнянні з попередніми роками виробництво зменшилось,

найбільше змін відбулось у скороченні площі посівів пшениці та ячменю та збільшенні ріпаку та сої (рис. 2.1.1).

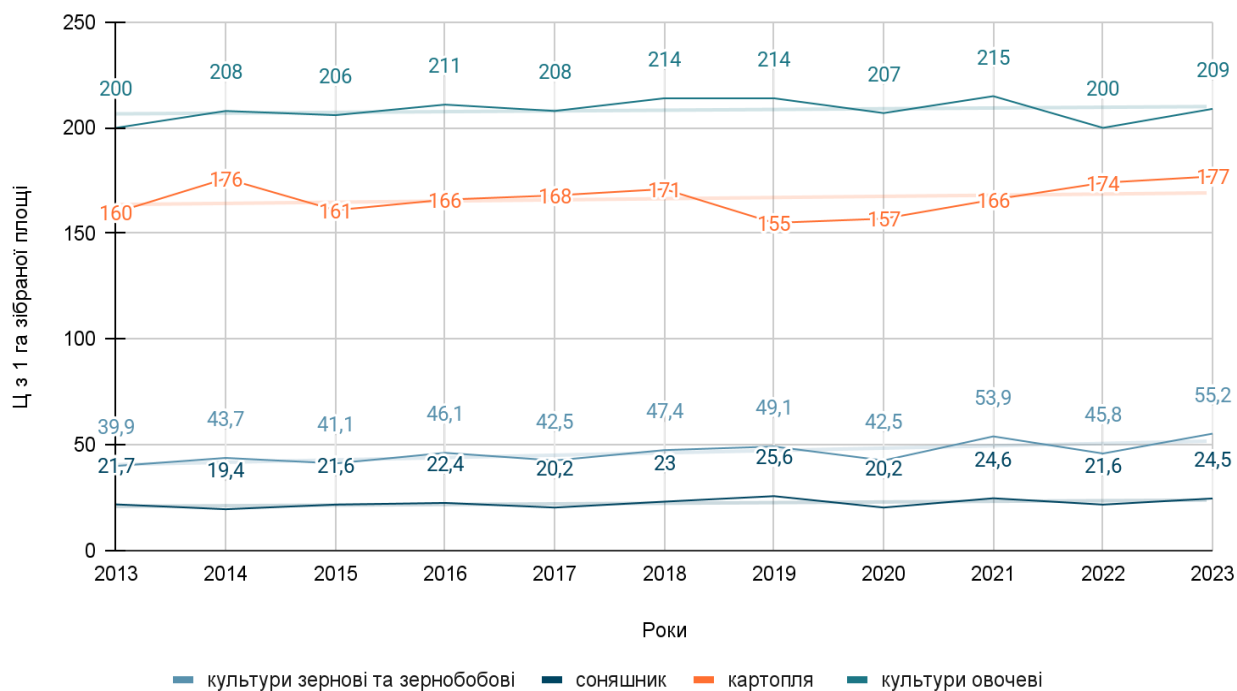


Рис. 2.1.1 Урожайність сільськогосподарських культур, ц з 1 га зібраної площі

Джерело: [33].

Аналізуючи офіційні дані за 2013-2023 рр., опубліковані Держстатом можна побачити незначні зміни в урожайності картоплі, соняшнику, овочевих, зернових культур. За динамікою по всім культурам за аналізований період спостерігається зріст врожайності, крім картоплі, проте в 2022 році лише вона показала позитивну тенденцію, коли врожайність інших культур знизилась [33, 48].

Варто зазначити, що в умовах війни збір за всіма групами сільськогосподарських культур не лише задовольняє потреби внутрішнього ринку, а в 1,5-3 рази його перевищує. Позитивний вплив на це мали сприятливі погодні умови: виробництво зернових культур збільшилось на 10%, олійних на 8%, цукрових буряків на 29% в порівнянні з 2022 роком. Поступово відновлюється молочна галузь, виробництво овочів та плодово-ягідних культур [48].

Паралельно з рослинництвом, тваринництво продовжує залишатись невід'ємною складовою аграрного комплексу, забезпечуючи високоякісну молочну, м'ясну та іншу продукцію, яка відповідає потребам споживачів внутрішнього і зовнішнього ринків (рис. 2.1.2).

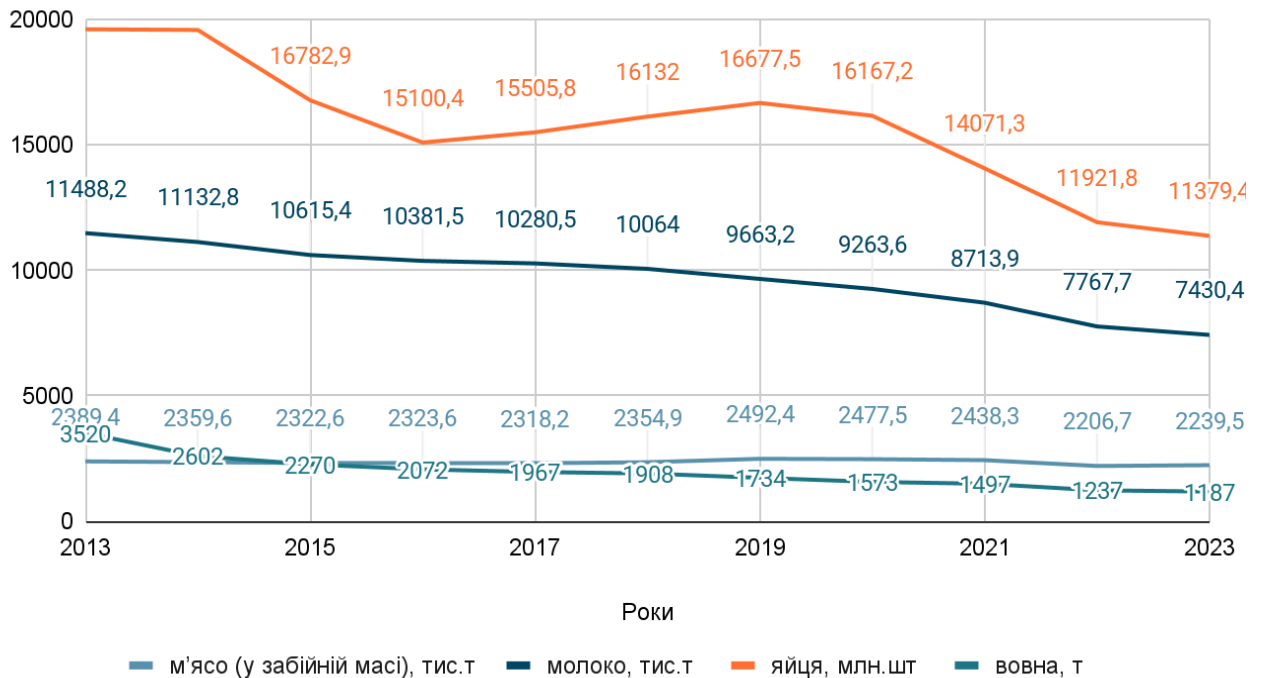


Рис. 2.1.2 Виробництво основних видів продукції тваринництва за 2013-2023 рр.

Джерело: [33].

За даними Державної статистики України виробництво основних видів продукції тваринництва за 2013-2023 рр. показує негативну тенденцію до скорочення виробництва практично за всіма напрямками протягом всього досліджуваного періоду, з різким падінням після 2021 року, що корелюється з початком широкомасштабної агресії росії.

Аграрний сектор є не лише найприбутковішою галуззю, а й залишається ключовим для експортної діяльності України [35]. За даними Державної статистики України в 2023 році структура експорту товарів за Міжнародною стандартною торговою класифікацією виглядала наступним чином (рис. 2.1.3).

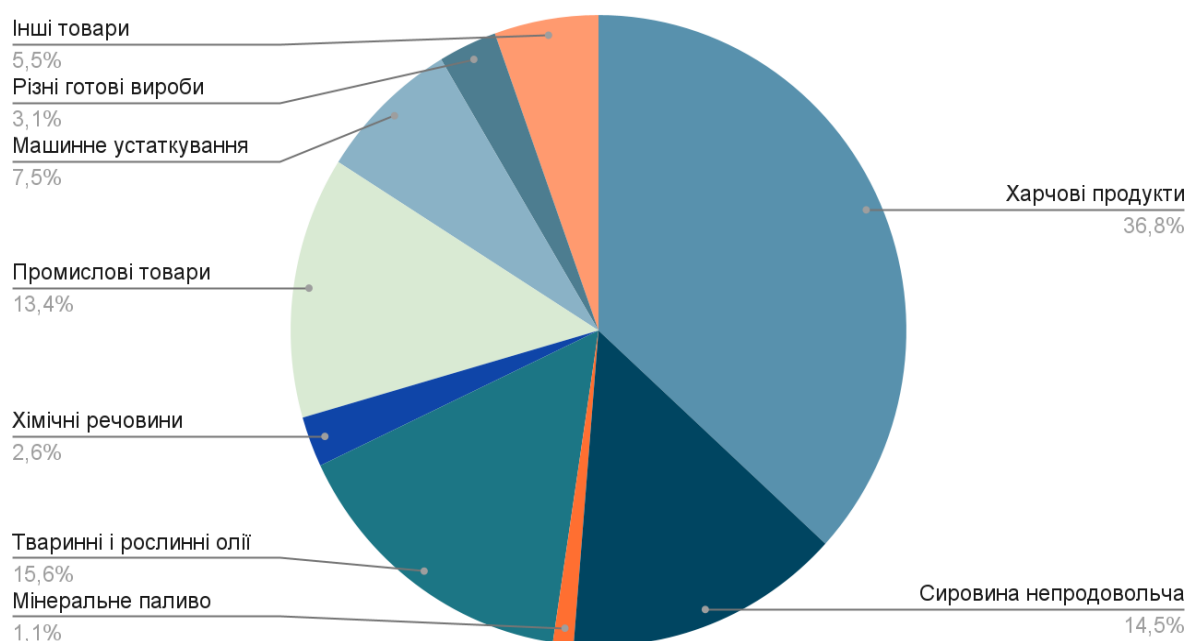


Рис.2.1.3 Структура експорту товарів за МСТК за 2023 р.*

*Джерело: розроблено автором на основі [33].

Найбільша частина експортованих товарів припадає на харчові продукти та живі тварини, напої та тютюн, що складає 13 320 104,2 тис. дол., а у відсотковому співвідношенні до загального обсягу - 36,8%. Найменша частина належить категорії мінеральне паливо, мастила та аналогічні матеріали, розмір експорту яких 391 466,8 тис. дол., що складає 1,1 % від загального обсягу [33].

Вітчизняний агропромисловий сектор представлений низкою великих підприємств, які відіграють ключову роль у виробництві та експорті сільськогосподарської продукції. Серед найвпливовіших гравців варто виділити наступні компанії: ТОВ «Кернел», ПрАТ «МХП», ФГ «Укрлендфармінг», ТОВ «Астарта-Київ», СП «Нібулон». Аналізуючи ринкові частки провідних підприємств в основних сегментах агропромислового сектору України дає змогу оцінити рівень конкуренції та вплив окремих гравців на ринку (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Ринкові частки провідних підприємств у ключових сегментах
агропромислового сектору України*

Сегмент ринку	Провідне підприємство	Орієнтовна ринкова частка	Рік
Зернові (експорт)	ТОВ «Кернел»	8-10%	2022-2023
Соняшникова олія (світ)	ТОВ «Кернел»	8%	Постійно
Соняшник (переробка, Україна)	ТОВ «Кернел»	21%	2024
Птиця	ПрАТ «МХП»	30-35%	2023
Цукор	ТОВ «Астарта-Київ»	20-25%	2021-2023
Соя (переробка)	ТОВ «Астарта-Київ»	20-25%	2022

**Джерело: розроблено автором.*

ТОВ «Кернел» є лідером за обсягами експорту зернових з України, займаючи 8-10% ринку експорту зерна, який є відносно концентрованим, оскільки декілька великих гравців контролюють значну його частину. Компанія також є світовим лідером на ринку соняшникової олії, забезпечуючи близько 8% світового експорту. У сегменті переробки соняшнику в Україні частка Kernel у 2024 фінансовому році оцінюється в 21%. Компанія має найбільший земельний банк, розвинену інфраструктуру, включаючи експортні термінали [40].

ПрАТ «МХП» є беззаперечним лідером на ринку курятини в Україні, займаючи близько 30-35% внутрішнього споживання, тому має значну перевагу над іншими гравцями. Компанія також є значним виробником соняшникової олії в Україні, експортуючи весь обсяг свого виробництва [37].

ТОВ «Астарта-Київ» займає провідні позиції у переробці сої, контролюючи 20-25% цього ринку та є провідним виробником цукру в Україні з часткою ринку, що коливається в межах 20-25% в останні роки. У 2023 році частка ринку ТОВ «Астарта-Київ» становила 21% , а у 2024 році компанія посіла друге місце за обсягами виробництва цукру з часткою 21% [31].

ФГ «Укрлендфармінг» має один з найбільших земельних банків в Україні, диверсифіковану сільськогосподарську діяльність, розвинену експортну мережу та партнерства з міжнародними трейдерами [39]. В свою чергу, СП «Нібулон» виділяється сильною орієнтацією на логістику та експортну інфраструктуру, включаючи власний річковий флот та термінали, що забезпечує економічно ефективне транспортування, значні складські потужності, збільшення частки на національному ринку експорту зерна попри військові труднощі [38].

Для кращого розуміння стратегічних позицій ключових українських агрокомпаній за підсумками 2023 року, було побудовано карту стратегічних груп (рис. 2.1.4). Обрано такі дві ключові стратегічні змінні: інноваційність та прибутковість як критично важливі для оцінки конкурентоспроможності компаній в умовах сучасного аграрного ринку, що характеризується високим рівнем технологічних викликів, нестабільністю логістичних ланцюгів, складною політичною ситуацією та зміною глобальних цін на продовольство.

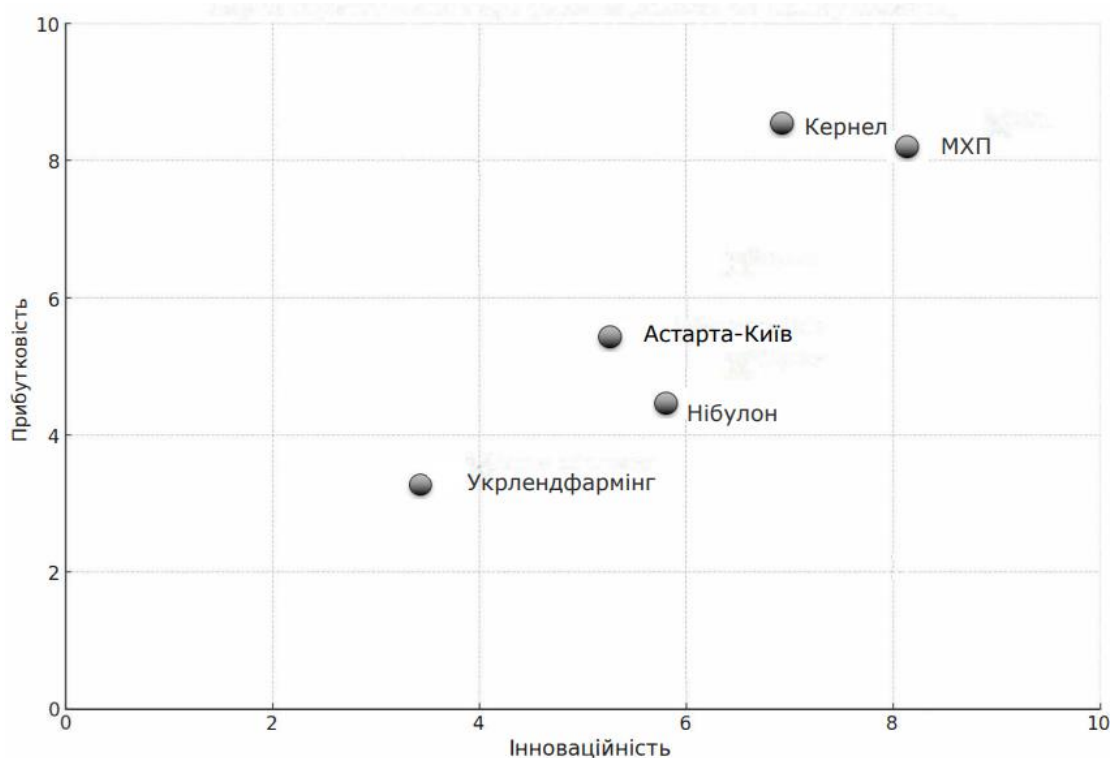


Рис. 2.1.4 Карта стратегічних груп основних гравців агропромислового сектору*

*Джерело: розроблено автором.

У сегменті високої прибутковості та високої або середньо-високої інноваційності виділяються дві компанії: ПрАТ «МХП» та ТОВ «Кернел». ПрАТ «МХП» продемонстрував значне зростання прибутковості у 2023 році, що становило 142 млн. дол., завдяки експортним показникам, а також вищим цінам на курятину [66]. Компанія продовжувала тримати фокус на вертикальній інтеграції, ефективності виробництва та оптимізації процесів, інвестує у всі види діяльності та в продукти з вищою доданою вартістю, що дає змогу підтримувати позицію як інноваційної та високоприбуткової компанії навіть в умовах війни.

ТОВ «Кернел», як найбільший агрохолдинг, у 2024 фінансовому році, який тривав з червня 2023 по червень 2024, показав чистий прибуток у розмірі 168 млн. дол., що на 44% менше, ніж попереднього звітного року [40]. Компанія зберігає лідерство за масштабами та продовжує інвестувати у свою інфраструктуру (термінали, переробка), яка демонструє високий рівень інноваційності, спрямований на ефективність та експортні можливості.

Згідно зі звітами за 2023 рік, ТОВ «Астарта-Київ» показала стійкі фінансові результати, включаючи чистий прибуток в розмірі 64 млн. євро хоча й потерпала від ринкових коливань та логістичних проблем [31]. Компанія відома своїми інвестиціями в точне землеробство, цифровізацію агровиробництва та розвиток біоенергетики, що позиціонує її в групі з середньою або середньо-високою прибутковістю та середньо-високою інноваційністю.

СП «Нібулон» у 2023 році продовжував відчувати труднощі через війну та вийшов на чистий прибуток у розмірі 7 млн. дол. США [38]. Його основні активи як річкова логістика та експортні термінали на півдні були заблоковані, зруйновані або пошкоджені, що призвело до різкого падіння обсягів транспортування та експорту, що в свою чергу мало сильний вплив на прибутковість компанії. Попри свою історично високу інноваційність у сфері логістики, у 2023 році компанія спрямувала свою діяльність на операційне виживання й адаптації існуючих маршрутів.

Найгіршу позицію поміж досліджуваних конкурентів займає ФГ «Укрлендфармінг», оскільки компанія зазнала серйозних фінансових втрат у 2023 році через втрату активів, падіння експорту та обмежені інвестиції в інновації. Наразі прибутковість залишилася на низькому рівні, тому стратегічний фокус компанії більше спрямований на стабілізацію, а не на технологічне зростання.

Узагальнюючи, карта стратегічних груп показує, що компанії, які системно впроваджують технології та цифрові рішення, здебільшого демонструють вищу прибутковість і є більш конкурентоспроможними. У контексті глобальних викликів саме інновації стають ключовим драйвером адаптивності та стратегічної переваги на аграрному ринку України.

Окрім матричного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства використано експертний метод, який ґрунтується на бальному підході та передбачає оцінку досліджуваного підприємства та його двох основних конкурентів за низкою показників з присвоєнням кожному фактору певної кількості балів (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

Аналіз та оцінка основних конкурентів ПрАТ «МХП»*

Критерій конкурентоспроможності	Ранг	МХП		Кернел		Астарта-Київ	
		Бальна оцінка	Загальна оцінка	Бальна оцінка	Загальна оцінка	Бальна оцінка	Загальна оцінка
1. Частка ринку	0,13	5	0,65	5	0,65	4	0,52
2. Вертикальна інтеграція	0,17	5	0,85	5	0,85	4	0,68
3. Технологічний рівень та інновації	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72
4. Фінансова стабільність	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
5. Диверсифікація бізнесу	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28
6. Експортний потенціал	0,10	5	0,50	5	0,50	3	0,30
7. Сталий розвиток	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0,56
8. Репутація	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
	1,0		4,33		4,00		3,78

*Джерело: розроблено автором.

Для кращого розуміння позицій кожного із підприємства було побудовано їх профіль у полярній системі координат (рис.2.1.5). Така візуалізація наглядно показує переваги і слабкі сторони кожного підприємства.

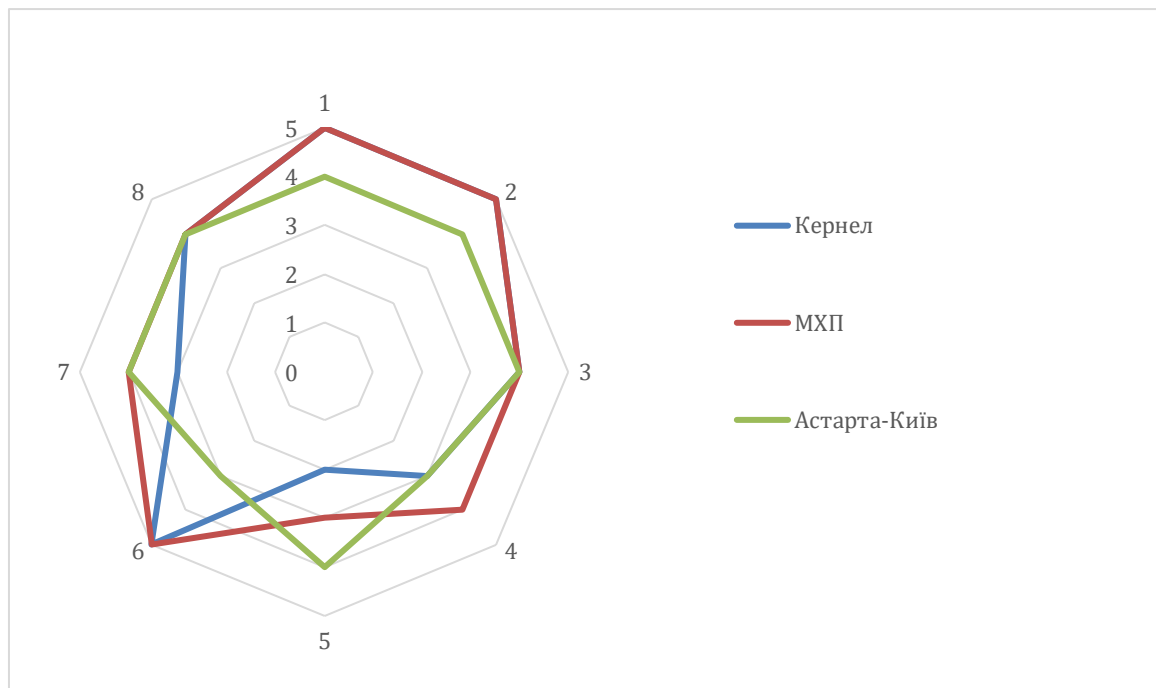


Рис. 2.1.5 Багатокутник конкурентності*

*Джерело: розроблено автором.

Після проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ПрАТ “МХП” вирізняється серед ключових конкурентів завдяки своїй моделі глибокої вертикальної інтеграції, домінуванню в сегменті м’яса птиці, високому рівні інноваційної діяльності та впровадження сталого розвитку відповідно до цілей ООН. Стратегія компанії забезпечує їй значні переваги у контролі над витратами та якості продукції, а також сильну позицію на внутрішньому ринку завдяки впізнаваності бренду, чого менш помітно в Кернел та Астарті. На міжнародному ринку МХП успішно позиціонується як експортер продукції з доданою вартістю, що контрастує з моделлю Кернел, чия увага наділена масштабуванню та контролі інфраструктури для експорту сировинних товарів. Порівняно з Астартою, МХП є менш диверсифікованим холдингом, що може мати вплив на підвищення ризиків залежності від одного ринку, однак це компенсується високою операційною ефективністю у ключовому сегменті.

З огляду отриманих результатів конкурентного середовища на ринку агропромислової продукції, було проаналізовано п'ять сил М. Портера для компанії ПрАТ «МХП» (додаток Д). За цією моделлю агрохолдинг оперує в галузі з відносно низькою появою гравців та владою постачальників завдяки своїй вертикальній інтеграції та масштабами, проте стискається з значним рівнем конкуренції та помірно-високою владою покупців (табл. 2.1.3).

Таблиця 2.1.3

Аналіз структури п'яти сил М. Портера для ПрАТ «МХП»*

Сили Портера	Рівень впливу	Опис впливу	Ключові фактори переваг МХП
Загроза появи нових гравців	Низький	Високі бар'єри входу ефективно захищають домінуючі позиції МХП від появи нових великих конкурентів на основних ринках діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - Високі капіталовкладення; - розвинена мережа дистрибуції та експорту; - сильні бренди; - складність управління інтегрованим бізнесом;
Ринкова влада постачальників	Низький до помірного	Певна залежність від постачальників обладнання та унікальних технологій	<ul style="list-style-type: none"> - вертикальна інтеграція у виробництві; - ефективність біогазових комплексів
Ринкова влада покупців	Помірний до високої	Великі роздрібні мережі мають значну силу через концентрацію, що дає змогу вимагати кращих цін та умов, особливо для базової продукції	<ul style="list-style-type: none"> - висока концентрація великих роздрібних мереж; - диверсифікація експортних ринків; - брендинг компанії частково пом'якшує тиск на внутрішньому роздрібному ринку;
Загроза появи продуктів-замінників	Помірний	Інші види м'яса та рослинні альтернативи створюють конкурентний тиск, який залежить від цінових співвідношень та споживчих трендів.	<ul style="list-style-type: none"> - лідерство на ринку курятини; - тренди здорового харчування та продуктів без антибіотиків; - часткова диверсифікація продукції (готові страви);
Інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями	Помірний	Конкуренція з великими гравцями в Україні переважно за ціновою політикою, якістю та ефективністю логістики	<ul style="list-style-type: none"> - лідерство за витратами; - високий рівень інноваційності; - розвиток стратегічних партнерств.

*Джерело: розроблено автором.

Таким чином, ПрАТ «МХП» займає провідне місце на українському ринку агропромислового комплексу, будучи одним із ключових гравців у виробництві м'ясної продукції та вирощуванні зернових культур. Компанія є беззаперечним лідером у сегменті виробництва курятини, забезпечуючи значну частку внутрішнього ринку завдяки широкому асортименту продукції під відомими брендами. Завдяки вертикально інтегрованій структурі та інноваційним технологіям ПрАТ «МХП» демонструє високу конкурентоспроможність на агарному ринку.

2.2. Діагностика управління інноваційною діяльністю ПрАТ «МХП»: стратегічні аспекти

В умовах динамічного розвитку глобальної економіки та зростаючої конкуренції питання стратегічного управління інноваційною діяльністю набуває особливого значення. Інновації стають ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, забезпечуючи підприємствам можливість не лише пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й формувати власні конкурентні переваги. Саме обрана стратегія з механізмом реалізації досягнення цілей повинна забезпечувати успіх серед конкурентів на ринку.

Однією із міжнародних провідних інноваційно орієнтованих компаній у сфері харчових та агротехнологій є ПРАТ «МХП». В Україні компанія є найбільшим виробником курятини та займається виробництвом зернових, олії, продуктів м'ясопереробки. МХП володіє успішними впізнаваними брендами такими як «Наша Ряба», «Наша Ряба Апетитна», «Бащинський», Skott Smeat, «Легко!», Qualiko, Ukrainian Chicken, Sultanah, Assilah, Chick&Go, LaStrava, «Секрети Шефа», «М'ясомаркет», KURATOR, РЯБСНІСК, ХО перекусити?, Vegas, INTRO, «Українське курча», «Курка по-домашньому».

За 2023 рік компанії вдалось реалізувати 28 інвестпроектів, загальна вартість яких становила \$14,5 млн [37]. ПрАТ «МХП» відома завдяки своїм передовим технологічним рішенням, стратегіям сталого розвитку та активній інтеграції інновацій у всі аспекти діяльності. В ухваленій у 2023 році стратегії на п'ять років визначено такі пріоритети: діджиталізація виробничих процесів, створення продуктів із доданою цінністю, збереження родючості ґрунтів, піклування про команду, визнання працівників та підтримка молодих талантів [37].

Управління інноваційною діяльністю компанії ПрАТ «МХП» вимагає стратегічного підходу, особливо в умовах постійних викликів. Компанія демонструє не лише просто набір окремих інноваційних проектів, а намагається вибудувати цілісну систему управління, де технологічні, продуктові, процесні, екологічні, маркетингові, організаційні та соціальні інновації взаємопов'язані та спрямовані на досягнення довгострокових стратегічних цілей (рис. 2.2.1).



Рис. 2.2.1 Види інновацій ПрАТ «МХП»*

*Джерело: розроблено автором.

Одним із ключових аспектів інноваційної спрямованості ПрАТ «МХП» є автоматизація та цифровізація виробничих процесів (рис.2.2.2). На кожному структурному елементі холдингу впроваджено сучасні системи управління виробництвом. Так, одним із лідерів у виробництві комбикормів в Україні є Миронівський завод, на основі якого був і заснований агрохолдинг «МХП».

Потужності МЗВКК вражають: за добу виробляється 2 тис тонн комбікорму, переробка соняшника - 1 050 тонн на добу. Власні елеватори спроможні зберігати понад 238 тис. м3 зернових та олійних культур [37].

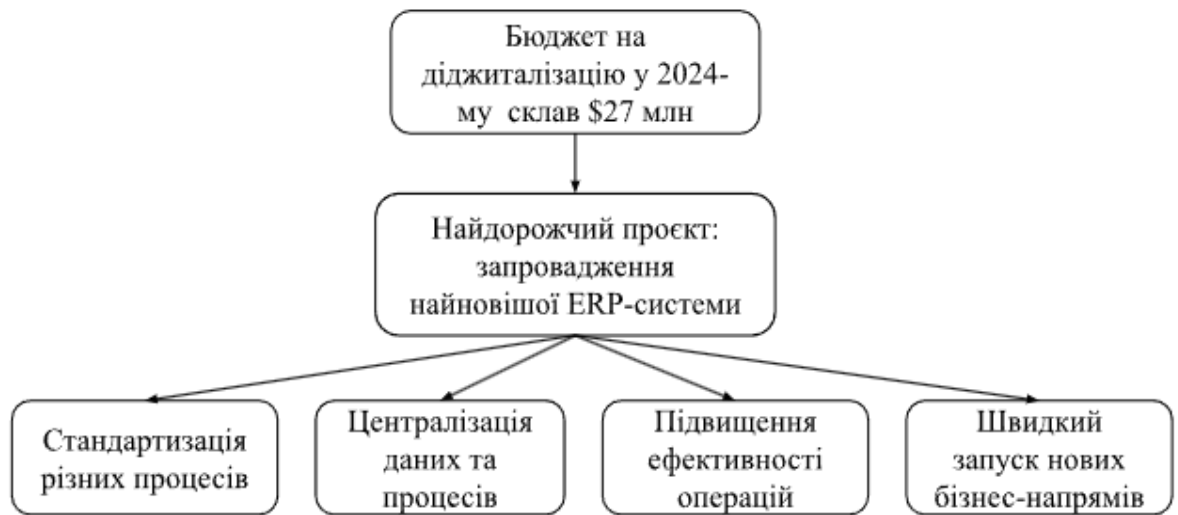


Рис. 2.2.2 ERP-трансформація як ключовий елемент цифровізації*

*Джерело: розроблено автором.

До складу ПрАТ “МХП” належить єдиний у світі унікальний олійно-екстракційний завод з лінією переробки сої. Підприємство має альтернативні види опалення, впровадило підземне краплинне зрошення, диференційоване внесення засобів захисту рослин, добрив за допомогою дистанційного зондування моніторингу стану посівів. ПрАТ “МХП” активно інвестує в техніку, обладнану елементами точного землеробства та використовує новітні технології обробітку ґрунту відповідно до погодних умов і рельєфу місцевості, тим самим суттєво підвищують врожайність культур [37].

Ключовим вектором, що визначає значну частину інноваційних зусиль, є амбітна трансформація із сировинної компанії на кулінарну, переводячи стратегічний фокус на створення комплексних харчових рішень для споживачів (рис. 2.2.3). Кулінарний центр є унікальним та найсучаснішим закладом, який охоплює всі етапи виробничого процесу від вивчення початкової ідеї до дегустації, тобто має на меті розробку та тестування нових кулінарних продуктів.

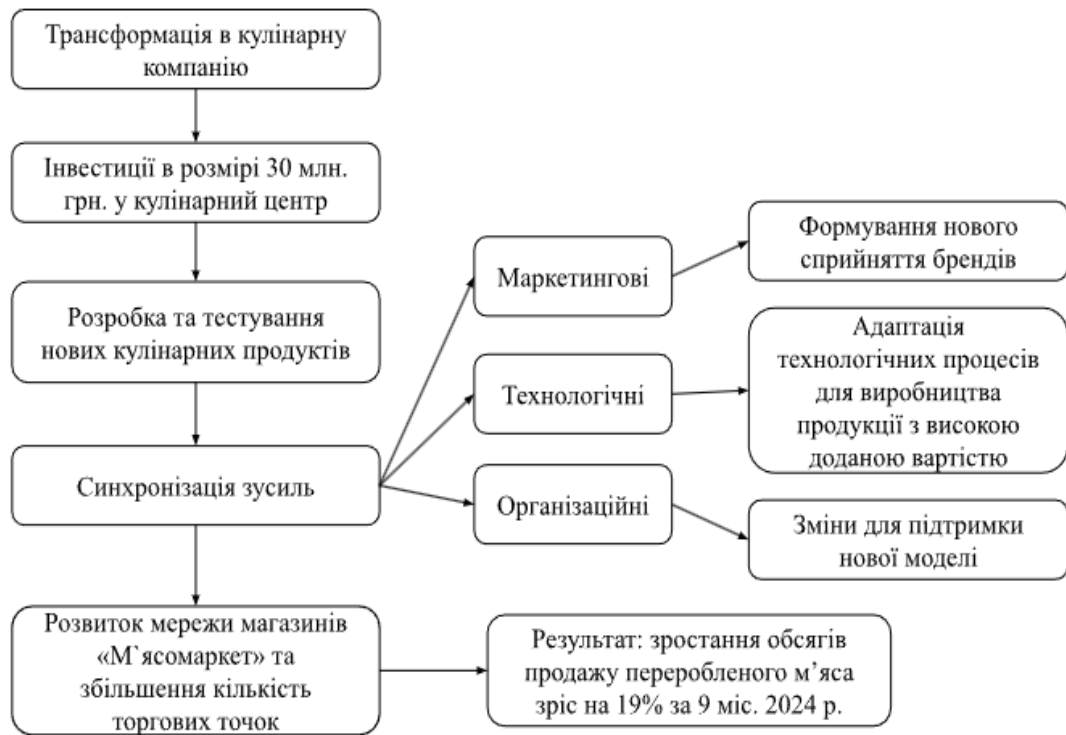


Рис. 2.2.3 Стратегічна трансформація компанії: від сировинної моделі до кулінарного бізнесу*

*Джерело: розроблено автором.

Серед процесних інновацій можна виділити вдосконалення логістичних процесів, впровадження систем планування ресурсів підприємства та принципів ощадливого виробництва, покращення біобезпеки. Вертикальна інтеграція виробництва з власною логістичною інфраструктурою, яка налічує 9 дистрибуційних хабів дає змогу ПрАТ «МХП» забезпечити жорсткий контроль якості та біобезпеки на всьому ланцюгу бізнес-процесів, що підтверджується найвищою якістю продукції, яка гарантується такими міжнародним стандартам як FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food [37].

Невід'ємною частиною стратегічного управління інноваціями є управління ризиками. Розвиток власної енергетики через біогазові комплекси, за допомогою яких ефективно утилізуються відходи виробництва на відновлювальну енергію, утворюючи замкнутий виробничий цикл є яскравим прикладом стратегічного хеджування ризиків, пов'язаних з волатильністю цін на енергоресурси та можливими перебоями в постачанні. Інвестиції в

біобезпеку та автоматизацію є не лише шляхом до ефективності, але й стратегічним захистом від епізоотичних та кадрових ризиків.

Управління ринковими ризиками здійснюється через диверсифікацію продуктового портфеля та вихід на нові ринки, що також є результатом продуктивних та маркетингових інновацій. Компанія використовує чітке позиціонування брендів та розмежування унікальних ціннісних пропозицій, орієнтованих на різні потреби та сегменти споживачів. Мережа "М'ясомакет" є інновацією у каналі збуту: розвиток франчайзингової мережі магазинів формату "біля дому" [37].

Зрештою, стратегічне управління інноваціями неможливе без відповідної організаційної системи, що включає не лише створення спеціалізованих підрозділів, відповідальні за розвиток інновацій, науково-дослідну діяльність та цифрову трансформацію, але й формування такої корпоративної культури, яка заохочує ініціативи, експерименти та міжфункціональну співпрацю. Стратегічним пріоритетом є розвиток талантів, які здатні працювати з новими технологіями та розробляти інноваційні продукти. Лідерство компанії відіграє ключову роль у формуванні бачення, мобілізації ресурсів та підтримці інноваційної діяльності на всіх рівнях. В окремих проєктах або підрозділах впроваджується гнучка методологія управління Agile, що дозволяє швидше адаптуватися до змін та ефективніше управляти процесами.

У напрямку соціальної інноваційної спрямованості ПрАТ «МХП» активно реалізує проєкти корпоративної соціальної відповідальності, які спроектовані на підтримку і розвиток громад. Основною платформою є благодійний фонд «МХП – Громаді», який реалізує проєкти, які націлені на розвиток місцевої інфраструктури, спорту, освіти та культури. Значну увагу компанія приділяє гуманітарним ініціативам під час повномасштабного вторгнення, надаючи допомогу країні та населенню, зокрема власним співробітникам. Так, бюджет «МХП поруч» у 2024 році становив 100 млн грн., які були розподілені на підтримку військових, ветеранів, їхніх родин [32].

За 2023-2024 роки було реалізовано 550 культурних проєктів, вартість яких становила 78 млн грн., підтримано більше 250 проєктів у громадах, вартістю 21 млн грн, та надано допомогу більше ніж 150 бізнесам, які наповнили бюджет країни на 3 млн. грн. податків [32].

З вищенаведеної інформації було проведено VRIO-аналіз – один із інструментів стратегічного управління, який дає змогу оцінити внутрішні ресурси та ключові компетенції компанії (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

VRIO-аналіз ресурсів ПрАТ «МХП»*

Види інновацій	Цінність	Рідкість	Імітованість	Організація	Конкурентна перевага
Технологічні	Так	Частково	Важко імітувати	Так	Стійка
Продуктові	Так	Частково	Помірно складно імітувати	Так	Тимчасова
Процесні	Так	Менш рідкісні	Важко імітувати	Так	Стійка
Екологічні	Так	Досить рідкісні	Важко імітувати	Так	Стійка
Маркетингові	Так	Менш рідкісні	Легко імітувати	Так	Тимчасова
Організаційні	Так	Досить рідкісні	Помірно складно імітувати	Так	Потенційна стійка
Соціальні	Так	Досить рідкісні	Важко імітувати	Так	Стійка

*Джерело: розроблено автором.

Найбільш стійкими конкурентними перевагами ПрАТ “МХП” є технологічні, екологічні, процесні та соціальні інновації, в той час як маркетингові і продуктові інновації швидше створюють тимчасові переваги, які постійно потрібно оновлювати, тому потребують більшої уваги з боку стратегічного управління компанією.

Витрати на інноваційну діяльність окремо у звітах ПрАТ “МХП” не виділяються, частину із них компанія відносить до капітальних інвестицій або інтегрує їх в операційні витрати (R&D, маркетинг нових продуктів, цифровізація тощо) (рис.2.2.4).



Рис.2.2.4 Капітальні інвестиції ПрАТ «МХП» за 2019-2023 рр.*

*Джерело: розроблено автором на основі [37,66].

За інтегрованими звітами ПрАТ «МХП» за 2023 рік найпріоритетнішим напрямом, як і за попередні роки, були технологічні та процесні інновації. Саме на них зосереджений стратегічний фокус компанії та припадає половина капітальних інвестицій, оскільки вони впливають на собівартість, якість продукції та здатність швидко масштабувати виробництво. Ресурсний розподіл підтверджується пріоритетністю капіталовкладень більшою мірою у цифровізацію та «зелені» технології, оскільки вони потребують більших інвестицій, аніж маркетингові та продуктові інновації (рис. 2.2.5).



Рис. 2.2.5 Пріоритетність капітальних інвестицій у розрізі інноваційної діяльності ПрАТ «МХП»*

*Джерело: розроблено автором.

Для глибокого комплексного аналізу компанії було розроблено SWOT-аналіз (табл. 2.2.2), який і використовується для системного оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування компанії. Результати аналізу надають структуроване уявлення про стратегічні позиції компанії, включаючи основні аспекти управління інноваційною діяльністю.

Таблиця 2.2.2

SWOT-аналіз ПрАТ «МХП»*

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вертикальна інтеграція; • значний масштаб діяльності; • впровадження інновацій у всі сфери діяльності; • фокус на трансформацію в кулінарну компанію; • цифрова трансформація; • розвинена дистрибуційна мережа; • дотримання сталого розвитку; • формування корпоративної культури; • соціальна відповідальність. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • потенційна інертність великої структури; • залежність від зовнішніх факторів; • необхідність значних інвестицій; • ризики, пов'язані з політичними факторами.
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розширення співпраці з міжнародними партнерами; • залучення грантів та інвестицій для фінансування інновацій; • підвищення попиту на органічні та екологічно чисті продукти; • розвиток нових ринків збуту. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нестабільна економічна та політична ситуація; • зміни в законодавстві та регулюванні; • відтік кваліфікованих кадрів; • репутаційні ризики; • зростаюча конкуренція; • висока швидкість технологічних змін.

*Джерело: розроблено автором.

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що ПрАТ «МХП» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки своїм сильним сторонам, таким як інноваційна діяльність, вертикальна інтеграція та лідерські позиції на ринку. Водночас компанія стикається зі значними викликами, пов'язаними з курсовими ризиками, економічною, політичною нестабільністю та зростаючою конкретністю.

Впровадження передових технологій, розширення асортименту продукції, оптимізація виробничих процесів та розвиток екологічних ініціатив дозволяють підприємству задовольняти потреби споживачів та розширювати свою присутність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Завдяки цьому компанія демонструє стабільне зростання доходів, незважаючи на повномасштабне вторгнення росії (рис. 2.2.6).

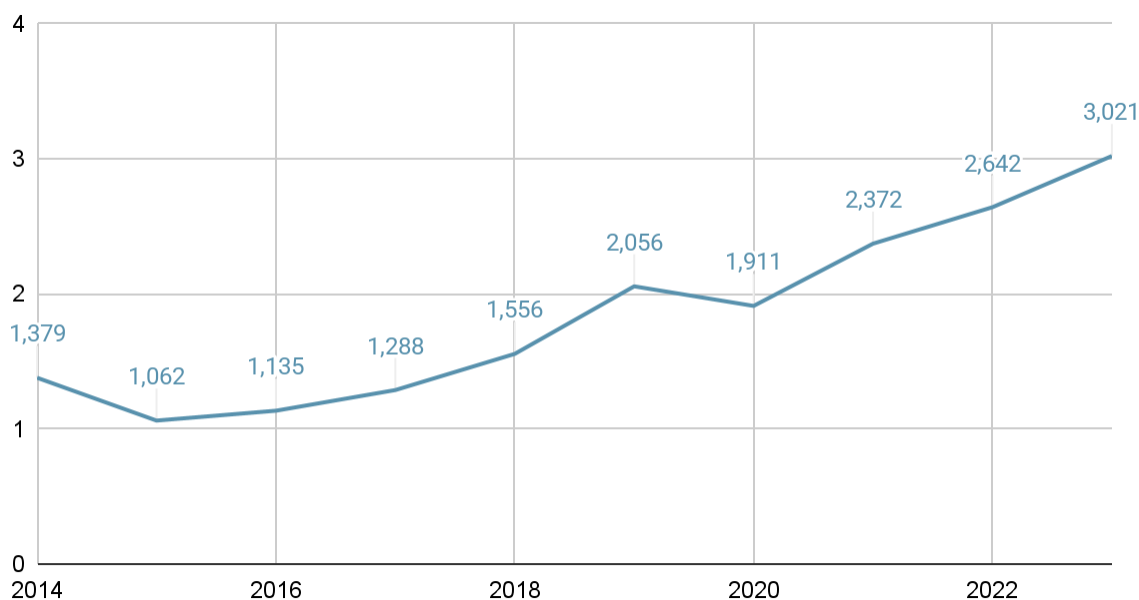


Рис. 2.2.6 Дохід ПрАТ «МХП» за 2014-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі: [33,66].

Протягом аналізованого періоду спостерігається стабільне зростання доходу компанії, окрім 2020 року, де вплив мав COVID-19, проте компанії вдалось швидко повернути зріст доходу. У 2023 році рівень доходу досяг 3,021 мільйонів дол., що на 14% більше, ніж попереднього року [66].

Окрім зростання доходів, важливим є аналіз ключових фінансових показників компанії, які відображають її загальний фінансовий стан та ефективність управління (табл. 2.2.3). Операційний прибуток, обсяги експорту та чистий прибуток при врахуванні курсової різниці дають змогу оцінити стійкість компанії до ринкових змін та її здатність адаптуватися до економічних викликів.

Таблиця 2.2.3

Фінансові показники ПрАТ «МХП» за 2019-2023 рр., млн. дол.*

	2019	2020	2021	2022	2023	%
ЕВІТДА	427	395	709	443	508	15
Експорт	1,186	1,016	1,265	1,601	1,807	13
Операційний прибуток	216	201	506	255	339	33
Чистий прибуток при врахуванні курсової різниці	215	-133	393	-231	142	161

**Джерело: складено автором на основі [37, 66].*

У 2023 році показник ЕВІТДА зріс на 15% порівняно з 2022 роком, досягнувши 508 млн доларів [37, 66]. Це свідчить про ефективну операційну діяльність підприємства та стабільність його прибутковості на основному рівні діяльності, попри зовнішні економічні виклики. Обсяг експорту зріс з 1,186 мільйонів доларів у 2019 році до 1,807 мільйонів доларів у 2023 році [37, 66]. Як і до вторгнення, найбільший український виробник курятини отримує від експорту понад 50% свого щорічного доходу. Компанія експортує свою продукцію у 70+ країн та надалі розширює ринки збуту своєї продукції. Операційний прибуток також значно зріс з 216 млн доларів у 2019 році до 339 млн доларів у 2023 році [37,66]. Позитивна динаміка даного показника свідчить про успішну оптимізацію витрат та ефективне управління виробничими процесами.

Чистий прибуток при врахуванні курсової різниці демонструє нестабільну динаміку. У 2019 році показник становив 215 млн доларів, проте в 2020 році компанія зазнала збитків у розмірі 133 млн доларів [37, 66]. У 2021 році прибуток значно зріс до 393 млн доларів, але в 2022 році компанія знову зафіксувала збитки в розмірі -231 млн. дол. [37, 66]. Лише у 2023 році показник повернувся до позитивного значення 142 млн. дол., що становить значний приріст на 161% порівняно з попереднім роком [37, 66]. Така волатильність зумовлена коливаннями валютних курсів та зовнішніми економічними факторами.

Таким чином, ПрАТ «МХП» формує модель агрокомпанії нового покоління, де інновації не розрізнені, а тісно поєднані єдиною метою – посилення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання за найвищими стандартами ESG.

Висновки до розділу 2

Аналізуючи сучасний стан агропромислового сектору України, можна зробити висновки, що попри повномасштабне вторгнення росії, ринок продовжує розвиватись та покращувати показники виробництва та експорту сільськогосподарських продуктів. Порівняний аналіз основних гравців за картою стратегічних груп показав, що у сегменті високої прибутковості та інноваційності виділяються дві компанії: ПрАТ «МХП» та ТОВ «Кернел». Застосування експертного методу на основі бального дозволило оцінити певні аспекти діяльності конкурентів та їх конкурентоспроможності. Так, було виявлено, що ПрАТ «МХП» вирізняється серед ключових конкурентів завдяки своїй моделі глибокої вертикальної інтеграції, домінуванню в сегменті м'яса птиці, високому рівні інноваційної діяльності та впровадження сталого розвитку відповідно до цілей ООН. Результати проведеного моніторингу та застосованих аналітичних інструментів свідчать про високу динамічність вітчизняного агропромислового ринку, наявність сильних конкуруючих гравців та вплив різноманітних факторів на їх діяльність.

Дослідження основних видів інновацій ПрАТ «МХП» таких як технологічних, продуктових, процесних, екологічних, маркетингових, організаційних та соціальних показало, що вони являють собою не лише просто набір окремих інноваційних проєктів, а цілу систему взаємопов'язаних елементів. На основі аналізу кожного виду інновацій помітно, що компанія значну увагу приділяє технологічним, екологічним, процесним та соціальним інноваціям, які створюють стійку конкурентну перевагу, в той час як маркетингові й продуктові інновації швидше створюють тимчасові переваги та отримують меншу частину інвестицій, що пов'язано з їхніми характерними

особливостями. Всі види інновацій, як комплексна система мають позитивний вплив на фінансові показники ПАТ «МХП»: спостерігається стабільне зростання доходу компанії протягом останніх десяти років, за винятком 2020 року через вплив COVID-19.

РОЗДІЛ 3. КОНСТРУКТИВНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРОСФЕРІ

3.1. Розробка стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства з використанням проєктного підходу

Сталий розвиток є невіддільною частиною корпоративної стратегії МХП. Компанія орієнтується на досягнення 17 Цілей сталого розвитку ООН, інвестує в інновації задля зменшення вуглецевого сліду, розвитку місцевих громад і підвищення якості життя у регіонах присутності. Для цього діє окрема Дирекція зі сталого розвитку, що координує, впроваджує та масштабує відповідні проєкти.

Інноваційна політика МХП передбачає [33]:

- впровадження екологічно безпечних технологій у виробництво;
- підтримку проєктів соціального підприємництва;
- розвиток локальних громад через інвестиції в інфраструктуру, освіту і культуру;
- реалізацію програм підтримки мікробізнесу та сільського господарства.

Соціальна відповідальність також інтегрована у стратегічний напрям інноваційного розвитку МХП. Через співпрацю з Благодійним фондом «МХП-Громаді» компанія підтримує благодійні ініціативи, програми допомоги військовим, ветеранам та переселенцям, сприяє продовольчій безпеці та розвитку громад [32, 37].

Крім того, важливою складовою інноваційної діяльності є залучення співробітників до волонтерських та екологічних ініціатив, таких як толоки, донорський рух, благодійні акції. Таким чином МХП розглядає інновації не лише через призму технологічного прогресу, а й як спосіб забезпечення сталого позитивного впливу на суспільство і довкілля.

Стратегія соціальної стійкості МХП базується на системному залученні зацікавлених сторін і передбачає комплексну взаємодію з громадами, бізнес-партнерами та працівниками для створення умов довгострокового сталого розвитку.

Як приклад інновацій, є «МХП-Баффало» з Волині – лідер у розвитку тваринництва в Україні, що спеціалізується на розведенні високоякісних м'ясних порід ВРХ, таких як абердин-ангуси, шароле, симентали, герефорди, лімузини та волинська м'ясна. Продукція підприємства експортується в Єгипет, Ліван, Узбекистан, Молдову, Йорданію та Саудівську Аравію [37, 21].

Підприємство є частиною МХП, міжнародної компанії, яка активно розвиває виробничі потужності, стабільно працює в Україні, є одним із найбільших платників податків, інвестує у розвиток працівників і впроваджує інновації в агропромисловості [21].

Основні досягнення «МХП-Баффало»:

- У 2024 році сплачено близько 27,9 млн грн податків, що є частиною загальних 401 млн грн Західного Хабу МХП.
- Велика увага до розвитку персоналу: підтримка молоді, конкурси, визнання працівників.
- Перемога ферми в Нічогівці у внутрішньому конкурсі Dream Farm 2.0.
- Розвиток інфраструктури: побудовано новий офіс, комплекси для утримання бугаїв-плідників, створюються побутові приміщення для працівників.
- Підтримка генофонду: закупівля бичків з Європи, активне використання штучного запліднення.
- Поголів'я: понад 5000 голів, маточне – 2264 тварини, робота над укрупненням стад.
- Забезпечення тварин власними кормами (силос, сіно, солома, корнаж), часткова закупівля білкової групи.

– Інновації: власна розробка мобільних годівниць для телят і великих годівниць для корів за ініціативою працівників. Проєкт «Банк ідей» підтримує нововведення і заохочує ініціативність.

– Філософія роботи з людьми: підтримка кар’єрного росту молоді, жінок, перекваліфікації працівників, створення комфортних умов праці [21].

Основний принцип успіху – грамотна стратегія розвитку та інвестиції у людей.

Тож, на основі вищевикладеної інформації та дослідження у межах стратегічного управління інноваційною діяльністю ПрАТ «МХП», можна виділити єдину комплексну програму стратегічних заходів, яка поєднує технологічні, продуктові, процесні, екологічні, маркетингові, організаційні та соціальні ініціативи. Така система покликана не лише посилити конкурентні переваги холдингу на внутрішньому та експортному ринках, але й побудувати стійку систему швидкого впровадження нововведень.

ПрАТ «МХП» — провідний агропромисловий холдинг України з інтегрованою системою від вирощування зернових до виробництва готових продуктів харчування. У 2024 р. виручка групи перевищила 46 млн. грн., виробничі потужності з переробки м’яса птиці становлять понад 500 тис. тонн за 9 місяців 2024 р., а експортні поставки здійснюються до більш ніж 70 країн світу [18, 21, 27]. Така масштабність вимагає чіткого поєднання інноваційних рішень з існуючими бізнес-процесами.

Враховуючи дослідження, здійсненні в попередньому розділі, було виявлено, що компанія приділяє меншу увагу маркетинговим та продуктовим інноваціям. Незважаючи на наявність успішних кейсів, рівень інноваційного продуктового портфеля з використання сучасних маркетингових інструментів недостатньо відповідає динаміці ринку та зростаючим очікуванням споживачів. Виходячи з цього запропоновано посилення та покращення цих сфер інноваційної діяльності в рамках активної кулінарної трансформації завдяки реалізації проєкту впровадження AR-маркування для нового продукту, який орієнтований на тренди здорового харчування та екологічності

– ланч-бокси в школу для бренду «Легко!». Крім цього, розроблений проєкт передбачає комплексний підхід із одночасною увагою до всіх інших видів інновацій, таких як технологічні, процесні, екологічні, організаційні та соціальні – для створення цілісної, сталої системи інноваційного розвитку компанії (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

Єдина програма інноваційних заходів ПрАТ «МХП»*

Напрямок інновацій	Зміст ініціатив	Ключові показники (KPI)
Технологічна модернізація	Інтеграція AR-маркування на упаковці ланч-боксів «Легко!» із сенсорами IoT для моніторингу умов фасування та зберігання.	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження реклаमाцій на 15 % • 24/7 моніторинг якості
Продуктове оновлення	Виведення на ринок трьох SKU шкільних ланч-боксів з розрахованими БЖВ, виготовлених із локальної сировини.	<ul style="list-style-type: none"> • Доля «Легко!» у сегменті шкільного харчування ≥ 10 %
Оптимізація процесів	Впровадження цифрової методології Stage-Gate у R&D-лабораторіях «МХП» для скорочення часу розробки нового продукту.	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення «від ідеї до ринку» з 12 до 8 міс.
Екологічна відповідальність	Перехід на компостовані пакувальні матеріали та модернізація енергоефективного обладнання в цехах упаковки.	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення CO₂-викидів на 15 % • 100 % еко-пакування
Маркетингові інновації	AR-кампанії в соцмережах і програма лояльності «Збирай героїв – вигравай» з QR-кодами на упаковці.	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання впізнаваності бренду на 20 % • +30 % повторних покупок
Організаційна трансформація	Створення міжфункціональної Agile-команди з R&D, IT, маркетингу, виробництва і пакування; щотижневі спринти по 2 тижні.	<ul style="list-style-type: none"> • 90 % дотримання плану спринту • 2 тижні на ітерацію
Соціальні ініціативи	Майстер-класи «Здорове харчування з героями “Легко!”» у Київській області; безкоштовна передача 5 000 коробок потребуючим.	<ul style="list-style-type: none"> • 5 000 охоплених дітей • +15 % позитивних згадок у ЗМІ

*Джерело: розроблено автором

Для агрохолдингу МХП, впровадження інноваційного проєкту, такого як AR-елементи для ланч-боксів для шкільного харчування, стає не просто запуском нового продукту, а й потужним каталізатором для комплексного

вдосконалення стратегічного управління всією інноваційною діяльністю. Цей проєкт, що поєднує традиційне виробництво харчових продуктів із сучасними цифровими технологіями доповненої реальності, висвітлює ключові напрямки, де компанія посилює свої інноваційні спроможності та адаптивність до вимог динамічного ринку.

Насамперед, розробка проєкту підкреслює необхідність для ПрАТ «МХП» більш чітко формалізувати свою інноваційну стратегію, особливо в частині інтеграції цифрових рішень та освоєння нових споживчих сегментів, таких як дитяча аудиторія, що вимагає специфічних підходів до залучення. Це спонукає до розробки довгострокового бачення щодо ролі цифрових технологій у продуктовому портфелі та сервісних моделях компанії, виходячи за межі окремих експериментальних проєктів.

Успішна реалізація проєкту неможлива без тісної міжфункціональної взаємодії – від маркетингу та R&D до IT-фахівців та виробничих підрозділів. Це, в свою чергу, актуалізує завдання подальшого розвитку корпоративної культури, що заохочує відкритість до експериментів, готовність до обґрунтованого ризику та ефективну командну роботу над нетиповими для традиційної діяльності компанії завданнями.

Відповідно до фінансових звітів ПРАТ «МХП» за останні три роки, інвестиції в амортизацію обладнання становили в середньому 8 % від виручки, проте витрати на R&D не перевищували 1 % [18]. Запропонована програма передбачає зростання інвестицій у цифрові та пакетні рішення до 3 % виручки в перший рік, із подальшим нарощуванням до 5 % у горизонті трьох років.

Згідно із звітом ПРАТ «МХП» за 2024 р., інвестиції в R&D становили 0,8 % виручки, тоді як середній показник лідерів галузі сягає 3–5 %. Запропонована програма передбачає:

- CAPEX: 15 млн. грн. – оновлення ліній фасування, закупівля сенсорів, розробка AR-модулю;
- OPEX: 4 млн. грн./рік – маркетинг, супровід IT-інфраструктури, лабораторні дослідження.

Для оперативного втілення ініціатив застосовується проєктний підхід із трьома основними фазами (табл. 3.1.2).

Таблиця 3.1.2

Етапи реалізації інноваційного проєкту з впровадження AR-упаковки для бренду «Легко!» на базі ПрАТ «МХП»*

Фаза	Завдання	Термін реалізації
1. Пілотний запуск	– Пілотні партії «Легко!» у трьох школах;	0–6 міс.
	– Тестування AR-функціоналу;	
2. Масштабування	– Впровадження рішення на всіх пакувальних лініях «МХП-Food»;	6–18 міс.
	– Запуск маркетингової кампанії;	
3. Оптимізація та експорт	– Розширення AR-упаковки на експортні продукти;	18–36 міс.
	– Трансфер ноу-хау до регіональних підрозділів.	

**Джерело: розроблено автором*

Інноваційна ініціатива, пов'язана з розробкою та впровадженням AR-технологій у пакування продукції для дитячого харчування під брендом «Легко!», вимагає чіткого поетапного планування, яке дозволяє забезпечити поступове розгортання рішення із мінімізацією технічних і ринкових ризиків. В таблиці структуровано процес реалізації проєкту за трьома основними фазами: пілотування, масштабування та оптимізація.

Такий підхід узгоджується з принципами стратегічного управління інноваціями, які передбачають ітераційне тестування гіпотез, адаптацію продукту до зворотного зв'язку від споживачів, а також гнучке розширення рішень на нові ринки. Застосування етапної логіки дає змогу підприємству ефективно координувати крос-функціональні зусилля між відділами маркетингу, виробництва, IT та R&D.

Для ПрАТ «МХП» реалізація подібного плану є важливою з огляду на масштабність виробничої інфраструктури холдингу, а також його амбіції щодо інтернаціоналізації продуктів з високою доданою вартістю. Прив'язка до часових рамок (0–36 місяців) дозволяє синхронізувати проєкт із середньостроковими інвестиційними планами компанії.

Управління проектом здійснюватиметься через Steering Committee холдингу (CEO, CIO, CMO, Head of R&D, Sustainability Director) та Agile-команду. Основні ризики і заходи з їх мінімізації (табл. 3.1.3).

Таблиця 3.1.3

Аналіз основних ризиків інноваційного проекту та заходи щодо їх мінімізації*

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи з мінімізації
Затримка розробки AR-модуля	Середня	Високий	Залучення досвідченої ІТ-команди, контракт із вендором
Перевищення бюджету CAPEX	Низька	Середній	Моніторинг витрат, гнучкий резерв +10 %
Низький ступінь залученості ЦА	Середня	Середній	Корекція контент-стратегії згідно з аналітикою соцмереж

**Джерело: розроблено автором*

У контексті стратегічного управління інноваційною діяльністю особливу увагу слід приділяти управлінню ризиками, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту. Таблиця відображає ключові загрози, що супроводжують упровадження AR-інновацій у пакуванні, із зазначенням їх ймовірності, потенційного впливу на результативність проекту та відповідних заходів з мінімізації.

Для ПрАТ «МХП», як технологічного лідера агропромислового сектору України, критично важливою є здатність проактивно реагувати на виклики, що виникають при діджиталізації продуктів та залученні нових цільових аудиторій (зокрема дітей і підлітків). Наприклад, ризик затримки в розробці AR-модуля може бути пом'якшено шляхом залучення зовнішнього досвіду та співпраці з профільними підрядниками, а ризик недоотримання споживчої лояльності — через системну роботу з аналітикою соцмереж і адаптацією контенту.

Таким чином, впровадження системи ризик-менеджменту на ранніх етапах дозволяє зменшити ймовірність провалу проекту та забезпечити досягнення стратегічних цілей МХП з підвищення споживчої цінності та інноваційного іміджу бренду. Інтегровані інноваційні ініціативи у

ПрАТ «МХП» створюють комплексну екосистему для прискореного розвитку нових продуктів, оптимізації операцій та зміцнення соціальної та екологічної відповідальності.

Інноваційна діяльність ПрАТ «МХП» у 2024-2025 рр. охоплює низку стратегічних напрямів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, цифрову трансформацію, розширення продуктової лінійки, екологізацію процесів, а також поглиблення взаємодії зі споживачами та громадами. Нижче наведено очікувані вигоди від реалізації кожного з визначених напрямів інноваційної активності:

1. Підвищення залученості споживачів через інтерактивний досвід.
2. Автоматизований контроль і зниження дефектів у фасуванні.
3. Задоволення потреб різних вікових груп споживачів.
4. Підвищення споживчої привабливості продуктів за органолептичними параметрами.
5. Зменшення часу розробки інноваційного продукту («ідея → ринок»).
6. Покращення прозорості процесів та їх масштабованість для інших підрозділів.
7. Виконання ESG-зобов'язань (екологічних, соціальних, управлінських).
8. Формування позитивного іміджу соціально відповідального лідера галузі.
9. Зростання впізнаваності бренду серед цільової аудиторії.
10. Збільшення частки повторних покупок.
11. Підвищення гнучкості управління продуктами та процесами.
12. Прискорене реагування на зміни ринку.
13. Підвищення соціального капіталу бренду.
14. Зміцнення довіри з боку громад та державних інституцій.

Очікувані вигоди, що випливають із запланованих ініціатив ПрАТ «МХП», демонструють комплексний і стратегічний підхід до інноваційного розвитку (рис. 3.1.1).

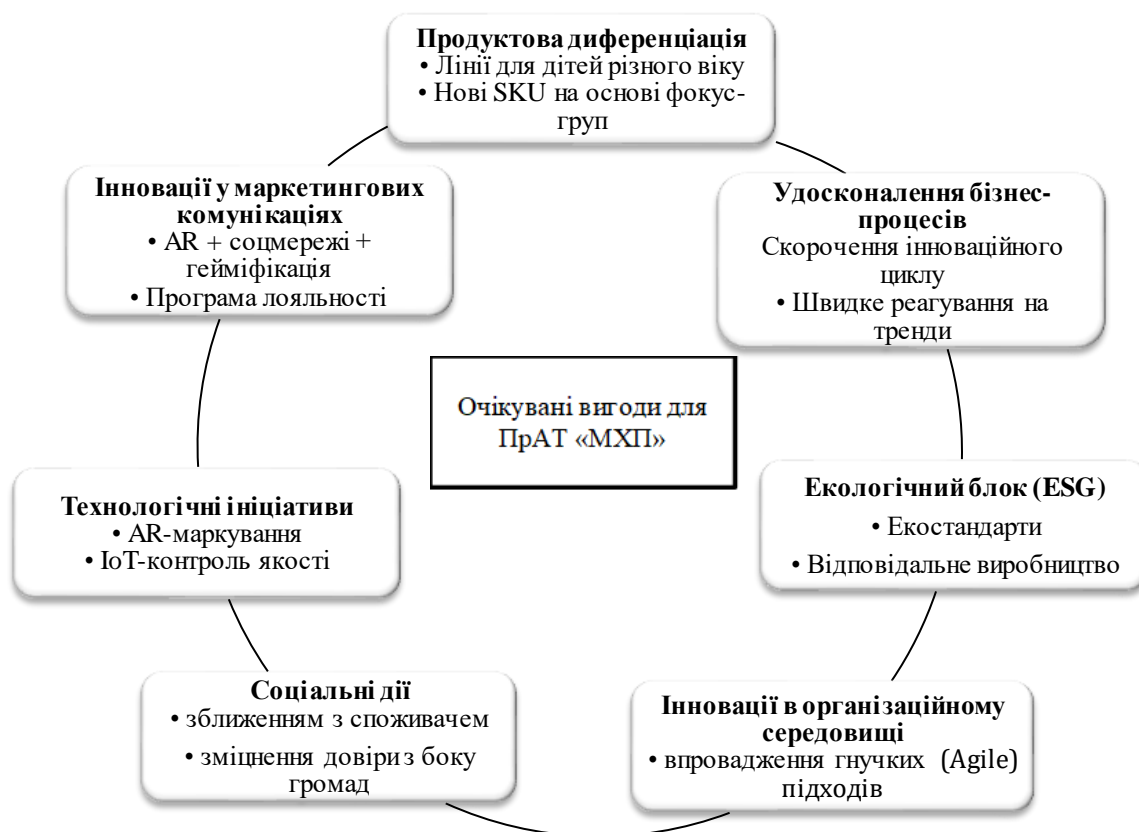


Рис. 3.1.1 Комплексний підхід ПрАТ «МХІП» до інноваційного розвитку*

*Джерело: розроблено автором

По-перше, технологічні ініціативи, як-от AR-маркування та ІоТ-контроль, спрямовані на створення цінності як для кінцевого споживача (через інтерактивність), так і для самого підприємства (через зниження браку і втрат), що сприяє зростанню лояльності та оптимізації витрат одночасно.

По-друге, продуктова диференціація — створення окремих ліній для дітей різного віку — забезпечує проникнення в нові підсегменти ринку, що є запорукою сталого зростання. Завдяки фокус-групам та лабораторним дослідженням підвищується якість і точність розробки нових SKU.

Третій напрям — удосконалення процесів — дозволяє скоротити інноваційний цикл, зменшуючи час і витрати на виведення нових продуктів на ринок, що критично важливо для агропродовольчого сектору, де сезонність і споживчі тренди змінюються швидко.

Особливо актуальний вигляд має екологічний блок, який не лише відповідає глобальним вимогам до ESG, але й формує додану вартість бренду,

підвищуючи його привабливість для партнерів, інвесторів і свідомих споживачів.

Інновації в маркетингових комунікаціях створюють умови для емоційної прив'язаності до бренду, перетворюючи споживача на учасника цифрової взаємодії. Поєднання AR, соцмереж та гейміфікованої програми лояльності створює синергію між продажами, комунікаціями та даними про поведінку клієнтів. Це не просто AR-маркування, а стратегічний інструмент підвищення прозорості, довіри та лояльності до українських продуктів харчування. Це інноваційний канал прямої комунікації виробника з кінцевим споживачем, що дозволяє донести історії, цінності та переваги конкретних продуктів. Це спосіб формувати позитивний імідж агросфери та виховувати майбутнє покоління свідомих споживачів.

Впровадження гнучких підходів Agile в організаційне управління дає змогу прискорювати розробки, більш ефективно впроваджувати нові рішення та адаптуватися до ринкових змін, тоді як соціальні ініціативи зміцнюють репутаційний фундамент компанії, відкриваючи їй шлях до нових партнерств та підтримки на місцевому рівні.

Таким чином, запропонований проєкт слугує цінним практичним кейсом, на основі якого впроваджуються системні вдосконалення у стратегічне управління інноваційною діяльністю. Це дозволить компанії не лише запустити успішний новий проєкт, але й закласти підвалини для більш системного, гнучкого та ефективного управління інноваціями в майбутньому, що є критично важливим для довгострокового лідерства на динамічному ринку. Вигоди є взаємопов'язаними: операційна ефективність сприяє зростанню прибутковості, а іміджеві ініціативи — зміцненню позицій на ринку. Спрямованість на споживача, сталість, діджиталізація та внутрішня гнучкість — ключові фактори конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» в новій економічній реальності.

3.2. Оцінювання ефективності запропонованих стратегічних заходів

У межах впровадженої стратегії сталого розвитку та інноваційної діяльності ПрАТ «МХП» доцільно провести оцінювання ефективності на основі трьох ключових блоків (рис. 3.2.1)



Рис. 3.2.1 Оцінка ефективності впровадження стратегічних напрямів*

*Джерело: розроблено автором.

Перед впровадженням стратегічних заходів основні показники інноваційної діяльності ПрАТ «МХП» мали наступний вигляд (табл. 3.2.4).

Таблиця 3.2.4

Показники інноваційної діяльності ПрАТ «МХП» перед впровадженням стратегічних заходів*

Показник	Значення до впровадження	Примітки
Частка витрат на R&D від виручки	0,80%	При середньому ринковому рівні 3–5 %
Частка рекламаций на продукцію	Близько 5 %	За внутрішніми оцінками
Час виходу нового продукту на ринок	12 місяців	Стандартний цикл
Частка екопакування у виробництві	Менше 10 %	Пілотні партії
Рівень впізнаваності бренду «Легко!»	Середній (близько 35 %)	За внутрішніми опитуваннями

*Джерело: розроблено автором

Результатом запропонованих стратегічних заходів має стати покращення зазначених показників шляхом інвестицій у маркетингові, продуктові, технологічні, екологічні та організаційні інновації.

Проведемо попередню оцінку окупності витрат на впровадження інновацій за класичними показниками (табл. 3.2.5).

Таблиця 3.2.5

Заплановане зростання частки продуктів «Легко!» у сегменті шкільного харчування*

Показник	Значення
Очікувана доля ринку	$\geq 10\%$
Середня виручка з продажу одного SKU	80 грн
Прогнозована кількість продажів у шкільному сегменті	500 тис. одиниць на рік

*Джерело: розроблено автором.

Тож, планується, що частка продуктів під брендом «Легко!» у сегменті шкільного харчування складе не менше 10 %. Середня виручка від продажу одного найменування продукції (SKU) становитиме 80 грн. За прогнозами, обсяг продажів у цьому сегменті сягне 500 тис. одиниць на рік.

Розрахуємо приріст виручки:

Додаткова виручка = $80 * 500\,000 = 40\,000\,000$ грн/рік

За три роки, відповідно, очікувана додаткова виручка становитиме:

Виручка за 3 роки = $40 * 3 = 120$ млн грн.

При цьому капітальні інвестиції (CAPEX) становитимуть 15 млн грн., а операційні витрати (OPEX) складуть 4 млн грн/рік.

Для реалізації проекту необхідно здійснити капітальні інвестиції (CAPEX) у розмірі 15 млн грн. Операційні витрати (OPEX), пов'язані з підтримкою інноваційної діяльності, складуть 4 млн грн щорічно. На горизонті планування у 3 роки сукупні витрати становитимуть:

Сукупні витрати = $15 + (4 * 3) = 27$ млн грн.

Порівняно із сукупними витратами у 27 млн грн, це свідчить про високу ефективність інноваційного проекту. Співвідношення приросту виручки до витрат становить:

$$120/27 \approx 4,44 \text{ грн.}$$

Це свідчить, що на кожную гривню інвестицій підприємство отримає приблизно 4,44 грн додаткової виручки.

Проведена оцінка демонструє економічну доцільність впровадження інновацій: очікуваний приріст виручки суттєво перевищує витрати, що вказує на високий потенціал швидкої окупності інвестицій та можливість формування значного додаткового фінансового результату для підприємства.

Для комплексної оцінки економічної доцільності інноваційної програми здійснено розрахунок ключових показників ефективності.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій (Return on Investment, ROI) покаже, скільки прибутку або приросту виручки генерується на кожную вкладену гривню:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Сукупна додаткова виручка} - \text{Сукупні витрати}}{\text{Сукупні витрати}} * 100\% \quad (1)$$

$$\text{ROI} = (120 - 27) / 27 * 100\% = 344\%$$

Таким чином, рентабельність інвестицій становить 344 %, що свідчить про надзвичайно високу ефективність інноваційної програми, що означає, що підприємство отримає понад трикратну вигоду від початкових інвестицій. Інноваційна програма має потенціал забезпечити високий рівень прибутковості, що робить її економічно привабливою для реалізації.

Термін окупності (Payback Period) відображає, за який період підприємство поверне вкладені кошти за рахунок отриманої додаткової виручки.

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Сукупні витрати}}{\text{Додаткова виручка за рік}} \quad (2)$$

$$\text{Payback Period} = 27 / 40 = 0,68 \text{ року} \approx 8 \text{ міс.}$$

Отже, інвестиції повністю окупляться менш ніж за один рік роботи програми — приблизно за 8 місяців. Швидкий термін окупності свідчить про низькі інвестиційні ризики та високу ліквідність проекту.

Для оцінки ефективності впроваджених стратегічних заходів були порівняні заплановані та фактичні результати за основними ключовими показниками ефективності (KPI) через рік після старту програми (табл. 3.2.6).

Таблиця 3.2.6

Моніторинг результативності проєкту за ключовими показниками*

Показник	Було	Стало	Цільове значення	Відхилення
Частка рекламаций	5%	4,10%	4,25 % (-15 %)	Досягнуто
Час виходу продукту	12 міс.	8,2 міс.	8 міс.	Майже досягнуто
Частка екопакування	10%	43%	100 % (на горизонті 3 років)	В процесі
Рівень впізнаваності бренду	35%	42%	20%	Досягнуто частково
Частка витрат на R&D	0,80%	2,50%	3–5 %	В процесі

**Джерело: розроблено автором*

Тож, основні технологічні цілі, зокрема скорочення частки рекламаций та зменшення часу виходу продукту на ринок, були досягнуті або близькі до виконання, що вказує на оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення якості продукції.

Частка екопакування зростає до 43 %, що свідчить про динамічний прогрес у напрямку екологізації виробництва. З урахуванням того, що кінцева ціль (100 %) має бути досягнута за три роки, динаміка є позитивною.

Підвищення рівня впізнаваності бренду на 7 % (з 35 % до 42 %) свідчить про позитивний ефект маркетингових інновацій, хоча повністю цільове значення ще не досягнуто, що вказує на необхідність подальшого активного розвитку рекламних та комунікаційних кампаній.

Частка витрат на дослідження і розробки зростає з 0,8 % до 2,5 %, що демонструє послідовність у реалізації стратегії інноваційного розвитку, проте для повного досягнення цільового рівня (3–5 %) потрібно продовжити інвестування.

Запропоновані стратегічні заходи управління інноваційною діяльністю ПрАТ «МХП» на стартовому етапі показала високу результативність як з фінансової, так і з операційної точки зору:

- показник ROI на рівні 344 % свідчить про надзвичайно високу економічну ефективність інвестицій.
- швидкий термін окупності (менше року) мінімізує фінансові ризики.
- аналіз досягнення KPI демонструє, що стратегічні цілі реалізуються відповідно до плану, з позитивною динамікою за всіма основними напрямками.

Стратегічні заходи інноваційного розвитку мають високу ефективність та потенціал масштабування у наступні періоди, що створює передумови для сталого зростання компанії в довгостроковій перспективі.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі було сформовано системний підхід до вдосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю на прикладі агропромислового підприємства ПрАТ «МХП». Розглянуто стратегічні напрями інноваційного розвитку компанії, які охоплюють технологічні, продуктові, процесні, екологічні, маркетингові, організаційні та соціальні аспекти. На прикладі «МХП-Баффало» проілюстровано практичну реалізацію інновацій та інтеграцію принципів сталого розвитку.

Запропонована єдина програма інноваційних заходів відображає прагнення компанії до підвищення конкурентоспроможності шляхом цифровізації, модернізації виробництва, розвитку нових продуктів і формування соціально відповідального бренду. Особливу увагу приділено створенню ефективної інфраструктури впровадження інновацій: формуванню міжфункціональних команд, впровадженню гнучких методик управління проектами (Agile), а також підвищенню залученості працівників.

Таким чином, стратегічне управління інноваційною діяльністю ПрАТ «МХП» базується на поєднанні технологічного прогресу, соціальної

відповідальності та ефективного менеджменту, що дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках завдяки комплексному, синхронному розвитку всіх видів інновацій.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1) В умовах зростаючої ролі інновацій важливим стало створення ефективного механізму стратегічного управління інноваційною діяльністю – процес формування, реалізації та контролю довгострокових рішень, спрямованих на розвиток і впровадження інновацій, що забезпечують конкурентні переваги підприємства. Ефективне впровадження даного механізму реалізується через процес стратегічного управління інноваційною діяльністю, починаючи від постановки цілей та закінчуючи моніторингом і контролем. Центральним інструментом в системі є інноваційна стратегія, яка визначає принципи та напрямки розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

2) Інноваційний проєкт має свою специфіку, зокрема високий ступінь невизначеності, креативний компонент та потребу в адаптивному управлінні, що обумовлює важливість застосування сучасного проєктного підходу. Класичні п'ять груп процесів управління проєктом (ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення) слугують базовою рамкою, яка дозволяє забезпечити цілісність і контроль за виконанням інноваційного проєкту на всіх етапах його життєвого циклу. Водночас, ефективність управління значно підвищується при впровадженні гнучких методологій, таких як Agile, Scrum, Kanban, Lean Startup, які дозволяють швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищити залучення команди та скоротити час виходу інновації на ринок.

3) Аналіз стану агропромислового ринку України свідчить про його стратегічну важливість для національної економіки, з огляду на вагомий внесок у ВВП, експортний потенціал та забезпечення продовольчої безпеки. Порівняльний аналіз провідних аграрних підприємств виокремив основного конкурента для ПрАТ «МХП» - ТОВ «Кернел». ПрАТ «МХП» є лідером у галузі птахівництва, контролюючи значну частку внутрішнього ринку м'яса

птиці, має повний виробничий цикл та інвестує в інноваційні технології й енергоефективні рішення. ТОВ «Кернел» спеціалізується на вирощуванні зернових культур, переробці олійних та експорті аграрної продукції, зокрема соняшникової олії, і вирізняється розвиненою логістичною інфраструктурою та ефективною експортною стратегією. Обидві компанії активно впроваджують сучасні підходи до управління та демонструють здатність адаптуватися до мінливого ринкового середовища, що забезпечує їм стабільні конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

4) ПрАТ «МХП» реалізує інноваційну діяльність як цілісну систему, що охоплює всі ключові аспекти бізнесу та спрямована на комплексне підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Компанія активно впроваджує технологічні, продуктові, процесні, екологічні, маркетингові, організаційні та соціальні інновації, які взаємопов'язані та функціонують синергетично, підтримуючи вертикальну інтеграцію та розвиток ПрАТ «МХП». Аналіз діяльності ПрАТ «МХП» дав змогу виокремити, що найбільшу увагу компанія звертає на технологічні, процесні, екологічні інновації, які є основоположними для операційної досконалості, ефективності основного виробництва та стратегії сталого розвитку, паралельно з активними зусиллями у сфері продуктових та маркетингових інновацій для зміцнення своїх позицій на ринку.

5) У рамках активної трансформації компанії на кулінарну та менший акцент на маркетингових інноваціях запропоновано проєкт впровадження AR-маркування для такого нового продукту як ланч-бокси в школу для бренду «Легко!», який орієнтований на тренди здорового харчування та екологічність. Єдина програма інноваційних заходів включає розробку не лише маркетингових та продуктових інновацій, а й всіх інших видів інновацій. Саме комплексний, синхронний розвиток різних видів інновацій забезпечує конкурентоспроможність компанії. Для компанії реалізація плану є важливим з огляду на масштабність виробничої інфраструктури холдингу, а також його амбіції щодо інтернаціоналізації продуктів з високою доданою вартістю.

б) Для оцінювання ефективності запропонованих стратегічних напрямів було проведено аналіз вихідних умов та очікувань від програми інновацій, розрахунок коефіцієнтів ефективності інвестицій й інновацій та оцінка динаміки зміни ключових показників. Отримано: термін окупності інвестицій 8 місяців, зростання частки екопакування до 43%, підвищення рівня впізнаваності бренду на 7%, збільшення частки на дослідження і розробки з 0,8 % до 2,5 %. Комплексний аналіз та отримані кількісні показники підтверджують ефективність, фінансову доцільність та обґрунтованість запропонованих стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид., доп. і переробл. Київ : КНЕУ, 2018. 642 с.
2. Антонюк А. А. Актуальні проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2017. № 2. С. 45-50.
3. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. К.: Нічлава, 2008. 465с.
4. Балан В. Г. Моделі прийняття управлінських рішень: навч.-метод. Посіб. З курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій». К.: Нічлава, 2011. 100 с.
5. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Випуск №42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647/1584> (дата звернення: 21.01.2025).
6. Беспалов А. Управлінські інновації, як важіль забезпечення стратегічного розвитку. Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т. 2018. № 1. С. 59-70.
7. Бояринова К. О., Бичковська А. А. Проблеми та перспективи впровадження екологічних інновацій на підприємствах. Підприємництво та інновації. 2020. Випуск №. 14. С. 19-24. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/361> (дата звернення: 15.11.2024)
8. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ.: Центр учбової літератури, 2017. 376 с.
9. Бушуєв Д.А. Механізми управління проектами в умовах «поведінкової економіки». Управління розвитком складних систем. 2018. № 34. С. 19-25.
10. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Бушуєва В.Б., Козир Б.Ю. Лідерство в застосуванні гнучких методологій створення інформаційних технологій. Інформаційні технології та засоби навчання, 2019, Том 70, №2, С. 1-15

URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/issue/view/99/showToc> (дата звернення: 15.01.2024)

11. Вишневська М.К., Крамаренко А. В., Козенков Д. Є. Оцінка та відбір проєктів на основі використання інтегрованого показника інноваційності проєкту. Економіка та суспільство. 2022. Випуск №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1772/1708> (дата звернення: 02.04.2025)

12. Горбась І. М., Дубенчук С. А. Практика управління агрохолдингом на засадах сталого розвитку. Актуальні питання економічних наук, Вип. №7 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/223> (дата звернення: 30.01.2025)

13. Горбась І. М. Цифрові екосистеми як інструмент розбудови конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 256-259. ISBN 978-617-7801-45-9. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/TEZU_2023-2.pdf (дата звернення: 18.02.2025).

14. Гурчкіна В.В. Інноваційний потенціал та активізація емерджентних властивостей для цілей розвитку промислового підприємства. Соціальна економіка. 2020. № 60 (1). С. 87-96.

15. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. Економіка та суспільство. 2024. Випуск №60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3545> (дата звернення: 28.01.2025).

16. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

17. Звіти МХП «Сталий розвиток» URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok> (дата звернення: 27.10.2024).

18. Звітність МХП. Clarity project. 2025. URL: <https://clarity-project.info/edr/25412361/yearly-finances> (дата звернення: 13.04.2025)
19. Злотнік М. З. Стратегічне управління підприємствами в умовах циркулярної економіки: дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії: спец. 073 «Менеджмент». Львів, 2023. 259 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/24080/disertaciya-zlotnik-ml.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).
20. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. Суми : Університетська книга, 2019. 386 с.
21. Інновації та стабільність: «МХП-Баффало» з Волині – лідер у розвитку тваринництва в Україні. Волинські новини. 2025. URL: <https://www.volynnews.com/news/all/innovatsiyi-ta-stabilnist-mkhp-baffalo-z-volyni-lider-u-rozvytku-tvarynnytstva-v-ukrayini/> (дата звернення: 05.04.2025)
22. Кифляк В. І. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. Економіка та суспільство. 2024 р. Випуск 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3431/3359> (дата звернення: 30.10.2024).
23. Колещук О. Я., Мусійовська О. Б. Стратегічне управління інноваційністю підприємств дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії: спец. 073 «Менеджмент». Львів, 2020. 555 с. URL: https://old.lpnu.ua/sites/default/files/dissertation/2020/16361/dysertaciya_koleshchuk.pdf (дата звернення: 03.02.2024)
24. Кравченко М.О. , Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2022 №40 URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419> (дата звернення 22.02.2025)
25. Кривокульська Н.М., Богач Ю.А., Крисько Ж.Л. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 41. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1575/1516> (дата звернення: 02.11.2024).

26. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Хорошко Д.Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 3 (26). С. 76–81.

27. МХП знизив продажі та експорт курятини. Agroportal. 2025. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/mhp-zniziv-prodazhi-ta-eksport-kuryatini> (дата звернення: 07.04.2025)

28. Осецький В. Л., Куліш В. А. Інноваційна індустріалізація в агропромисловому комплексі України. Економіка АПК. 2020 С. 54- 63

29. Осецький В. Л., Куліш В. А. Сучасні реалії інноваційного розвитку економіки України. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана 2025 с. 68-70.

30. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 30.01.2025).

31. Офіційний сайт агрохолдингу «Астарта-Київ» URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення: 21.02.2025).

32. Офіційний сайт Благодійного фонду “МХП – Громаді” URL: <https://mhpgromadi.org.ua> (дата звернення: 29.10.2024).

33. Офіційний сайт Державної статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.01.2025).

34. Офіційний сайт журналу Forbes Ukraine URL: <https://forbes.ua/profile/mkhp-224> (дата звернення: 22.01.2025).

35. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 27.01.2025).

36. Офіційний сайт Опендатабот URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 24.01.2025).

37. Офіційний сайт ПРАТ «МХП» URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 20.10.2024).

38. Офіційний сайт СП «Нібулон» URL: <https://www.nibulon.com/> (дата звернення: 21.02.2025).
39. Офіційний сайт ФГ «Укрлендфармінг» URL: <https://www.ulf.com.ua/ua/> (дата звернення: 21.02.2025).
40. Офіційний сайт ТОВ «Кернел» URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 21.02.2025).
41. Офіційний сайт Latifundist URL: <https://latifundist.com/> (дата звернення: 23.02.2025).
42. Приймак В., Корж. Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проектів. Економіка. 6. 2019. № 207. С. 21–27. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/06/207-21-27.pdf> (дата звернення: 01.02.2025).
43. Приймак В. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017.– 464 с.
44. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 10.02.2025).
45. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 р. № 1877-IV. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 49. Ст. 527. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15> (дата звернення: 28.03.2025)
46. Річний нефінансовий звіт за 2023 р. URL: <https://mhpgromadi.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/звіт-веб-укр.pdf> (дата звернення: 09.01.2025)
47. Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., / за ред. Балан В. Г Модель управління стратегічною гнучкістю підприємства на основі нечіткого підходу. 2024 р. Одеса. С. 86-90.
48. Статистичний щорічник України 2023 р. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (дата звернення: 30.01.2025).

49. Ткаченко П.В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. Підприємництво та інновації. 2021. № 19. С.243-249.
50. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств / Л. І. Федулова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №2. – С. 122-135. USD: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_2_13. (дата звернення: 23.01.2025).
51. Чебанова О. П. Гнучкі методи управління проектами, як інструмент керування / О. П. Чебанова // Вісник Харківського національного аграрного університету імені В.В. Докучаєва. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 4(2). - С. 64-72.
52. Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств: навч. Посіб. К.: Знання-Прес, 2003. 622 с.
53. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал Інтернаука. 2017. Випуск № 3(2). С. 167-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_3%282%29_37 (дата звернення: 26.01.2025).
54. David, F. R., David, F. R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. – 16th ed. – Boston : Pearson, 2017. – 480 p.
55. Derkach O., Horbas I., Stepanova A., Kyrylchuk O.. Forming of Industrial Enterprise Development Strategy Based on Balanced Scorecard. 2 nd Eastern European Conference Of Management And Economics 2020. P. 170-178.
56. Drucker P. F. Management: task, responsibilities and practices. New York : Harper & Row, 1974. 864 p.
57. Clayton M. Christensen The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail Boston, MA: Harvard Business School Press. 1997. P.225.
58. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity Vol. 8 2022. 163 p.

59. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 912 p.
60. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. Exploring Corporate Strategy. – 8th ed. – Harlow : Pearson Education, 2008. – 600 p.
61. Kakar W., Ahmed N. Ullah N. Agile Methodologies For Project Success: Exploring The Role Of Innovation And Management Support 2025 URL: [https://www.researchgate.net/publication/388682448_Agile_Methodologies_For_P
roject_Success_Exploring_The_Role_Of_Innovation_And_Management_Support](https://www.researchgate.net/publication/388682448_Agile_Methodologies_For_Project_Success_Exploring_The_Role_Of_Innovation_And_Management_Support) (дата звернення: 17.03.2025).
62. Kaplan, R. S., Norton, D. P. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. – Boston : Harvard Business School Press, 2006. – 312 p.
63. Kohl H., Orth R., Riebartsch O., Hecklau F. Integrated Evaluation System for the Strategic Management of Innovation Initiatives in Manufacturing Industries Procedia CIRP. 2016. Volume 40. P. 335-340.
64. Mignenan V. Responsible Innovation Project Management: Between Resilience and Sustainability in the African Context. Project Management for European, Asian and African Practitioners—Theory and Technique Examples in Selected Professions 2025, P.101-129.
65. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. – 2nd ed. – Harlow : Pearson Education, 2005. 406 p.
66. Mhp Group Annual Report And Accounts 2023. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf> (дата звернення: 16.10.2024).
67. Obradovic, V., Todorovic, M., Bushuyev, S. Sustainability and Agility in Project Management: Contradictory or Complementary? Advances in Intelligent Systems and Computing III. 2019. pp. 522-532.

URL: <https://www.springer.com/us/book/9783030010683> (дата звернення: 06.02.2025).

68. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation / OECD, Eurostat. 4th ed. Paris : OECD Publishing ; Luxembourg : Eurostat, 2018. 258 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html (дата звернення: 26.01.2025).

69. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors New York : Free Press. 1980. P. 422.

70. Santos J., Fernandes G., Ribeiro P., Barroso D. Fostering success of collaborative research, development, and innovation projects through project management offices 2025 URL: https://www.researchgate.net/publication/385753921_Fostering_success_of_collaborative_research_development_and_innovation_projects_through_project_management_offices (дата звернення: 19.03.2025).

71. Schmitt L. A Transformational Growth System for the New Enterprise: Strategy + R&D + Innovation URL: <https://theinovogroup.com/transformational-growth-system/> (дата звернення: 14.01.2025).

72. Schmitt L. Options-based Strategy: An Approach for Uncertain Times URL: <https://theinovogroup.com/options-based-strategy/> (дата звернення: 14.01.2025).

73. Sedovs E., Volkova T., Ludviga I. Sustainable development and strategic management - what is on the horizon in our non-ergodic world research? Sustainable Futures. 2025 Volume 9. P. 22-44.

74. Soares L., Esteves M., Tereso A., Duarte E. Application of Agile Frameworks in Projects: criteria identification for their selection. Procedia Computer Science Vol. 256, 2025, p. 1845-1852 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050925006933> (дата звернення: 17.04.2025).

75. Stepanova A., Horbas I., Davydova O. Practical Aspects of Strategic Marketing Management of Agricultural Enterprises (on the example of "Mriya Agro Holding" LLC) / Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice,

Vol. 2 (23), 2017. – P. 14-22 Web of Science URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i23.95635> (дата звернення: 11.03.2025).

76. Tidd J., John R. Bessant Strategic Innovation Management Wiley. 2014. P. 436.

77. Wingate L. Project Management for Research and Development: Guiding Innovation for Positive R&D Outcomes. 2025 URL: https://www.researchgate.net/publication/388960784_Project_Management_for_Research_and_Development_Guiding_Innovation_for_Positive_RD_Outcomes (дата звернення: 16.04.2025).

78. Zhang L., Banihashemi S., Zhang Y., Chen S. The confluence of project and innovation management: A scientometric analysis of emerging trends and research frontiers. Project Leadership and Society Vol. 6 2025 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666721525000067> (дата звернення: 19.04.2025).

79. Zhylinska O., Stepanova A, and Horbas I. Effective synergic interaction of strategic business units of diversified company. Problems and Perspectives in Management, 15(4), 2017. P. 38-49 URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-269/effective-synergic-interaction-of-strategic-business-units-of-diversified-company> (дата звернення: 22.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А



Секція II. Стратегії лідерства організацій: кращі світові та українські практики

Барченко А.М.	Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг	389
Білорус М.О.	Імідж лідера ринку як складова стратегічного позиціонування організації	390
Гефко А.В.	Система інноваційного менеджменту компанії Netflix	391
Дубенчук С.А.	Формування конкурентних переваг підприємства на основі інновацій	393
Кобець О.С.	Особливості мотивації персоналу IT-компаній	394
Курганов П.Р.	Особливості управління збутовою діяльністю торговельного підприємства	396
Мельник Д.О.	Методичне забезпечення прогнозування банкрутства підприємства	397
Михалевич А.Т.	Прогресивний досвід збутової діяльності підприємств екологічної промисловості	398
Онищенко А.В.	Жіноче лідерство у контексті впливу на розвиток сучасних організацій	399
Підпала М.С.	Теоретичні аспекти управління портфелем інтелектуальної власності	400
Слава П.О.	Управління ризиками на підприємствах будівельної галузі: специфіка та імплементація досвіду світового лідера індустрії SKANSKA AB	401
Тегітко М.С.	Проблеми та перспективи підвищення конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі України	402
Філоненко М.М.	Особливості управління персоналом підприємств під час війни	403
Ярмола Р.В.	Сучасні методи управління конфліктами в організації	404

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

Дубенчук Софія Анатоліївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
І курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Горбась І.М.

DEVELOPMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISE BASED ON INNOVATION

This paper is about how innovation contributes to the creation of unique value propositions for customers, enhances operational efficiency, strengthens market positioning, and provides flexibility in a changing business environment. Through innovation, enterprises can outpace competitors, attract and retain customers, and establish market leadership.

Глобальні еволюційні процеси, розвиток ринкових відносин та міжнародної торгівлі, трансформація і глобалізація економіки призвели до запровадження ринкових механізмів, наслідком яких стало посилення конкуренції між суб'єктами економічної діяльності. За своєю суттю вона є фундаментальним дієвим аспектом розвитку ринкових відносин, основними елементами яких є стимулювання науково-технічного прогресу, раціональне використання та розподіл наявних ресурсів, створення дієвої ефективної структури функціонування на мікро-, макро- та глобальному світовому рівні.

Важливою для кожного підприємства є конкурентоспроможність, що досягається за умов утримання сукупності переваг. Серед безлічі доступних стратегій завоювання лідируючих позицій на ринку інновації стають наріжним каменем, що пропонує підприємствам безпрецедентний потенціал для диференціації та створення цінності. Таким чином, між двома категоріями «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги» наявний каузальний зв'язок, тобто водночас і результатом, і передумовою формування конкурентних переваг є існування конкуренції [4, с. 250].

Конкурентні переваги підприємства, на основі інновацій – це унікальні характеристики, які дозволяють йому відзначитися на ринку та вигравати у конкуренції завдяки використанню новаторських ідей, технологій або підходів у розробці продуктів, процесах виробництва, маркетингу та управлінні. Ці переваги можуть включати здатність до швидкого впровадження нових продуктів та послуг, більшу якість, ефективність та гнучкість у виробництві, зниження витрат виробництва, збільшення задоволеності клієнтів, а також здатність до адаптації до змін у ринковому середовищі [4, с. 251].

Модель економічного розвитку, що базується на інноваціях передбачає продукування результатів інтелектуальної діяльності, створення та застосування нових ідей, процесів, продуктів чи послуг, які створюють вищу цінність для клієнтів або зацікавлених сторін. Підприємства, які надають пріоритет інноваціям, стають на шлях постійного вдосконалення, адаптації та еволюції. Розвиваючи культуру інновацій, організації формують мислення, яке заохочує експерименти, ризик і творчість, тим самим відкриваючи нові шляхи для зростання та диференціації.

Саме інновації є рушійною силою якісних перетворень та основним джерелом економічного зростання. Так, за Глобальним індексом інновацій в 2023 році перше місце займає Швейцарія із найвищою загальною оцінкою – 67,6, Україна зайняла 55 місце із 132 країн та 34 серед країн Європи із загальною оцінкою 32,8. Україна, незважаючи на повномасштабне вторгнення, цього року піднялася в Global Innovation Index на дві сходинки, порівнюючи з попереднім роком. У 2023 році наша країна вперше увійшла до ТОП-3 найінноваційніших економік у групі країн із доходами нижче середнього [5].

Більше того, інновації слугують каталізатором операційної ефективності та результативності підприємств. Впроваджуючи технологічні досягнення, оптимізацію процесів та організаційні реформи, інноваційні компанії впорядковують свою діяльність, зменшують витрати та підвищують продуктивність. Така операційна досконалість не лише покращує фінансові результати, але й забезпечує підприємствам можливість надавати клієнтам вищу цінність завдяки кращій якості, швидкій доставці або покращеному сервісу.

Важливо, що інновації також змінюють стійкість та адаптивність підприємств в умовах невизначеності та змін. У сучасному нестабільному і непередбачуваному бізнес-середовищі, що характеризується швидким технологічним розвитком, геополітичними змінами, глобальними кризами, війнами, підприємства повинні бути готовими протистояти збуренням, які можуть виникати, а також використовувати нові можливості для розвитку, вдосконалення, покращення позицій на ринку, впровадження унікальних, новаторських продуктів, створення сильної брендової ідентичності. Розвиваючи культуру інновацій, організації розвивають спритність, гнучкість і далекоглядність, необхідні для прощитання в умовах невизначеності, тим самим захищаючи свій бізнес на майбутнє і забезпечуючи довгострокову стійкість.

Однак реалізація повного потенціалу інновацій у розвитку конкурентних переваг вимагає цілісного та стратегічного підходу. Підприємствам необхідно створювати сприятливе для інновацій середовище, яке заохочує співпрацю, розмаїття думок та експерименти на всіх рівнях організації. Крім того, необхідно інвестувати в потужний потенціал досліджень і розробок, розвивати партнерські відносини із зовнішніми зацікавленими сторонами та впроваджувати новітні технології для забезпечення постійних інновацій та диференціації.

Отже, розвиток конкурентних переваг підприємств на основі інновацій є не просто стратегічним вибором, а необхідністю в сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Сприймаючи інновації як керівний принцип, підприємства можуть відкрити нові можливості, стимулювати зростання та закріпити свою позицію лідера на ринку. Зазираючи в майбутнє, ми бачимо, що інновації залишатимуться основою для підприємств, які прагнуть процвітати в умовах глобальної економіки, що постійно розвивається.

1. Дашко І. М. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Сталий розвиток економіки: міжнародний науково-виробничий журнал*. 2019. No 1 (42). С. 22–30.
2. Сфрємова Н. Ф., Коваленко О. В., Присвітла О. В. Конкурентоспроможність підприємства та складники системи її забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вып. 2(1). С. 104–113.
3. Машибора Т. Конкурентоспроможність як фактор інвестиційної привабливості видів економічної діяльності. *Економіка України*. 2011. No 9. С. 38–42.
4. Причєпа І. В., Стєлюк К. О. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства. *Економічний простір* : зб. наук. праць. 2013. №80. С. 248–256.
5. WIPO. Global Innovation Index 2023. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/



Практика управління агрохолдингом на засадах сталого розвитку

Ірина Миколаївна Горбась, Софія Анатоліївна Дубенчук

 PDF

Тенденції розвитку санаторно-курортного господарства України

Наталія Анатоліївна Горожанкіна, Костянтин Миколайович Горб, Антон Вадимович Гриценко, Ганна Юріївна Тарасенко

 PDF (English)

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в організації процесу готельного обслуговування

Олена Іванівна Юдіна, Маргарита Миколаївна Кучер, Максим Валерійович Корнєєв, Єлизавета Леонідівна Сайхак, Дар'я Костянтинівна Татаренко

 PDF (English)

Фінансово-економічні аспекти управління закладами загальної середньої освіти України в умовах війни

Любов Володимирівна Лукашенко

 PDF

Сервісологія для підприємств готельно-ресторанного бізнесу : Можливості та виклики

Оксана Йосипівна Березівська

 PDF

Система управління конкурентоспроможністю підприємств ІТ галузі і місце в ній економічної експертизи

Ірина Володимирівна Перезозова, Олена Сергіївна Морозова, Євген Олександрович Волошин

 PDF



Менеджмент

УДК 338.2, JEL O20

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14836734>

Практика управління агрохолдингом на засадах сталого розвитку

Горбась Ірина Миколаївна

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 01033, м. Київ, вул. Володимирська, 60, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

Дубенчук Софія Анатоліївна

студентка 2 курсу ОР «магістр», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 01033, м. Київ, вул. Володимирська, 60, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4783-010X>

Прийнято: 19.01.2025 | Опубліковано: 29.01.2025

Анотація. У статті досліджено основні засади концепції сталого розвитку та її значення для сучасного бізнесу. Проаналізовано й узагальнено досвід впровадження принципів сталого розвитку у діяльність провідного українського агрохолдингу. Розглянуто ключові аспекти інтеграції цілей сталого розвитку в стратегічне управління компанії, зокрема, екологічну, соціальну та економічну складові. Висвітлено успішні практики та конкретні проекти агрохолдингу, спрямовані на досягнення балансу між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Особливу увагу приділено інноваційним підходам до виробництва, енергоефективності, управлінню відходами та підтримці місцевих громад. Підкреслено значення сталого розвитку для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху компанії. Запропоновано напрями подальших



досліджень у сфері розробки інструментів оцінки ефективності інтеграції цілей сталого розвитку в бізнес-процеси та системи ключових показників ефективності для вимірювання прогресу у досягненні ЦСР.

Ключові слова: цілі сталого розвитку, стратегія, управління, конкурентоспроможність, відповідальний бізнес, інновації.

Agricultural Holding Management Practices Based On Sustainable Development

Iryna Horbas

Phd in economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, 01033, Kyiv, Volodymyrska Street, 60, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

Sofia Dubenchuk

Master's degree student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, 01033, Kyiv, Volodymyrska Street, 60, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4783-010X>

***Abstract.** The article explores the fundamental principles of the sustainable development concept and its significance for modern businesses. It analyses and summarizes the experience of a leading Ukrainian agricultural holding in implementing these principles. It specifically examines the crucial interplay between the environmental, social, and economic dimensions of sustainability, demonstrating how these interconnected elements contribute to a more holistic and integrated approach to business management. The article highlights successful practices and specific projects undertaken by the agricultural holding that aim to achieve a balance between economic growth, social responsibility, and ecological sustainability and in what way the company translates its sustainability commitments into tangible actions and measurable results. Special attention is given to innovative approaches employed*



in agricultural production, including advancements in energy efficiency across the value chain, responsible and effective waste management strategies, and proactive support for the development and well-being of local communities. The research explores how MHP's focus on these areas not only contributes to a more sustainable operation but also enhances competitiveness and generates positive business outcomes, such as cost savings, enhanced operational efficiency, improved brand reputation, and stronger stakeholder relationships. The article suggests promising directions for future research, particularly in the development of robust tools and methodologies to assess the effectiveness of SDG integration into core business processes and the creation of comprehensive systems of KPIs to measure progress towards achieving these critical goals.

Keywords: *sustainable development goals, strategy, management, competitiveness, responsible business, innovation.*

Постановка проблеми. У глобальних еволюційних процесах сучасна економіка постійно стикається з серйозними викликами різного характеру, серед яких антропогенний вплив, зміна кліматичних умов, виснаження природних ресурсів та забруднення навколишнього середовища. Відповіддю на такі виклики стала сучасна концепція сталого розвитку, яка є основою для забезпечення довгострокового благополуччя людства та збереження планети [8, 10, 11, 13]. Вона орієнтується на спільні зусилля урядів, бізнесу та свідомих громадян різних країн світу і передбачає збалансування економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної стійкості. Так, концепція сталого розвитку охоплює економічну стабільність (створення стійкої економіки); покращення якості життя (створення більш здорового та безпечного середовища для проживання); соціальну справедливість (зменшення нерівності, забезпечення доступу до якісної освіти, охорони здоров'я та гідної праці для всіх) та збереження планети (обмеження негативного впливу на екосистеми,



зменшення викидів парникових газів та раціональне використання природних ресурсів).

Впровадження цілей сталого розвитку в діяльність сучасних організацій дає змогу покращити репутацію компанії і/або бренду, знизити витрати і підвищити ефективність, залучати та утримувати таланти, посилити свою інвестиційну привабливість, дотримуватися міжнародного чинного законодавства, берегти навколишнє середовище тощо. Так, дотримання концепції сталого розвитку бізнес-структурами уможливило посилення їхньої конкурентоспроможності, забезпечення довгострокової стійкості та позитивний внесок у створення кращого майбутнього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню концепції сталого розвитку приділяли увагу: Г. Брундтланд, яка сформулювала класичне визначення сталого розвитку як такого, що задовольняє потреби сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь [23]; К. Раворт, яка виокремила фактори, яких бракує в класичній економіці та доводить те, що ідеальний простір економіки створюється внаслідок збалансованості соціальних та екологічних аспектів [26]; Т. Джексон акцентує увагу на обмеженні сучасної економічної моделі та пропонує альтернативну концепцію процвітання, яка базується на досягненні добробуту [24]. Серед вітчизняних науковців слід відзначити Л.Г. Мельника, який досліджував механізми сталого розвитку в контексті промислової політики та енергоефективності [28].

Дослідження ефективного стратегічного управління завжди у полі зору практиків та науковців. Зокрема З. Шершньова [21], Л. Довгань [6], А. Шегда [20], М. Ситницький [27] та В. Балан [3], які зосереджуються на адаптації стратегічних підходів до реалій національної економіки, підвищенні конкурентоспроможності підприємств та розробці дієвих моделей стратегічного управління.

Невирішені питання загальної проблеми. Останніми роками все більше актуалізується проблематика впровадження концепції та цілей сталого розвитку



у стратегічне управління організаціями. Для українських підприємств стратегічне управління діяльністю на засадах сталого розвитку є особливо важливим у контексті гармонізації з європейськими стандартами та вимогами [4].

Основними проблемними зонами у сфері впровадження концепції сталого розвитку в бізнес сектор в Україні залишаються наступні: відсутність єдиного універсального стандарту для оцінювання стійкості підприємств (компанії розробляють власні індикатори, що ускладнює порівняння та аналіз); висока вартість інвестицій для реалізації проєктів та обмежений доступ до фінансування (особливо для малого та середнього бізнесу); соціальні аспекти (вплив на місцеві громади та права усіх працівників); екологічні виклики (зміна клімату, забруднення довкілля, збереження біорізноманіття); менеджмент та лідерство (відсутність стратегії сталого розвитку компаній, слабка інтеграція цілей сталого розвитку у бізнес-процеси компаній, низька залученість працівників і співробітників) [2, 5].

Дослідження вказаних особливостей впровадження концепції сталого розвитку у вітчизняну бізнес практику є необхідним для підвищення ефективності стратегічного управління у сучасних умовах світової глобалізації та гармонізації міжнародного і національного законодавств.

У статті висвітлено досвід впровадження концепції сталого розвитку в контексті інноваційної діяльності вітчизняного підприємства, що впливає на формування його стратегії, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху. Інноваційна діяльність – це не лише випуск на ринок нових товарів, а й застосування інноваційних підходів у виробництві, менеджменті та маркетинговій діяльності, зокрема формування іміджу підприємства через використання замкнутого циклу виробництва та політики сталого розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) – комплексне дослідження, аналіз та узагальнення досвіду, систематизація ефективних підходів і практики функціонування агрохолдингу, який інтегрував концепцію



сталого розвитку у свою бізнес-модель та стратегічне управління нею. Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення наступних завдань: 1) розкрити сутність концепції сталого розвитку та її роль у сучасному бізнес середовищі; 2) представити кейси та успішний досвід управління вітчизняного агрохолдингу Миронівський Хлібопродукт на засадах сталого розвитку в умовах турбулентного навколишнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Парадигма сталого розвитку передбачає стандарти щодо охорони навколишнього середовища, соціальної рівності, відсутності расової та національної дискримінації, а також спрямована на підвищення якості життя людей. Сталій розвиток - це загальна концепція, яка орієнтована на необхідність знаходження балансу між задоволенням сучасних потреб людства та захистом інтересів майбутніх поколінь шляхом гармонізації економічного, соціального та екологічного розвитку [13, 14, 16]. Це не лише покращення рентабельності підприємства та підвищення прибутків, а й турбота про навколишнє середовище та добробут суспільства [24, 26]. Підприємства, які інтегрують принципи сталого розвитку у своїй діяльності, отримують конкурентні переваги на ринку, покращують свій імідж та підвищують довіру з боку споживачів і партнерів [19, 22].

Ключовими елементами глобальної стратегії сталого розвитку є [11]:

- екологічний компонент: зменшення споживання енергії та води, перехід на відновлювані джерела енергії, управління відходами та їх переробка, збереження біорізноманіття;
- соціальний компонент: зменшення бідності та нерівності, забезпечення доступу до якісної освіти та охорони здоров'я, створення гідних умов праці, підтримка громадянського суспільства;
- економічний компонент: розвиток зелених технологій та інновацій, створення нових робочих місць у сфері сталого розвитку, підтримка малого та середнього бізнесу, справедливий розподіл економічних благ.

Вперше концепцію сталого розвитку було зазначено у звіті Міжнародної комісії з довкілля та розвитку Організації Об'єднаних Націй під керівництвом Г.



АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК



Брундтланд [23], пізніше ООН [14, 16] було ухвалено 17 цілей сталого розвитку (ЦСР) – це глобальна ініціатива до 2030 року [13, 19], спрямована на: подолання бідності; подолання голоду; міцне здоров'я, якісну освіту; гендерну рівність; чисту воду та належні санітарні умови; відновлювану енергію; гідну працю та економічне зростання; інновації та інфраструктуру; скорочення нерівності; сталий розвиток міст та спільнот; відповідальне споживання; боротьбу зі зміною клімату; збереження морських екосистем; збереження систем суходолу; мир та справедливість; партнерство заради стійкого розвитку (рис. 1).



Рис. 1. Цілі сталого розвитку, визначені ООН [8]

ЦСР мають фундаментальний вплив на бізнес шляхом: посилення конкурентоспроможності, нарощення привабливості для інвесторів та лояльності клієнтів, створення позитивного іміджу, залучення та утримання талантів, зменшення репутаційних та фінансових ризиків, раціонального використання ресурсів, поліпшення якості продуктів і послуг, впровадження нових бізнес-моделей, підвищення ефективності діяльності та соціальної відповідальності.

Агропромисловий холдинг Миронівський хлібопродукт (МХП) – один з лідерів української агропромисловості [5, 12], який активно впроваджує принципи сталого розвитку у свою діяльність. Компанія розуміє, що успіх бізнесу нерозривно пов'язаний з добробутом суспільства та збереженням



довкілля і ставить перед собою амбітні цілі сталого розвитку та втілює їх у життя через різноманітні проекти. Це міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій, яка об'єднує 32 000 працівників (28 000+ працівників в Україні та понад 4000 за кордоном) та охоплює екологічне вирощування і виробництво агропродуктів, їхню логістику, експорт та ритейл продукції (більше 18 продуктових брендів і 5 партнерських торгових мереж), а також кулінарний центр і школу [15].

Цілі сталого розвитку МХП охоплюють соціальну відповідальність (підтримка місцевих громад, розвиток освіти, охорона здоров'я, створення робочих місць); екологічну стійкість (зменшення впливу на довкілля, раціональне використання природних ресурсів, впровадження екологічних технологій); економічну ефективність (оптимізація виробничих процесів, підвищення енергоефективності, розвиток нових напрямів бізнесу) [25].

«МХП прагне у своїй діяльності до сталого розвитку та працює над досягненням п'яти Цілей сталого розвитку: партнерство заради сталого розвитку; сталий розвиток міст і громад; якісна освіта; подолання бідності; захист та відновлення екосистем суші», – зазначає Вікторія Нагірняк, керівниця відділу корпоративної соціальної відповідальності агроіндустріального холдингу МХП [8, 9, 15]:

- ЦСР 7 доступна та чиста енергія спрямована на використання відновлюваних джерел енергії, оптимізація споживання енергії у виробничих процесах та офісах, впровадження енергоефективних рішень у діяльність підприємства;

- ЦСР 8 гідна праця та економічне зростання, яка реалізується забезпеченням продуктивного використання людських ресурсів, створенням нових робочих місць та стимулюванням економічного зростання;

- ЦСР 9 інновації та інфраструктура, які передбачають залучення інвестицій у дослідження та розробки для покращення продукції та послуг, впровадження інноваційних технологій, а також поліпшення екологічної стійкості виробничих процесів;



АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК



- ЦСР 12 відповідальне споживання та виробництво акцентує увагу на впровадженні систем управління, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля та переході на екологічно безпечні матеріали й енергозберігаючі технології;

- ЦСР 13 боротьба зі зміною клімату передбачає зниження викидів парникових газів через використання відновлюваних джерел енергії, розробку стратегій зниження вуглецевого сліду продукції, адаптації бізнес-процесів до ризиків, пов'язаних зі зміною клімату.

МХП реалізує концепцію сталого розвитку шляхом відповідального ставлення до природних ресурсів, підтримки соціальних ініціатив та забезпечення високих стандартів якості життя. Невід'ємними складовими стратегії сталого розвитку МХП є корпоративна соціальна відповідальність, розвиток місцевих громад та підтримка освітніх і культурних ініціатив, соціальна допомога, а також екологічні проекти по збереженню природних ресурсів та мінімізації впливу на довкілля.

Стратегія підприємства інтегрує принципи сталого розвитку через активну інноваційну діяльність, яка трактується як «діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [7]. Проте, варто зазначити, що це поняття потрібно розглядати ширше, оскільки це не лише випуск нових товарів і послуг, а й впровадження та поєднання інноваційної діяльності у сфері виробництва, маркетингу та менеджменту. Це проявляється через інноваційні технології, запровадженні самою компанією, інноваційні підходи просування, замкнутий цикл виробництва, інноваційні процеси в управлінні.

МХП використовує чітко структуровану стратегію діяльності на засадах сталого розвитку (рис. 2).



АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

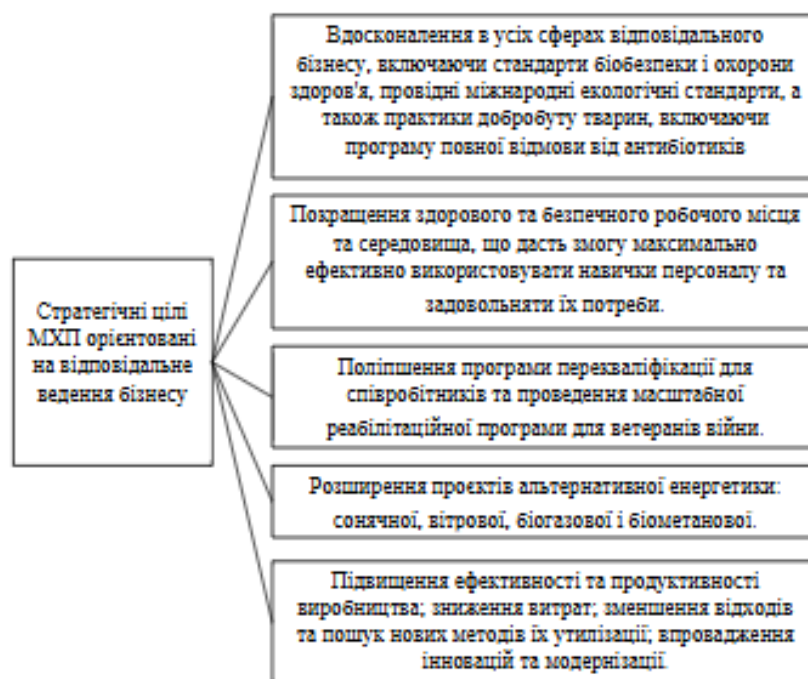


Рис. 2. Стратегічні цілі МХП орієнтовані на відповідальне ведення бізнесу

Розроблено авторами на основі [25, с. 18-22].

Попри основні стратегічні цілі, що орієнтуються на сталий розвиток, компанія має на меті:

- модернізацію сільськогосподарської техніки для забезпечення ефективності рослинництва за рахунок підвищення врожайності та оптимізації контролю витрат, а також покращення стратегій управління ресурсами;
- оцифрування процесів виробництва та збору врожаю, включаючи використання технологій, штучного інтелекту для аналізу в реальному часі, прогнозуванні та полегшенні прийнятті рішень;
- продовження розвитку сильних брендів МХП як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях за допомогою інновацій, орієнтованих на споживачів;



АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК



- постійний розвиток харчових продуктів з доданою вартістю за підтримки сучасного центру кулінарних досліджень;
- стратегічне партнерство з гравцями харчової промисловості та інвестиції в підприємства, які розширюють кулінарний досвід групи;
- запуск нових міжнародних відділень продажів і дистрибуторських офісів, потенційне створення нових підприємств;
- постійне розширення та зміцнення програми розвитку клієнтського бізнесу;
- розширення існуючих і вихід на нові експортні ринки, збільшення продажів високомаржинальних продуктів з доданою вартістю [25].

Компанія реалізує комплексну політику соціальної відповідальності, яка охоплює наступні стратегічні напрямки [8]:

- комплексна розбудова громад та підтримка громадських ініціатив: МХП активно інвестує в будівництво та ремонт об'єктів критичної інфраструктури в місцевих громадах;
- програми, спрямовані на покращення здоров'я; підтримка медичних установ, організація безкоштовних медичних оглядів для співробітників та членів їхніх родин;
- навчання для місцевих управлінців задля посилення їхніх навичок управління та сприяння сталому розвитку регіонів; співпраця з навчальними закладами, організація майстер-класів, конкурсів та олімпіад для учнів; фінансування будівництва і ремонту шкіл, розвиток їх інфраструктури;
- програми підтримки мікропідприємництва;
- культурна дипломатія через підтримку важливих культурних проєктів, привернення уваги світової спільноти до України.

Від початку повномасштабної війни працівники МХП, дочірніх компаній та Благодійний фонд «МХП-Громаді» [10, 17, 18] на постійній основі здійснюють волонтерську діяльність та надають всебічну підтримку військовим, ветеранам, їхнім родинам, переселенцям та іншим вразливим категоріям населення через програму індивідуального супроводу та комплексної підтримки



АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК



військових, ветеранів та їхніх родин «МХП Поруч». МХП спільно з Благодійним фондом «МХП – Громаді» активно розвивають громади та підтримують тих, кому необхідна допомога. За 2023-2024 рр. підтримано 250+ проєктів у громадах на 21 млн грн, реалізовано 550 культурних проєктів на 78 млн грн, надано допомогу понад 150 бізнесам, які сплатили 3+ млн грн податків у свої громади. За перші шість місяців 2024 року було зібрано понад 37 мільйонів гривень на підтримку армії та інші соціальні ініціативи [8].

У 2020 році, ставши партнером громадської організації ДонорUA, МХП ініціював донорський рух [1]. Як соціально відповідальний бізнес під час пандемії 2020 року, компанія спрямувала до загальнонаціонального фонду протидії COVID-19 55 млн грн, а також взяла під опіку Вінницьку та Черкаську області, на потреби яких було виділено 29 млн грн [15].

У 2020 році МХП провів два форуми і шість вебінарів з проєктного менеджменту серії Ukrainian Agribusiness Sustainability Webinar Series від Нідерландського банку FMO та консалтингової компанії AVGroup та реалізував всеукраїнський грантовий конкурс, за результатами якого було здійснено співфінансування близько 200 проєктів [9]. Протягом 2021-2024 рр. МХП провів: конкурс бізнес-ідей «Роби своє», конкурс соціальних ініціатив «Час діяти, Україно!», грантовий конкурс для громад «Сади для Перемоги», конкурс соціальних ініціатив «Час діяти, Нестримні», грантовий конкурс «PROзростання», конкурс бізнес-ідей «Роби своє з Kurator», серію грантів для агропідприємців, грантовий конкурс бізнес-ідей «Підтримка мікропідприємництва ветеранів війни та їхніх родин: від ідеї до реалізації на Вінниччині» [10].

Спільно з БФ «МХП — Громаді» створено вісім постійно діючих соціальних та екологічних програм. Щороку організуються толоки, спрямовані на наведення порядку та покращення стану довкілля в населених пунктах за участі співробітників компанії. Саме проєкти корпоративно-соціальної відповідальності допомагають компанії змінювати Україну на краще. «Впевнена, що наш досвід буде корисним не тільки для українського бізнесу, а й



країн Східної Європи», - акцентувала керівниця відділу корпоративної соціальної відповідальності агрохолдингу МХП [9].

Інновації, які враховують принципи сталого розвитку, реалізуються в компанії через впровадження екологічно чистих технологій, розробку нових продуктів з мінімальним впливом на довкілля, впровадження ресурсозберігаючих технологій і підвищення енергоефективності.

МХП: використовує сучасні технології, які дозволяють ефективніше використовувати енергію та воду, зменшити шкідливі викиди і кількість відходів; є інноваційним лідером в сфері біогазу та біоенергетики, що дає змогу суттєво посилити власну енергетичну й економічну незалежність, а також екологічну відповідальність; дотримується міжнародних стандартів екології, постійно покращує методи сталого землеробства та впроваджує відновлювану енергетику (зокрема виробляє біопаливо та використовує інші чисті джерела енергії); приділяє особливу увагу управлінню відходами, сортуванню, повторному використанню та продажу відходів; співпрацює з місцевими громадами, щоб забезпечити екологічність та сталий розвиток регіонів.

За допомогою впровадження біогазових проектів бізнес ефективно використовує відходи виробництва, генерує чисту енергію, значно знижує викиди парникових газів і виробляє екологічно безпечні органічні добрива. Виходячи з цього, підприємство має низку переваг, які підтверджені світовою та українською практиками. Станом на 2024 рік компанія МХП успішно використовує два біогазові комплекси. Будівництво першої біогазової станції почалось ще навесні 2012 року на птахофабриці «Оріль Лідер» у Дніпропетровській області. Потужність біогазової станції склала 5 МВт/год, що зрівнює з електропостачанням до 15 000 квартир і тепловим забезпеченням 1 500 квартир. Станція була першою в Європі за потужністю та рівнем технологій, які працюють на відходах з переробки курчат-бройлерів [15, 25]. Ще одним прикладом інноваційного партнерства МХП є комплекс «Біогаз Ладизина», який був побудований у 2017 році неподалік міста Ладизина у Вінницькій області. Щороку компанія приділяє увагу модернізації різних ділянок, створює нові



підрозділи управління, впроваджує різні програми, інноваційні проекти для ефективного функціонування [9].

Комплекс «Біогаз Ладизин» став найбільшим біогазовим комплексом з переробки органічних відходів в Європі, довжина його біогазопровіда становить 12 км. До його складу входять такі основні напрями як виробництво біогазу, впровадження виробництва зрідженого біометану, генерація електричної енергії та виробництво органічних добрив, які сприяють відновленню родючості землі та покращують структуру ґрунту та гумусу [9].

Варто зазначити, що компанією було створено Комітет, який прийняв нові повноваження, які відображають посилення уваги правління до підходу групи до відповідального ведення бізнесу; так основна ціль підприємства до 2030 року - Net Zero 2030 [25, с. 9].

Орієнтація діяльності МХП на сталий розвиток також реалізується через економічну складову: дохід за 2023 рік склав 3,021 млн. дол., що на 14% більше, ніж за 2022 рік. МХП входить у трійку найефективніших агрокомпаній України [5, 12]. Крім цього, компанія увійшла до трійки лідерів за обсягом інвестицій у розвиток бізнесу. Підтримка інвесторів допомагає компанії стабільно працювати, збільшувати кількість робочих місць та робити внесок у фінансово-економічну стійкість України [25, с. 4].

Ключовим принципом стратегії компанії є виробництво екологічно чистих продуктів харчування, довгострокове зростання та створення вартості з постійною міжнародною диверсифікацією, кулінарною трансформацією, лідерством та інноваціями, а також фокус на відповідальному бізнесі. Група прагне зробити конструктивний внесок у позитивні глобальні зміни, тому узгоджує свою діяльність з усіма сімнадцятьма цілями сталого розвитку ООН, які були розроблені, з метою забезпечення спільного плану досягнення миру, процвітання та добробуту для людей і планети не лише вже зараз, але і в майбутньому. Попри російську військову агресію, МХП продовжує діяти в рамках своєї стратегії, інвестує в свій персонал, займається благодійністю. В



2023 році компанії вдалось розширити експорт та вийти на нові ринки, включаючи Канаду та країни Африки [25].

МХП встановив, що значну економію коштів і користь для навколишнього середовища можна отримати за рахунок виробництва енергії з відновлюваних джерел, переробки її відходів для отримання біогазу. МХП продовжує досліджувати цю можливість і має намір розширити виробництво енергії з відновлюваних джерел у коротко- та середньостроковій перспективі. МХП також реалізує проекти в галузі відновлюваної енергетики з бізнес-партнерами-спеціалістами, включаючи вітрову та сонячну енергію. Група планує продовжувати взаємодію із зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів і постачальників, для підвищення обізнаності про зміну клімату та просування екологічних практик.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Концепція сталого розвитку – це не просто модний тренд, а необхідність для сучасного бізнесу. Компанії, які впроваджують ЦСР, отримують конкурентні переваги, знижують ризики, стимулюють інновації та беруть активну участь у створенні більш сталого майбутнього. Так, МХП вдало демонструє як агропромислова компанія може успішно поєднувати економічне зростання, рушійною силою якого є інновації, з дотриманням принципів сталого розвитку, забезпеченням справедливого та стійкого майбутнього. Інвестиції в новітні технології, акцент на енергоефективність і відповідальне ставлення до всіх аспектів діяльності дають змогу компанії забезпечувати стійке економічне зростання та високу конкурентоспроможність на різних сегментах ринку.

Подальший розвиток стратегічного управління підприємствами на засадах сталого розвитку відкриває широкі можливості для досліджень та вдосконалення практичних підходів. Серед них варто виокремити: розробку інструментів для оцінювання ефективності інтеграції цілей сталого розвитку у бізнес-процеси компаній, а також подальшу розробку системи ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання прогресу у досягненні ЦСР. Це дасть змогу перевести абстрактні цілі в конкретні, вимірювані показники, що сприятиме



більш ефективному управлінню та прийняттю обґрунтованих рішень у довгостроковій перспективі.

Управлінські інновації є невід'ємною частиною стратегії розвитку МХП. Компанія активно впроваджує нові технології та підходи в управління, що дозволяє їй залишатися лідером на ринку та досягати цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Автоматизована система рекрутингу та управління донорами крові URL: <https://www.donor.ua>
2. Андрушків Б. М. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі: підприємство – галузь – регіон – держава (євроінтеграційні аспекти) / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, О. Б. Погайдак // Український журнал прикладної економіки. - 2016. - Т. 1, № 2. - С. 6-17.
3. Балан В. Г. Модель управління стратегічною гнучкістю підприємства на основі нечіткого підходу. Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації» 2024 С. 86-90.
4. Глобальний договір ООН в Україні URL: <https://globalcompact.org.ua/gd-onn-v-ukraini/>
5. Головний сайт про агробізнес URL: <https://latifundist.com>
6. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2010. №11. С.118
7. Закон України «Про інноваційну діяльність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
8. Звіти МХП «Сталий розвиток» URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>
9. МХП прагне у своїй діяльності до цілеспрямованого руху вперед та працює над досягненням п'яти Цілей сталого розвитку ООН (28.10.2020). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3125616-mhp-pracue-nad-dosagnennam-pati-cilej-stalogo-rozvitku-onn.html>
10. Офіційний сайт Благодійного фонду «МХП – Громаді» URL: <https://mhpgromadi.org.ua>



11. Офіційний сайт Всесвітнього економічного форуму URL: <https://www.weforum.org>
12. Офіційний сайт журналу Forbes Ukraine URL: <https://forbes.ua/profile/mkhp-224>
13. Офіційний сайт ООН в Україні URL: <https://ukraine.un.org/uk>
14. Офіційний сайт ООН URL: <https://www.un.org/>
15. Офіційний сайт ПРАТ «МХП» URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>
16. Офіційний сайт UNDP URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
17. Річний нефінансовий звіт за 2022 URL: <https://mhpgromadi.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/Річний-нефінансовий-звіт-2022-рік-.pdf>
18. Річний нефінансовий звіт за 2023 р. URL: <https://mhpgromadi.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/звіт-веб-укр.pdf>
19. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
20. Шегда А. В. Стратегічний аспект управління розвитком суб'єктів господарювання. Теоретичні та прикладні питання економіки.-2012.-Вип. 27 (3).-С. 21-30
21. Шершньова З. Є. Стратегії як основа реорганізації систем управління бізнес-організацій. Вісник КНЕУ. 2018.– С. 284 – 290.
22. Як ООН підтримує Цілі сталого розвитку в Україні URL: <http://surl.li/ghiqpe>
23. Brundtland, G. H. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. – 400 p.
24. Jackson T. Prosperity without Growth: Foundations for the Economy of Tomorrow. New York: Routledge, 2017. – 310 p.
25. Mhp Group Annual Report And Accounts 2023. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf> (дата звернення: 16.10.2024)
26. Raworth K. Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist Penguin Random House UK – 2018 – 384 p.



27. Sitnick M.i, Kurinskyi D., Pimenowa O., Wasilewski M., Wasilewska N. Strategic formation of agricultural market clusters in Ukraine: Emerging as a global player. Sustainability, Volume 16, 2024 21 p.
28. Tambovceva T, Melnyk L., Dehtyarova I., Nikolaev S. Circular economy: Tendencies and development perspectives Mechanism of Economic Regulation, 2021, No 2, 33-42 p.

Характеристика принципів в умовах стратегічного управління та стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства*

Принцип	В умовах стратегічного управління	В умовах стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства
Принцип пріоритетності	Визначення першочергових завдань для досягнення цілей та напрямів розвитку підприємства, що допоможе раціонально розподілити ресурси та ефективно використати потенціал підприємства	Визначення пріоритетні напрями досліджень і розробок, розподіляючи ресурси на найбільш перспективні проекти. Підприємство має оцінювати потенційний ефект від інновацій з точки зору конкурентних переваг і ринкової цінності.
Принцип спадковості	Нова стратегія розробляється паралельно з реалізацією попередньої, забезпечуючи поступовий перехід між ними у часі та просторі.	Поступовий розвиток інновацій, адаптація попередніх технологій до нових умов (S-крива інноваційного циклу).
	Аналіз та моделювання результатів перспективного планування дозволяють оцінити допущені прорахунки чи навпаки досягнення з метою їх подальшого врахування.	
Принцип цілеспрямованості	Стратегічна орієнтація підприємства, що базується на його суспільній корисності та унікальних відмінностях від конкурентів.	Стратегічна орієнтація на проривні інновації, що створюють нові ринкові можливості.
Принцип холізму (єдності, цілісності)	Розгляд стратегічного управління як єдиної системи, у якій усі структурні елементи взаємопов'язані. При цьому увага зосереджується не лише на окремих складових, а й на якості їхніх зв'язків, що сприяє ефективній координації та інтеграції стратегічних ініціатив як у горизонтальному, так і у вертикальному вимірі	Стратегічне управління інноваціями потребує узгодженої взаємодії всіх підрозділів підприємства. Інновації повинні бути інтегровані у бізнес-процеси та узгоджуватися з загальною стратегією компанії.

	організаційної структури.	
Принцип емерджентності (зв'язаності)	Різноманіття локальних і глобальних цілей потребує застосування різних стратегічних підходів у різних частинах організації. Це вимагає не лише аналізу, а й синтезу стратегічних рішень, де кількісне зростання показників повинно сприяти якісним змінам, а досягнення часткових цілей – формуванню загальної стратегічної ефективності підприємства.	Врахування взаємозв'язок між локальними розробками та глобальними стратегічними цілями підприємства. Різні підрозділи можуть реалізовувати власні інноваційні ініціативи, які в підсумку мають формувати єдину стратегію розвитку.
Принцип динамічної рівноваги	Баланс ризиків сприяє узгодженню стратегічних цілей із реальними ринковими умовами. Враховуючи невизначеність середовища та обрану модель управління, у процесі реалізації стратегії можливі значні коригування. Цей принцип, за концепцією Дж. Мінцберга, вимагає розробки множини альтернативних стратегій для забезпечення гнучкості управління.	Інноваційна стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Розробка альтернативних сценаріїв розвитку дозволить оперативно реагувати на ринкові виклики та технологічні тренди.
Принцип адаптації (коригування)	Принцип передбачає, що підприємство повинно мати змогу оперативно перерозподіляти ресурси відповідно до актуальних умов, навіть якщо це суперечить попереднім планам. Це потребує ефективного механізму стратегічного управління, який включає організацію, облік, стимулювання та регулювання, а також базові функції – планування, аналіз і контроль.	В інноваційній діяльності важливе постійне коригування стратегій відповідно до змін ринку, наукових досягнень та технологічних проривів. Гнучкість у розподілі ресурсів та швидке прийняття рішень дозволяють ефективно керувати інноваційними процесами.
Принцип концентрації	Визначення необхідності спрямування ресурсів і	Акцентування уваги на зосередження фінансових,

	управлінських зусиль на пріоритетні напрями діяльності, де є найбільші шанси на досягнення успіху, підтверджені поточними або потенційними конкурентними перевагами підприємства.	технологічних та кадрових ресурсів на найбільш перспективних інноваційних напрямках, що мають високий потенціал успішної комерціалізації.
Принцип синергізму	Визначає ефективність реалізації стратегії через взаємозв'язок різних видів діяльності підприємства. Його застосування сприяє узгодженості дій і створенню єдиного вектору розвитку компанії, що підсилює ефективність стратегічного управління.	Різні інноваційні проекти та ініціативи мають бути взаємопов'язаними та спрямованими на досягнення загальних стратегічних цілей підприємства. Взаємодія між підрозділами та інтеграція ресурсів сприяє ефективному розвитку інновацій.
Принцип ключової компетенції	Передбачає формування стратегічної архітектури підприємства (за концепцією Хемела і Прахалада) через розвиток його унікальних конкурентних переваг. Він базується на поєднанні професійних знань та досвіду персоналу в основних напрямках діяльності компанії.	Інноваційна стратегія повинна базуватися на розвитку унікальних знань, навичок та технологій, які створюють довгострокові конкурентні переваги підприємства. Важливу роль відіграє формування творчого потенціалу персоналу та корпоративної культури, що сприяє інноваціям.

**Джерело: розроблено автором.*

Підходи різних авторів до визначення стратегії*

№	Автор	Визначення категорії
1	Г. Мінцберг	“Стратегія — це модель або план, що інтегрує основні цілі організації, політики та дії в єдине ціле”[65, с.23]
2	М. Портер	“Стратегія — це процес створення унікальної та цінної позиції, яка включає різні види діяльності”[69, с.15].
3	Фред Р Девід	“Стратегія — це засоби, за допомогою яких довгострокові цілі досягаються» [54, с.34].
4	Дж. Куїнн	“Стратегія - план або модель, що інтегрує основні цілі, політики та дії організації в єдине ціле» [, с.38].
5	Джонсон, Скоулз і Вітінгтон	"Стратегія — це напрям і сфера діяльності організації в довгостроковій перспективі, яка забезпечує досягнення переваг у змінному середовищі шляхом розподілу ресурсів і задоволення очікувань зацікавлених сторін" [60, с.31].
6	Р. Каплан і Д. Нортон	"Стратегія — це гіпотеза про шлях до успіху, яка формулюється у вигляді набору взаємопов'язаних стратегічних тем та завдань" [62, с.17].
7	Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П.	"Стратегія — це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей» [16, с.24].

*Джерело: розроблено автором.

Додаток Д

М. Портер сформулював фундаментальні концепції конкурентної стратегії та галузевого аналізу. Його роботи, зокрема "Конкурентна стратегія" (1980) та "Конкурентна перевага" (1985), стали основою для стратегічного аналізу підприємств і галузей. Портер розробив модель "п'яти сил конкуренції", яка дозволяє аналізувати конкурентне середовище підприємства з урахуванням загрози нових гравців, сили постачальників, сили покупців, загрози товарів-замінників і рівня конкуренції серед існуючих учасників ринку. Ця модель дозволяє підприємствам краще розуміти структуру своєї галузі та знаходити стратегії для досягнення конкурентної переваги.

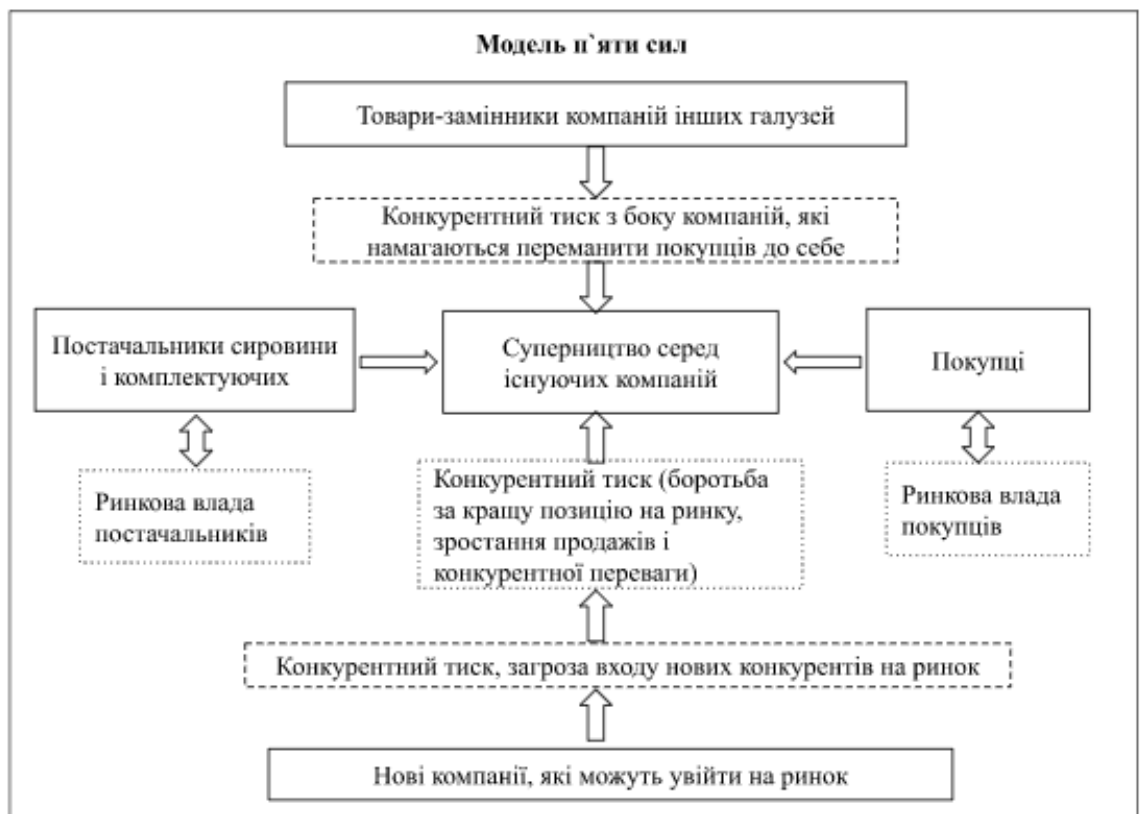


Рис. Д.1 Модель п'яти сил Портера

Джерело: [8].

Портер визначив три основні конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Впровадження цих стратегій допомагає компаніям визначити власну позицію на ринку та будувати довгострокову конкурентну стійкість. Окрім того, Портер розвинув концепцію

"ціннісного ланцюга", що дозволяє підприємствам аналізувати свої внутрішні процеси, визначаючи, які з них створюють найбільшу цінність і можуть стати джерелом конкурентних переваг. Його ідеї про кластери та конкурентоспроможність регіонів також мали значний вплив на розробку стратегій національного та міжнародного рівня, підкреслюючи важливість географічної концентрації компаній та взаємозв'язків між ними.

Ідеї М. Портера згодом були розвинуті у працях Г. Хемела, К. Прахалада, К. Омає, Г. Мінцберга, П. Друкера та інших дослідників, що сприяло подальшому розвитку теорії та практики стратегічного управління. Наприкінці ХХ століття відбувся перехід від практик стратегічного управління до стратегічного менеджменту, принципи якого й досі випробовуються у діяльності сучасних корпорацій.

АНОТАЦІЯ

Дубенчук С. А. Стратегічне управління інноваційною діяльністю агропромислового підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління інноваційною діяльністю агропромислового підприємства.

У роботі розкрито значення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства в Україні, його принципи та цілісну систему. Визначено роль інновацій і стратегій, представлено модель трансформаційного зростання, наведено компоненти інноваційних стратегій та їх класифікацію, здійснення розмежування трактування категорії «інноваційного підприємства» у розрізі національного законодавства та міжнародних стандартів. Розкрито значення та роль проектного підходу як інструменту управління інноваційною діяльністю підприємства, проаналізовано групи процесів управління проектом, складові інноваційного проекту та наведено порівняльну характеристику гнучких методів управління інноваційними проектами (Agile, Scrum, Kanban, Lean Startup та гібридні моделі).

Визначено роль агропромислового сектору в економіці України та основних ключових гравців на цьому ринку. Проведено порівняльний аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп та експертного методу, що дало змогу визначити два основних конкуренти: ПрАТ «МХП» та ТОВ «Кернел». Здійснено аналіз структури п'яти сил М. Портера для ПрАТ «МХП» та ґрунтовний аналіз технологічних, продуктових, процесних, екологічних, маркетингових, організаційних та соціальних інновацій компанії як цілісної системи. На основі проведеної діагностики визначено напрями вдосконалення

та запропоновано низку стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства.

Запропоновано використання методів проєктного управління для впровадження AR-елементів для пакування нового продукту ланч-боксу в школу для бренду «Легко!», таким чином вдосконалюючи маркетингові та продуктові інновації в рамках кулінарної трансформації компанії. Розроблено єдину програму інноваційних заходів ПРАТ «МХП», етапи її реалізації, виділено основні ризики та методи їх мінімізації. Обґрунтовано доцільність та оцінено ефективність впровадження запропонованих стратегічних заходів.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентоспроможність, інновації, агропромислове підприємство, цілісна система розвитку, проєктний підхід.

SUMMARY

Dubenchuk Sofiia. Strategic Management of Innovative Activities of an Agro-Industrial Enterprise – Manuscript.

The Master's qualification work in Management on the specialty 073 "Management" of the educational and scientific program "Management of Innovation Activity". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The aim of the study is to deepen the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the efficiency of strategic management of innovation activities of an agro-industrial enterprise.

The paper reveals the importance of strategic management of innovation activity of an enterprise in Ukraine, its principles and integral system. The role of innovations and strategies is defined, the model of transformational growth is presented, the components of innovative strategies and their classification are given, and the interpretation of the category of “innovative enterprise” is differentiated in the context of national legislation and international standards. The significance and role of the project approach as a tool for managing the innovation activities of an enterprise are revealed, the groups of project management processes, components of an innovation project are analyzed, and a comparative description of flexible methods of managing innovation projects (Agile, Scrum, Kanban, Lean Startup, and hybrid models) is given.

The role of the agro-industrial sector in the Ukrainian economy and the main key players in this market are determined. A comparative analysis of competitors was conducted using a map of strategic groups and the expert method, which allowed to identify two main competitors: PJSC MHP and LLC Kernel. An analysis of the structure of M. Porter's five forces for MHP PJSC and a thorough analysis of technological, product, process, environmental, marketing, organizational and social innovations of the company as an integral system are carried out. Based on the diagnostics, the author identifies areas for improvement and proposes a number of strategic directions for the innovative development of the enterprise.

It is proposed to use project management methods to introduce AR elements for the packaging of a new lunchbox product for the “Лерко!” brand, thus improving marketing and product innovations as part of the company's culinary transformation. A unified program of innovative measures of PJSC MHP, stages of its implementation, the main risks and methods of their minimization are developed. The expediency and effectiveness of the implementation of strategic measures are substantiated and evaluated.

Keywords: strategic management, competitiveness, innovations, agro-industrial enterprise, integral development system, project approach.