

Судомир Світлана Михайлівна

доктор економічних наук, професор
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»
email: sudomyr.s@gmail.com
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2574-1724>

Шовкун-Заблоцька Людмила Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент
кафедра економіки і бізнесу
Державний біотехнологічний університет
вулиця Алчевських, 44, Харків, Україна
email: shovkun.zahar@ukr.net
ORCID: 0000-0001-8148-2336

Білоусько Таміла Юріївна

кандидат економічних наук, доцент
кафедра економіки і бізнесу
Державний біотехнологічний університет
вулиця Алчевських, 44, Харків, Україна
email: tbilousko@ukr.net
ORCID: 0000-0002-3890-3286

**ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ**

Sudomyr Svitlana Mykhailivna

Doctor of Economic Sciences, Professor
Separate Subdivision of NULES of Ukraine «Berezhany Agrotechnical Institute»
Email: sudomyr.s@gmail.com
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2574-1724>

Shovkun-Zablotska Lyudmila Volodymyrivna

candidate of economic sciences, associate professor
Department of Economics and Business
State Biotechnological University
44 Alchevskikh Street, Kharkiv, Ukraine
email: shovkun.zahar@ukr.net
ORCID:0000-0001-8148-2336

Bilousko Tamila Yuryivna

candidate of economic sciences, associate professor
Department of Economics and Business
State Biotechnological University

PRINCIPLES OF INNOVATION MANAGEMENT AT ENTERPRISES OF THE AGRICULTURAL SECTOR

Анотація. У статті досліджено засади інноваційного менеджменту на підприємствах агропромислового сектору, зокрема на прикладі компанії «Миронівський хлібопродукт», яка є одним із провідних агрохолдингів України. Акцентовано увагу на тому, як інноваційний менеджмент стає необхідною складовою розвитку агропідприємств, особливо в контексті глобалізації ринків та зростаючої конкуренції. Проаналізовано роль інновацій у підвищенні продуктивності, зниженні виробничих витрат та запровадженні екологічно безпечних технологій. Окремо розглянуто ключові етапи формування стратегії інновацій, починаючи від аналізу ринкових трендів і потреб споживачів, закінчуючи практичною імплементацією нових технологій і рішень. Визначено основні управлінські підходи до організації інноваційного процесу, включаючи принципи гнучкого управління (agile), цифровізацію виробництва та залучення стартапів до розробки нових продуктів. Особлива увага приділена організаційній структурі підприємства як чиннику успішного впровадження інновацій. Досліджено приклади створення спеціалізованих відділів з інноваційного розвитку, залучення зовнішніх консультантів та кооперації з науково-дослідними установами. Відзначено роль лідерства, корпоративної культури та управління знаннями у формуванні сприятливого середовища для інноваційної діяльності. У статті також розглянуто питання фінансування інноваційних проєктів, зокрема використання грантів, кредитних програм та державних ініціатив підтримки агропромисловості. Висвітлено механізми оцінки ефективності інновацій, включаючи систему ключових показників продуктивності (KPI) та аналіз повернення інвестицій (ROI). Окремий розділ присвячено викликам, з якими стикаються агропідприємства в умовах військової нестабільності та глобальних економічних змін. Запропоновано практичні рекомендації щодо адаптації інноваційних стратегій для забезпечення стійкості та довготривалого розвитку підприємств.

Ключові слова: інноваційний менеджмент, агропромисловий сектор, інновації, стратегія, організаційна структура, інноваційна культура, управління знаннями, фінансування, підприємство, стійкість, конкурентоспроможність, адаптація.

Abstract. The article examines the basics of innovation management at enterprises in the agro-industrial sector, in particular, using the example of the company "Myronivskyi Hliboproduct", which is one of the leading agro-holdings of Ukraine. The emphasis is on how innovation management is becoming a necessary component of the development of agricultural enterprises, especially in the context of market globalization and growing competition. The role of innovations in increasing productivity, reducing production costs and introducing environmentally friendly technologies is analyzed. The key stages of forming an innovation strategy are separately considered, starting from the analysis of market trends and consumer needs, ending with the practical implementation of new technologies and solutions. The main management approaches to organizing the innovation process are identified, including the principles of agile management, digitalization of production and involvement of startups in the development of new products. Special attention is paid to the organizational structure of the enterprise as a factor in the successful implementation of innovations. Examples of the creation of specialized departments for innovation development, the involvement of external consultants and cooperation with research institutions are studied. The role of leadership, corporate culture and knowledge management in the formation of a favorable environment for innovation activity is noted. The article also considers the issues of financing innovation projects, in particular the use of grants, credit programs and state

initiatives to support the agro-industry. Mechanisms for assessing the effectiveness of innovations are highlighted, including a system of key performance indicators (KPI) and return on investment (ROI) analysis. A separate section is devoted to the challenges faced by agricultural enterprises in conditions of military instability and global economic changes. Practical recommendations are offered for adapting innovation strategies to ensure the sustainability and long-term development of enterprises.

Keywords: innovation management, agro-industrial sector, innovation, strategy, organizational structure, innovation culture, knowledge management, financing, enterprise, sustainability, competitiveness, adaptation.

JEL codes: Q13, O31, O32, L26, M13, M21

Постанова проблеми. Інновації є важливою складовою розвитку підприємств в агропромисловому секторі, оскільки без їх впровадження складно досягти високої продуктивності, забезпечити стійкий розвиток і зберегти конкурентні позиції на ринку. В умовах економічної нестабільності, військового стану та зовнішніх викликів інноваційний менеджмент набуває особливого значення для агропідприємств.

Серед основних проблем, з якими стикаються підприємства агропромислового комплексу, можна виділити:

1) фінансування інновацій. Агропідприємства часто стикаються з обмеженим доступом до фінансування, що ускладнює модернізацію та впровадження новітніх технологій;

2) технологічні бар'єри. Застаріла матеріально-технічна база значно гальмує інноваційні процеси на підприємствах;

3) кадровий дефіцит. Агропідприємства не завжди мають кваліфіковані кадри для роботи з новими технологіями, що обмежує їх інноваційний потенціал;

4) опір змінам. В умовах війни та економічної кризи співробітники можуть бути менш готовими до змін і інновацій, що значно уповільнює процес адаптації до нових умов.

У зв'язку з цим, для досягнення стійкого розвитку підприємств необхідно впроваджувати стратегії інноваційного розвитку, що дозволяють подолати ці бар'єри.

Аналіз досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці Гончарук О.М., Шмідт О.О. та Вініченко О.М. вказують на важливість інноваційного менеджменту для агропідприємств, оскільки впровадження новітніх технологій здатне значно підвищити їх ефективність і конкурентоспроможність. Вони підкреслюють, що для успішного впровадження інновацій необхідно створити відповідну організаційну структуру, що дозволяє інтегрувати інноваційні процеси на всіх рівнях підприємства [1]. Зарубіжні вчені, зокрема Шумпетер (1934) і Друкер (1985), зазначають, що інновації є рушійною силою економічного розвитку підприємств. Шумпетер підкреслював, що впровадження нових технологій і продуктів дозволяє підприємствам отримувати конкурентні переваги та утримувати їх у довгостроковій перспективі [2, 3]. Дослідження Драгунова В.В. (2016) та Заїки Ю. (2022) зосереджуються на питаннях адаптації інноваційних стратегій в умовах кризи, підкреслюючи, що підприємства повинні бути готові до швидкої зміни стратегій в умовах зовнішніх потрясінь [4].

Методика дослідження. Для дослідження ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах агропромислового сектору було використано комплексний підхід, що включає:

1. системний аналіз, що дозволяє оцінити зв'язок між інноваційними процесами та іншими складовими менеджменту підприємства;
2. SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін підприємств в контексті впровадження інновацій;
3. порівняльний аналіз для вивчення практик впровадження інновацій в агропромислових підприємствах інших країн;
4. метод анкетування для збору даних про стан інноваційної діяльності підприємств агропромислового сектору України.

Зібрані дані були оброблені за допомогою статистичних методів, що дозволили виявити основні тенденції та проблеми в управлінні інноваціями.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз стану інноваційного менеджменту в Україні виявив кілька невирішених проблем, що потребують особливої уваги:

- невідповідність стратегій інновацій до реальних потреб агропідприємств. Багато підприємств не мають чітких стратегій розвитку інновацій, що ускладнює адаптацію до нових технологічних умов;
- низька ефективність фінансування інновацій. Часто інноваційні проєкти не отримують достатнього фінансування, що уповільнює процеси модернізації підприємств;
- відсутність взаємодії між науковими установами та підприємствами. Це призводить до того, що наукові розробки не знаходять своє застосування у виробництві, що значно знижує інноваційний потенціал підприємств.

Метою статті є вивчення засад формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу, аналіз основних бар'єрів і проблем, з якими стикаються підприємства при впровадженні інновацій, та розробка рекомендацій щодо оптимізації інноваційної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Інноваційний менеджмент в агропромислових підприємствах є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності та адаптації до швидко змінюваних умов ринку. Для того, щоб підприємство могло не лише вижити, але й процвітати в умовах сучасних економічних викликів, йому необхідно мати чітко визначену стратегію інноваційного розвитку. Така стратегія повинна враховувати специфіку галузі, поточні економічні умови, інвестиційний клімат та потреби кінцевих споживачів [5].

Основними етапами стратегії інноваційного розвитку є:

- аналіз ринку та конкурентів. Першим етапом є вивчення зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. Це включає дослідження конкурентів, трендів на ринку, новітніх технологій та споживчих переваг. Оцінка змін на ринку дозволяє сформулювати більш точну стратегію інновацій, спрямовану на задоволення поточних і майбутніх потреб споживачів;
- оцінка внутрішніх ресурсів. Підприємство повинно мати достатньо ресурсів для реалізації інновацій. Це включає фінансові, кадрові, технологічні та матеріальні ресурси. Без цих ресурсів навіть найкраща стратегія інновацій не буде ефективною;
- розробка інноваційних продуктів і послуг. Один з основних напрямків інноваційного розвитку — це розробка нових продуктів або послуг, які відпові-

дають вимогам споживачів і можуть бути конкурентоспроможними на ринку. Це може включати не тільки нові види продукції, але й вдосконалення існуючих, що дозволяє підприємству зберігати лідерські позиції на ринку;

- модернізація виробничих процесів. Важливим напрямом є також модернізація існуючих технологій. Це дозволяє підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати, а також поліпшити якість продукції. Підприємства, що активно впроваджують автоматизацію та цифрові технології, мають перевагу на ринку завдяки вищій ефективності та здатності швидко реагувати на зміни;

- інвестування в дослідження та розробки (R&D). Для впровадження інновацій підприємства повинні виділяти частину своїх ресурсів на науково-дослідницькі роботи. Це можуть бути як внутрішні дослідження, так і партнерства з науковими установами, що дозволяють розробляти нові технології та продукти;

- адаптація та тестування інновацій. Після розробки нових продуктів чи технологій необхідно провести їх тестування на ринку або в реальних умовах виробництва. Це дає змогу виявити можливі недоліки та вдосконалити технології перед їх масовим впровадженням;

- комерціалізація інновацій. Останнім етапом стратегії інновацій є впровадження нових продуктів на ринок та їх просування. Це включає маркетингові кампанії, пошук нових каналів збуту, а також взаємодію з кінцевими споживачами для забезпечення попиту на нові продукти [5 — 7].

Підприємство «Миронівський хлібопродукт» є одним з лідерів на ринку агропромислових компаній в Україні і активно впроваджує інновації на всіх етапах своєї діяльності. Вони мають чітко визначену стратегію інноваційного розвитку, що базується на постійному вдосконаленні виробничих процесів та розширенні асортименту продукції.

Одним з основних напрямків інновацій є впровадження цифрових технологій та автоматизації виробництва. Це дозволяє знизити витрати на виробництво та забезпечити більш високу якість кінцевої продукції. Компанія активно інвестує у вдосконалення обладнання та впровадження нових технологій для підвищення ефективності.

«Миронівський хлібопродукт» також активно працює над розширенням асортименту, включаючи нові органічні продукти та екологічно чисті технології. Це відповідає глобальним тенденціям в агробізнесі, де споживачі все більше звертають увагу на екологічно чисті та здорові продукти. Впровадження таких інновацій дозволяє компанії не тільки задовольняти сучасні потреби споживачів, а й залишатись конкурентоспроможною на ринку.

Завдяки використанню системного аналізу, компанія змогла визначити ефективні стратегії для інтеграції нових технологій у виробничі процеси. Оскільки Миронівський хлібопродукт має достатньо ресурсів для реалізації інновацій, зокрема фінансування, технологій і кваліфікованого персоналу, це дозволяє швидко і ефективно впроваджувати нові продукти та послуги. Результатом стало значне підвищення ефективності виробництва, що дозволило компанії значно знизити витрати і підвищити конкурентоспроможність [11, 12, 14–17]. Інноваційний менеджмент компанії орієнтований на постійну адаптацію до змінюваного ринку, що дозволяє їй підтримувати стабільне зростання навіть в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції.

Організаційна структура підприємства є однією з найважливіших складових успішного впровадження інновацій. Для того щоб підприємство могло ефективно впроваджувати інновації, його структура повинна бути адаптована до вимог інноваційного менеджменту. Це передбачає створення спеціалізованих підрозділів, які відповідають за розробку та впровадження інновацій на різних етапах їхнього життєвого циклу — від генерації ідей до їх комерціалізації [5, 7].

Основні аспекти організаційної структури, орієнтованої на інновації, включають:

- інноваційні відділи та команди. Створення спеціалізованих підрозділів або команд, які займаються розробкою та впровадженням інновацій. Це можуть бути відділи наукових досліджень і розробок (R&D), інноваційні лабораторії, а також команди з різних напрямків, таких як маркетинг, фінанси, технології та менеджмент;

- інтеграція інноваційних процесів на всіх рівнях. Важливо, щоб інноваційний процес не був обмежений лише окремими підрозділами. Підприємство повинно мати чітку стратегію для інтеграції інновацій в усі рівні управлінської структури. Це дозволить не тільки прискорити процес впровадження нових продуктів і технологій, але й забезпечити ефективну комунікацію між різними відділами та підтримку інновацій на всіх етапах;

- крос-функціональні команди. Для успішного впровадження інновацій важливо, щоб підприємства створювали мультифункціональні команди, які включають фахівців різних напрямків. Це дозволяє не лише прискорити розробку нових ідей, але й забезпечити взаємодію різних відділів (наприклад, технологів, маркетингологів, фінансистів і менеджерів), що є необхідним для успішної реалізації інноваційних проєктів;

- підтримка інноваційної культури. Підприємство повинно підтримувати культуру інновацій, що включає мотивацію співробітників до пошуку нових рішень і сприяє креативності. Важливо, щоб співробітники на всіх рівнях організації відчували підтримку і мали можливість реалізувати свої ідеї. Для оцінки ефективності організаційної структури щодо впровадження інновацій застосовується метод SWOT-аналізу. Це дозволяє визначити як сильні, так і слабкі сторони організаційної структури підприємства, а також виявити можливості та загрози, пов'язані з інноваційними процесами (таблиця 1).

Таблиця 1

SWOT-АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ДЛЯ ІННОВАЦІЙ

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність інноваційної культури	1. Обмежена кількість спеціалізованих підрозділів
2. Гнучкість і адаптивність до змін на ринку	2. Недостатня координація між відділами
3. Спеціалізовані відділи для R&D	
Можливості	Загрози
1. Впровадження цифрових технологій	1. Зростаюча конкуренція на ринку
2. Залучення зовнішніх партнерів і інвестицій	2. Економічна нестабільність

Сильні сторони: — Інноваційна культура: підприємство має вбудовану культуру інновацій, що підтримується на всіх рівнях організації. Співробітники активно залучені до процесів генерування ідей та пропонування нових рішень. — Гнучкість та адаптивність: підприємство здатне швидко адаптуватися до змін на ринку завдяки наявності гнучкої організаційної структури, що дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та можливості. — Спеціалізовані відділи (R&D): наявність спеціалізованих підрозділів для наукових досліджень і розробок дозволяє створювати нові технології та продукти, що дають компанії конкурентні переваги.

Слабкі сторони: — Обмежена кількість спеціалізованих підрозділів: незважаючи на наявність відділу R&D, в підприємстві може бути відсутність достатньої кількості спеціалізованих команд для ефективного управління всіма аспектами інноваційного процесу. — Недостатня координація між відділами: відсутність ефективної координації між різними функціональними підрозділами може призвести до уповільнення процесу впровадження інновацій, а також до зниження ефективності реалізації нових ідей.

Можливості: — Розвиток цифрових технологій: впровадження нових цифрових технологій в управлінські процеси дозволить підприємству ще більше покращити організаційну структуру і підвищити ефективність інновацій. — Залучення зовнішніх партнерів та інвестицій: розвиток партнерств з науковими установами та залучення зовнішніх інвесторів дозволяє прискорити інноваційний процес і збільшити доступ до нових ідей та фінансування.

Загрози: — Конкуренція на ринку: зростаюча конкуренція в агропромисловому секторі може зменшити можливості для реалізації інновацій і вимагати додаткових ресурсів для підтримки конкурентоспроможності. -Економічна нестабільність: змінювані економічні умови можуть ускладнити інвестування в інновації, що негативно вплине на загальну стратегію розвитку підприємства.

Підприємство «Миронівський хлібопродукт» має чітко визначену організаційну структуру, що орієнтована на підтримку інноваційних процесів. Компанія створила спеціалізований відділ досліджень і розробок (R&D), що займається не тільки дослідженнями нових технологій і продуктів, але й адаптацією існуючих виробничих процесів до нових умов.

SWOT-аналіз показав, що підприємство має багато сильних сторін, таких як наявність інноваційної культури та гнучка організаційна структура. Проте є слабкі сторони, зокрема обмежена кількість спеціалізованих підрозділів для управління інноваціями, що може уповільнювати процеси впровадження нових технологій. Компанія також активно використовує можливості цифровізації та залучення зовнішніх партнерів для розвитку своїх інновацій, що дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку і підтримувати свою конкурентоспроможність [9]. Управління інноваціями є ключовим аспектом, який дозволяє підприємствам забезпечити ефективне впровадження нових технологій, продуктів і послуг. Інноваційний процес охоплює всі етапи, від початкової генерації ідей до їх комерціалізації, що включає:

1. генерація ідей. Це перший етап інноваційного процесу, який передбачає пошук нових ідей для продуктів, послуг або процесів. Ідеї можуть бути отримані як із внутрішніх джерел (співробітники, відділи R&D), так і з зовнішніх джерел (партнери, ринок, споживачі);

2. оцінка ідей. Після того як ідеї зібрані, їх необхідно оцінити з точки зору рентабельності, реалістичності, технологічної здійсненності та відповідності стратегії підприємства. Це дозволяє визначити, які ідеї мають найвищий потенціал і будуть корисними для підприємства;

3. розробка та тестування. Після відбору ідей необхідно розробити прототипи продуктів або технологій. Це включає дослідження, експериментальні розробки, пілотне тестування нових продуктів або технологій, а також перевірку їх ефективності в реальних умовах;

4. комерціалізація. Останній етап — це виведення інновації на ринок. Це включає маркетингові стратегії, планування продажів, запуск на ринок і збирання зворотного зв'язку від споживачів. Важливо, щоб інновації були не лише технологічно новими, але й комерційно успішними.

Для ефективного управління інноваціями необхідна чітка організаційна структура та система управління. Успішне впровадження інновацій вимагає узгодженої роботи всіх підрозділів підприємства від досліджень і розробок до маркетингу та фінансів.

Метод порівняльного аналізу дозволяє оцінити ефективність управління інноваціями в агропромислових підприємствах України, порівнюючи їх з міжнародними практиками. Порівняльний аналіз показує, що підприємства, які активно інвестують в інновації та створюють системи для управління ними, демонструють набагато кращі результати на ринку і мають значну перевагу над конкурентами, які не приділяють достатньої уваги інноваціям (рис. 1 і 2). Компанія «Миронівський хлібопродукт» впровадила систему управління інноваціями, яка охоплює всі етапи інноваційного процесу

1. Генерація ідей: підприємство активно залучає співробітників усіх рівнів до генерації ідей. Для цього компанія організовує спеціальні сесії з мозковим штурмом і використовує інструменти для збору ідей від споживачів через онлайн-платформи та соціальні мережі.



Рис. 1. Структура інвестицій в агро-інновації в Україні: автоматизація, нові продукти та екотехнології

2. Оцінка ідей: кожна ідея проходить ретельну оцінку на основі кількох критеріїв: потенціал прибутковості, відповідність стратегії компанії, технічна здійсненність та можливість впровадження на існуючих виробничих потужностях.

3. Розробка та тестування: для відібраних ідей створюються прототипи нових продуктів або технологій. Проводиться їх тестування на пілотних майданчиках, а також випробування в реальних умовах.

4. Комерціалізація: після успішного тестування новий продукт або технологія виводиться на ринок. Компанія активно працює над просуванням інновацій за допомогою маркетингових кампаній, залучення нових партнерів та розширення ринків збуту.

За допомогою чіткої організаційної структури та системи управління інноваціями, компанія змогла не лише знизити витрати на виробництво, але й розширити асортимент своєї продукції. В результаті, **Миронівський хлібопродукт** зміг значно збільшити свою ринкову частку та покращити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках [11]. Інноваційна культура на підприємстві сприяє креативності і стимулює співробітників до участі в процесах інновацій. Одна з основних задач інноваційної культури — підтримка відкритого обміну ідеями між різними підрозділами підприємства. Це також включає стимулювання ініціативи співробітників і заохочення творчих рішень.

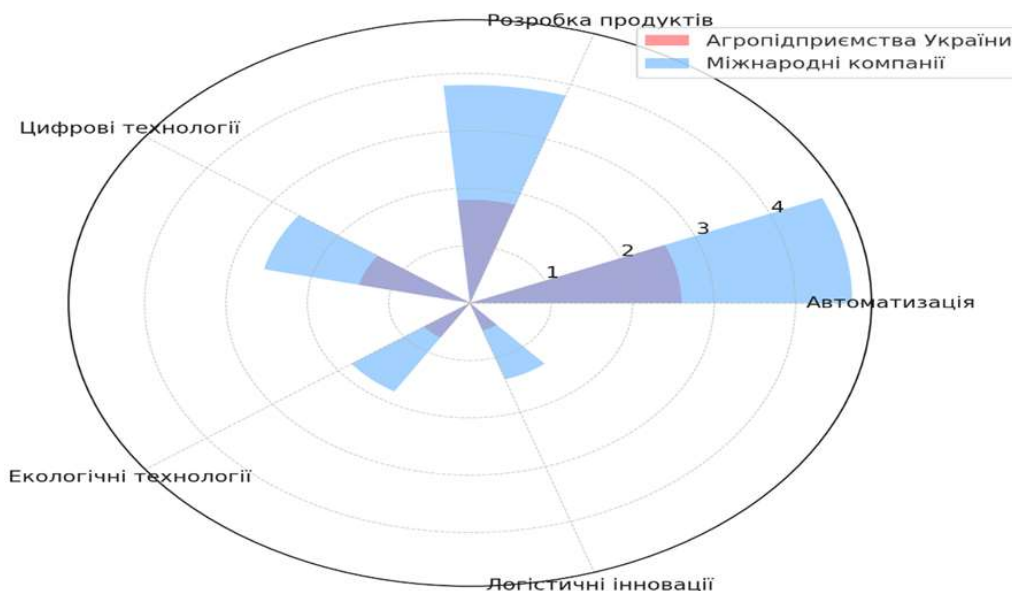


Рис. 2. Розподіл інвестицій в інновації за напрямками для агропідприємств України та міжнародних компаній (2020—2023)роки

Метод анкетування був використаний для збору даних про рівень інноваційної активності на підприємствах агропромислового комплексу України. Зокрема, метод анкетування дозволив з'ясувати рівень залученості співробітників до інноваційних процесів і визначити, чи підтримують підприємства креативність на всіх рівнях. «Миронівський хлібопродукт» стимулює своїх співробітників до генерування нових ідей і активно впроваджує їх в процеси виробництва. Всі

ініціативи співробітників оцінюються, а кращі ідеї отримують підтримку від керівництва. Одним із важливих аспектів інноваційного менеджменту є забезпечення належного фінансування для впровадження нових технологій. Фінансування інновацій може включати як внутрішні, так і зовнішні ресурси [18]. Оскільки інноваційні проєкти вимагають великих витрат, важливо залучати інвестиції з різних джерел. Порівняльний аналіз фінансування інновацій в агропромислових підприємствах дозволяє оцінити, які механізми фінансування є найефективнішими для впровадження інновацій. Міжнародний досвід показує, що підприємства, які активно залучають зовнішнє фінансування, мають значну перевагу в інноваційних процесах. «Миронівський хлібопродукт» активно використовує державні гранти та програми підтримки для фінансування своїх інноваційних проєктів. Це дозволяє зменшити фінансові ризики і зосередити більше коштів на розвитку нових технологій.

Висновки та пропозиції. Інноваційний менеджмент є важливим інструментом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності агропідприємств в умовах динамічних змін. Інновації сприяють зростанню продуктивності, зниженню витрат та оптимізації виробничих процесів. Ключовим завданням є розробка стратегій інноваційного розвитку, що враховують специфіку галузі, ринкові тенденції та технологічні новації. Співпраця з науковими установами та дослідницькими центрами пришвидшує впровадження передових технологій і підсилює інноваційний потенціал підприємств. Інвестування в новітні технології автоматизує виробничі процеси та сприяє ефективному використанню ресурсів. Цифровізація, точне землеробство та системи управління дозволяють знизити витрати та покращити продуктивність. Формування інноваційної культури та заохочення ініціатив серед персоналу сприяють адаптивності компаній та сталому розвитку. Використання гнучких управлінських підходів дозволяє підприємствам швидко реагувати на виклики та мінімізувати ризики. Запровадження комплексних стратегій розвитку має враховувати економічні, технічні та екологічні фактори. Важливу роль відіграють державні програми підтримки інновацій та фонди для фінансування стартапів. Цифрові рішення та штучний інтелект допоможуть автоматизувати процеси та зменшити витрати, а міжнародне партнерство та обмін досвідом сприятимуть виходу на нові ринки. Запровадження цих заходів забезпечить стійкий розвиток та підвищить ефективність агропідприємств в умовах економічної нестабільності.

Список використаних джерел

1. Вінніченко О. М. Основи інноваційного менеджменту. Київ : Наукова думка, 2019. 312 с.
2. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Лондон : Harvard University Press, 1934. 150 с.
3. Innovation and Entrepreneurship, by. Peter F. Drucker. New York: Harper &. Row, 1985, 277 pp..
4. Заїка Юлія. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 1, No. 5, 2022, pp. 62-67. doi: 10.46299/j.isjmef.20220105.08.

5. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємств: теоретичні та прикладні аспекти. Суми : Університетська книга, 2020. 284 с.
6. Pakhucha E., Shovkun L., Zakharov I., Novikov A. Strategic management of resource potential of agricultural formations. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, No. 4. P. 231-253.
7. Висоцький М., Колісник Ю. Інноваційна діяльність підприємств: сучасні підходи та моделі. *Науковий вісник ХНАУ*. 2020. № 3(2). С. 89-97.
8. Шовкун Л. В., Гребенюк Я. Концептуалізація ризиків та особливості їх прояву в інноваційній діяльності підприємств. *Вчені записки*. 2022. № 2. С. 47-60.
9. Shovkun-Zablotska L., Pysarenko V., Sierova L., Tegipko S. Management and Marketing of the Wartime Agribusiness in Ukraine. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8. P. 64–77. doi: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-6>.
10. Білоусько Т.Ю., Шовкун-Заблоцька Л.В. (2024). Інноваційні засади операційної діяльності в тваринництві в забезпеченні конкурентоспроможності галузі. *Наукові інновації та передові технології*. №11 (39). С.777-790. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-777-790](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-777-790).
11. Миронівський хлібопродукт — агропромислова компанія України [Електронний ресурс] // Миронівський завод хлібопродуктів. — Режим доступу: <https://www.mirohleb.kiev.ua/about/enterprises/>
12. МХП — міжнародний холдинг та лідер з виробництва курятини в Україні [Електронний ресурс] // Tripoli Land. — Режим доступу: <https://tripoli.land/ua/mhp>
13. Миронівський хлібопродукт — історія та діяльність компанії [Електронний ресурс] // Вікіпедія. — Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%A5%D0%9F_%28%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F%29
14. Vyshnevskaya, O., Irtysheva, I., Kramarenko, I., Popadynets, N., & Ponomarova, M. (2022). The influence of globalization processes on forecasting the activities of market entities. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 15(1), 261-268. doi:10.22094/JOIE.2021.1945341.1909
15. Lomovskykh, L., Ponomarova, M., Chip, L., Krivosheya, E. and Lisova, O. (2021), Management and organizational and economic conditions of strengthening the marketing activity of the enterprise and maintaining efficient agrobusiness. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 2, is. 37, pp. 263– 270. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i37.230255>
16. Пономарьова М.С., Аксьонова О.В. Умови регулювання вертикально інтегрованих підприємницьких структур агробізнесу: макро-, мезо-, мікро- рівні. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. №3. С. 391-401.
17. Пономарьова М.С. Шовкун Л.В., Савельєва О.М. Економічні та правові важелі підприємництва як складника ефективного розвитку агробізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. — 2015. — № 1. — С. 227–236.
18. Tepluk, M., Sahaidak, M., Zhurylo, V., Rudenko, N., & Samko, O. (2021). Integrative viewpoint for implementing sustainable management agricultural business excellence. *TEM Journal*, 10(1), 303-309. <https://doi.org/10.18421/TEM101-38>

REFERENCE

1. Vinichenko O. M. (2019) *Osnovy innovatsiinoho menedzhmentu [Fundamentals of innovation management]*. Kyiv: Naukova dumka, 312 p.

2. Shumpeter Y. (1934) *Teoriia ekonomichnoho rozvytku* [The theory of economic development]. London: Harvard University Press, 150 p.
3. Drucker P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row, 277 p.
4. Zaika Y. (2022) Innovatsiyni menedzhment pidpriemstv v antykrizovykh umovakh [Innovation management of enterprises in crisis conditions]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 1, no. 5, pp. 62–67. Available at: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220105.08>.
5. Illiashenko S. M. (2020) *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv: teoretychni ta prykladni aspekty* [Innovative development of enterprises: theoretical and applied aspects]. Sumy: Universytetska knyha, 284 p.
6. Pakhucha E., Shovkun L., Zakharov I., Novikov A. (2021) Strategic management of resource potential of agricultural formations. *European Journal of Sustainable Development*, vol. 10, no. 4, pp. 231–253.
7. Vysotskyi M., Kolisnyk Yu. (2020) Innovatsiina diialnist pidpriemstv: suchasni pidkhody ta modeli [Innovative activity of enterprises: modern approaches and models]. *Naukovyi visnyk KHNAU*, no. 3(2), pp. 89–97.
8. Shovkun L. V., Grebeniuk Ya. (2022) Kontseptualizatsiia ryzykiv ta osoblyvosti yikh proiavu v innovatsiinii diialnosti pidpriemstv [Conceptualization of risks and features of their manifestation in innovative activity of enterprises]. *Vcheni zapysky*, no. 2, pp. 47–60.
9. Shovkun-Zablotska L., Pysarenko V., Sierova L., Tegipko S. (2024) Management and Marketing of the Wartime Agribusiness in Ukraine. *Economics Ecology Socium*, vol. 8, pp. 64–77. Available at: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-6>.
10. Bilousko T. Yu., Shovkun-Zablotska L. V. (2024) Innovatsiini zasady operatsiinoi diialnosti v tvarynnystvi v zabezpechenni konkurentospromozhnosti haluzi [Innovative principles of operational activity in animal husbandry in ensuring the competitiveness of the industry]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 11(39), pp. 777–790. Available at: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-777-790](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-777-790).
11. Myronivskyi khliboprodukt — ahropromyslova kompaniia Ukrainy [Electronic resource]. Available at: <https://www.mirohleb.kiev.ua/about/enterprises/> (accessed: 19.01.2025).
12. MHP — mizhnarodnyi kholdynh ta lider z vyrobnytstva kuriatyny v Ukraini [Electronic resource]. Available at: <https://tripoli.land/ua/mhp> (accessed: 19.01.2025).
13. Myronivskyi khliboprodukt — istoriia ta diialnist kompaniii [Electronic resource]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%A5%D0%9F_%28%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8 (accessed: 19.01.2025).
14. Vyshnevskaya O., Irtysheva I., Kramarenko I., Popadynets N., Ponomarova M. (2022) The influence of globalization processes on forecasting the activities of market entities. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, vol. 15(1), pp. 261–268. Available at: <https://doi.org/10.22094/JOIE.2021.1945341.1909>.
15. Lomovskykh L., Ponomarova M., Chip L., Krivosheya E., Lisova O. (2021) Management and organizational and economic conditions of strengthening the marketing activity of the enterprise and maintaining efficient agrobusiness. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 2, is. 37, pp. 263–270. Available at: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230255>.
16. Ponomarova M. S., Aksionova O. V. (2019) *Umovy rehuliuвання vertykalno intehrovanykh pidpriemnytskykh struktur ahrobiznesu: makro-, mezo-, mikro- rivni* [Conditions for regulating vertically integrated entrepreneurial structures of agribusiness: macro-, mezo-, micro-levels]. *Visnyk KHNAU. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 391–401.

17. Ponomarova M. S., Shovkun L. V., Savelieva O. M. (2015) Ekonomichni ta pravovi vazheli pidpriemnytstva yak skladnyka efektyvnoho rozvytku ahrobiznesu [Economic and legal levers of entrepreneurship as a component of effective agribusiness development]. Visnyk KHNAU. Serii: Ekonomichni nauky, no. 1, pp. 227–236.
- Tepliuk, M., Sahaidak, M., Zhurylo, V., Rudenko, N., & Samko, O. (2021). Integrative viewpoint for implementing sustainable management agricultural business excellence. TEM Journal, 10(1), 303-309. <https://doi.org/10.18421/TEM101-38>