

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**Дослідження та удосконалення планування інноваційної діяльності
підприємства на зовнішніх ринках**

Завідувач кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц

.... . Оксана БОЛОТНА

Здобувач, гр. ЕВз-61.....

Дар'я ЛАЗАРЄВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.В. БОЛОТНА
підпис ініціали, прізвище

“ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ ЛАЗАРЄВА Дар`я Максимівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи __ Дослідження та удосконалення планування інноваційної діяльності підприємства на зовнішніх ринках _____

керівник роботи _____ Болотна О.В., к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємства ХНУ імені В.Н.Каразіна _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “29” жовтня 2025 року № 2101-5/3999

2. Строк подання студентом роботи 8 грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначення сутності, завдань і систематизувати підходи до оцінювання конкурентних переваг; провести аналіз зовнішнього середовища та ринкових умов функціонування аудиторських компаній в Україні; охарактеризувати діяльність ТОВ «Аудиторська фірма «Кволіті Аудит» та оцінити його конкурентний потенціал; виявити ключові проблеми та обмеження у системі управління

конкурентоспроможністю підприємства; обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності компанії.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	ВСТУП
2	РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи
3	РОЗДІЛ 2. Аналітичний розділ
4	РОЗДІЛ 3. Рекомендаційний розділ
5	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ
6	ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ
7	ДОДАТКИ

5. Дата видачі завдання 20 жовтня 2025 року

Студент

підпис

ЛАЗАРЄВА Д.М.

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

прізвище

БОЛОТНА О.В.

ініціали,

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 79 с., 12 рис., 10 табл., 67 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інноваційна діяльність, планування інновацій, аграрне підприємство, зовнішні ринки, аграрний сектор, цифрові технології, конкурентоспроможність.

Об'єкт дослідження – інноваційна діяльність підприємства у контексті його виходу та функціонування на зовнішніх ринках.

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми планування та удосконалення інноваційної діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат».

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення планування інноваційної діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Методи дослідження – теоретичне узагальнення, системний, економічний і статистичний аналіз, порівняльний аналіз, графічні методи та елементи моделювання.

У роботі досліджено теоретичні засади інноваційної діяльності підприємств та особливості планування інновацій на зовнішніх ринках. Проаналізовано стан аграрного сектору України та інноваційну діяльність ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат», виявлено основні проблеми інноваційного розвитку. Запропоновано напрями удосконалення інноваційної діяльності підприємства та обґрунтовано доцільність упровадження сучасних технологічних рішень з оцінкою їх економічної ефективності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Інноваційна діяльність підприємства: сутність, мета, завдання.....	8
1.2. Основи планування інноваційної діяльності підприємства на зовнішніх ринках.....	19
Висновки за першим розділом.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ТА ГОСПОДАРСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «БУГАКІВСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ»	26
2.1. Аналіз аграрного сектору України.....	26
2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз економічних показників ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат».....	36
2.3. Інноваційна діяльність ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат».....	46
Висновки за другим розділом.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУГАКІВСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ» В КОНТЕКСТІ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....	50
3.1 Обґрунтування напрямків щодо удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» в контексті виходу на зовнішні ринки.....	50
3.2. Рекомендації по впровадженню сучасної інноваційної діяльності на ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат».....	54
3.3. Оцінка ефективності впровадження сільськогосподарських дронів.....	64
Висновки за третім розділом.....	72
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	73
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНН	

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високої турбулентності зовнішнього середовища питання інноваційного розвитку підприємств набувають стратегічної ваги. Поглиблення міжнародної конкуренції, зміна вимог до якості продукції, зростання ролі сталого виробництва та інтеграція України у світовий економічний простір зумовлюють необхідність переосмислення підходів до планування інноваційної діяльності. Особливої актуальності ці процеси набувають для підприємств аграрного сектору, які водночас є ключовими учасниками глобальних товарних ринків і найбільш вразливими до зовнішніх ризиків — логістичних, цінових, природно-кліматичних та технологічних.

За таких умов здатність підприємства впроваджувати сучасні технології, модернізувати виробничі процеси та формувати довгострокову інноваційну політику перетворюється на критичний чинник конкурентоспроможності та виходу на зовнішні ринки. Ефективне планування інновацій забезпечує оптимізацію ресурсів, підвищення продуктивності, мінімізацію виробничих ризиків і адаптацію до вимог міжнародних партнерів та стандартів якості.

Теоретичні засади інноваційної діяльності, управління розвитком підприємств та формування їхнього інноваційного потенціалу ґрунтовно висвітлені у працях провідних зарубіжних і українських учених. Серед них варто виокремити Й. Шумпетера, який заклав фундамент концепції інновацій, П. Друкера та Б. Твісса, що досліджували механізми впровадження технологічних змін, а також українських науковців С. Ілляшенка, Л. Федулову, О. Кузьміна, І. Ястремську та О. Гудзинського, які розкривають питання інноваційного менеджменту в умовах економічної трансформації. Незважаючи на значний науковий доробок, практичні аспекти планування та організації інноваційної діяльності підприємств, особливо в аграрному секторі

та на зовнішніх ринках, залишаються недостатньо розкритими. Це зумовлює актуальність даного дослідження, спрямованого на обґрунтування шляхів удосконалення інноваційної діяльності підприємства та визначення ефективних інструментів його розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні засади інноваційної діяльності підприємств та її роль у підвищенні конкурентоспроможності на зовнішніх ринках;
- систематизувати підходи до планування та управління інноваційним розвитком, визначити ключові моделі та концепції інноваційного менеджменту;
- проаналізувати тенденції та виклики аграрного ринку України, що впливають на інноваційну активність підприємств;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» та здійснити оцінку його інноваційного потенціалу;
- виявити проблеми та обмеження в існуючій системі планування інноваційної діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення інноваційної діяльності, зокрема технологічної, технічної та цифрової модернізації;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності виробництва та зміцнення позицій підприємства на зовнішніх ринках.

Об'єкт дослідження. Інноваційна діяльність підприємства у контексті його виходу та функціонування на зовнішніх ринках.

Предмет дослідження. Методи, інструменти та механізми планування, організації та удосконалення інноваційної діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат»

Методи дослідження. У роботі застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких:

- метод теоретичного узагальнення — для аналізу сутності інноваційної діяльності та ролі технологічних рішень у підвищенні конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках;
- статистичний метод — для оцінювання виробничих показників, ресурсного використання та тенденцій розвитку ринку інноваційних агротехнологій;
- економічний аналіз — для розрахунку витрат, визначення економічної ефективності впровадження наземного агродрона та оцінювання впливу інновацій на результативність діяльності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат»;
- порівняльний аналіз — для зіставлення традиційних технологічних процесів із можливостями сучасних цифрових рішень та визначення переваг їх застосування;
- графічний метод — для наочного подання структури витрат, показників ефективності та елементів інноваційного планування;
- елементи моделювання — для прогнозування результатів упровадження агродронів і визначення їх впливу на експортні перспективи підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інноваційна діяльність підприємства: сутність, мета, завдання

Сучасне підприємство прагне забезпечувати стаке зростання шляхом упровадження різних типів інновацій, які можуть охоплювати всі сфери його функціонування — від виробництва та технологій до управління, маркетингу й організаційної структури. Упровадження нововведень у певному напрямі діяльності, як правило, зумовлює необхідність оперативних змін у пов'язаних процесах, а інколи — і трансформації системи управління та організаційної побудови підприємства.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» інновація визначається як створена або вдосконалена конкурентоспроможна технологія, продукція чи послуга, а також організаційно-технічне рішення виробничого, адміністративного або комерційного характеру, що здатне суттєво підвищити ефективність і якість економічної та соціальної діяльності. Стаття 4 цього Закону конкретизує об'єкти інноваційної діяльності, до яких належать інноваційні програми і проекти, нові знання та інтелектуальний продукт, виробничі процеси та обладнання, організаційно-технічні рішення, товарна продукція, сировинні ресурси та технології їх перероблення, а також механізми формування попиту й реалізації продукції [26].

Епоха XX–XXI століть характеризується стрімким розвитком науково-технічного прогресу, формуванням високопродуктивних технологій та сучасних економічних моделей господарювання. За таких умов інноваційна діяльність стала ключовим чинником суспільного розвитку. Інновації виступають каталізатором глибоких трансформацій, що забезпечують еволюцію економічної системи та розвиток особистості. Тому інноваційна активність підприємства визначає його здатність використовувати власний інтелектуальний, технологічний і організаційний потенціал для створення нової продукції, модернізації технологій і формування нових послуг [26].

По суті, сутність інноваційної діяльності полягає у пошуку, розробці та впровадженні нових ідей у сфері технологій, техніки, організації та управління виробництвом. Досягнення поставлених цілей у сфері інновацій передбачає проведення фундаментальних та прикладних досліджень, створення та тестування прототипів, розроблення механізмів комерціалізації нововведень. Інноваційна діяльність може включати не лише створення власних новацій, але й придбання, ліцензування, патентування та поширення інтелектуальних розробок [1].

Слід зауважити, що поняття «інноваційна діяльність» не є остаточно ustalеним і постійно розширюється з огляду на появу нових технологічних, економічних та соціальних процесів. Багатогранність трактувань пов'язана з широким спектром сфер її застосування та міждисциплінарним характером. У науковій літературі інноваційну діяльність також розглядають як один із ключових напрямів функціонування підприємства, орієнтований на формування довгострокових конкурентних переваг.

У сучасних умовах інновації виступають визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства, яке прагне забезпечити стабільне зростання та адаптацію до глобальних ринкових трансформацій. Швидке оновлення технологій та динамічна зміна споживчих уподобань потребують від управлінців періодичного перегляду стратегічних і тактичних рішень.

Інноваційна діяльність являє собою процес використання та комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок, спрямований на створення та просування на ринок конкурентоспроможних товарів і послуг. Її ефективність визначає інтенсивність розвитку підприємства, його здатність адаптуватися до зовнішніх викликів і формувати власні ринкові переваги.

У сучасних умовах сталого розвитку суспільства інноваційна діяльність набула особливої значущості, оскільки темпи створення та впровадження нововведень істотно прискорилися. Еволюція швидкості оновлення продукції наочно простежується через концепцію життєвого циклу товару: якщо до ХІХ

століття життєвий цикл вимірювався століттями, у XIX — першій половині XX століття — десятиліттями, у другій половині XX століття — роками, то сьогодні — уже місяцями [1]. Це вказує на безпрецедентну динамічність технологічного та ринкового розвитку.

У таких умовах інноваційна діяльність стає ключовою передумовою забезпечення стабільних ринкових позицій підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Її ефективність безпосередньо пов'язується зі зростанням конкурентоспроможності продукції та послуг, формуванням стійких переваг і підтриманням економічної стабільності. З кожним роком зростає усвідомленість того, що економічний розвиток України у будь-якій сфері неможливий без активного впровадження нововведень у виробничі, управлінські, фінансові та інші процеси [1].

Інновації здатні трансформувати ринок, оновлювати та розширювати асортимент товарів і послуг, сприяти появі нових методів виробництва й збуту, а також підвищувати ефективність управління. Для результативної інноваційної діяльності необхідною умовою є формування інноваційного потенціалу підприємства. У контексті конкурентної боротьби це означає нарощування організаційних, стратегічних, технічних та інноваційних переваг.

Інноваційний потенціал трактується як сукупність ресурсів, здатних бути задіяними в інноваційному процесі, а також як система взаємозв'язків і факторів, що забезпечують умови для їх ефективного використання з метою досягнення очікуваних інноваційних результатів і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства [6].

Оцінка інноваційного потенціалу не повинна обмежуватися лише аналізом ресурсної забезпеченості; важливо також враховувати здатність підприємства створювати, впроваджувати та комерціалізувати нововведення. Інноваційна діяльність виступає дієвим механізмом подолання економічного спаду, структурної модернізації та насичення ринку конкурентною

продукцією. Водночас важливим завданням залишається визначення чинників, що можуть стримувати або призупиняти інноваційний процес, що частково систематизується у таблиці 1.1 [6].

Будь-який інноваційний процес спрямований на комерціалізацію отриманих знань, розробленої техніки та технологій. Визначальне значення у формуванні результативності інноваційної діяльності має її організація, яка повинна забезпечувати ефективні механізми планування, контролю, управління та аналізу інноваційних процесів на стратегічному та оперативному рівнях функціонування підприємства.

Таблиця 1.1 – Фактори, які можуть вплинути на інноваційні діяльність і її розвиток на підприємстві

Група факторів	Чинники, що стримують інноваційну діяльність	Чинники, що сприяють інноваційній діяльності
Економічні та технологічні	Обмеженість фінансових ресурсів для впровадження інноваційних проєктів; слабка матеріальна та науково-технічна база; відсутність резервних виробничих потужностей; домінування поточної операційної діяльності над інноваційною.	Наявність фінансових і матеріально-технічних резервів; використання прогресивних технологій; сформована виробнича та науково-технічна інфраструктура, яка може бути залучена до інноваційних процесів.
Політико-правові	Обмеження, встановлені антимонопольним, податковим, амортизаційним та патентно-ліцензійним законодавством, які можуть ускладнювати впровадження нововведень.	Державні законодавчі ініціативи у вигляді податкових, інвестиційних чи ліцензійних пільг, спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності підприємств.
Соціально-психологічні та культурні	Опір персоналу змінам, що можуть спричинити втрату статусу, потребу у зміні професійних обов'язків або адаптації до нових умов праці; порушення сформованих традицій і робочих моделей; невпевненість та страх перед невизначеністю.	Моральна та матеріальна підтримка учасників інноваційного процесу; суспільне визнання досягнень; можливість професійної самореалізації; створення сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі.

Джерело: складено автором на основі [6]

Інноваційна стратегія підприємства ґрунтується на положенні, що довгостроковий успішний розвиток суб'єкта господарювання забезпечується не стільки за рахунок цінової конкуренції, скільки шляхом створення унікальних конкурентних переваг завдяки системному оновленню номенклатури продукції та розширенню напрямів діяльності. У ринкових умовах перевагу отримують ті підприємства, які оперативно впроваджують нововведення та активно комерціалізують результати інноваційної діяльності. Це відкриває можливості для розширення ринків збуту, освоєння нових сегментів, а у разі впровадження принципово нових рішень — для формування домінуючої позиції на ринку інноваційної продукції та отримання більш високого прибутку порівняно з конкурентами.

В останні роки науковці розглядають інноваційний процес і його менеджмент як ключовий елемент сучасної системи управління виробництвом та організації підприємницької діяльності. Інноваційна діяльність набула статусу визначального чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що зумовлює необхідність її цілеспрямованого управлінського аналізу. Такий аналіз виступає інструментом обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, а також використовується для оцінювання професійної компетентності ядра управлінського персоналу — керівників підприємства, профільних підрозділів та фахівців.

Ідентифікація інноваційної діяльності передбачає визначення її ключових ознак [6].

По-перше, інноваційній діяльності притаманний системний характер. Вона не є одноразовою дією, а являє собою послідовний комплекс заходів, що відображають еволюцію наукових знань і результатів досліджень, реалізованих через завершення окремих стадій інноваційного процесу.

По-друге, інноваційній діяльності властивий комплексний характер, оскільки створення нового продукту чи технології передбачає взаємодію

наукових, виробничо-технічних, організаційних, фінансових та інших заходів. Сукупність таких компонентів формує інноваційну інфраструктуру, складовими якої виступають інформаційне, експертно-аналітичне, фінансово-економічне, маркетингове та рекламне, патентно-ліцензійне та дослідницьке, а також правове забезпечення.

По-третє, інноваційній діяльності притаманний цільовий характер, що передбачає створення нового чи вдосконаленого продукту, який підлягає комерціалізації на ринку, або нового чи вдосконаленого процесу, який може бути впроваджений у практику.

По-четверте, інновації характеризуються ризиковою природою. Їх реалізація супроводжується невизначеністю щодо проміжних і кінцевих результатів, а також складністю прогнозування впливу різних факторів на ринкову успішність нововведення. У загальному вигляді інноваційний ризик визначається як імовірність втрат, які можуть виникнути під час фінансування розробки нового або модернізованого продукту чи технології, комерційний успіх яких залежить від рівня попиту й еластичності ринку.

Визначення змісту інноваційної діяльності свідчить про те, що вона виступає матеріальною та концептуальною основою підвищення ефективності виробничої системи підприємства. Саме інновації забезпечують нарощування обсягів випуску продукції та формують передумови для інтенсивного розвитку виробництва. Разом із тим інноваційний процес характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлює специфічні вимоги до його організації та управління.

Таким чином, організація інноваційного процесу має здійснюватися з урахуванням імовірнісного характеру перебігу інновацій, статистичної природи наявних закономірностей та необхідності управління ризиками. Стратегічні мотиви розвитку інноваційної діяльності підприємства доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні [11].

Зовнішні мотиви розвитку інноваційної діяльності включають [11]:

- потребу адаптації підприємства до нових умов господарювання та змін у ринковому середовищі, посилення внутрішньої та глобальної конкуренції, коригування впливу державної економічної політики;
- трансформацію податкової, кредитно-грошової та фінансової системи;
- еволюцію споживчих переваг і зміну динаміки ринку збуту, що активізує попит;
- підвищення конкурентної активності;
- циклічні коливання кон'юнктури ринку;
- структурні зміни в галузі;
- появу нових доступних ресурсів або розширення ринку факторів виробництва, що зумовлює зміну тиску пропозиції на ринку.

Внутрішні мотиви розвитку інноваційної діяльності охоплюють [11]:

- потребу підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції;
- прагнення забезпечити зростання обсягів реалізації;
- завдання розширення ринкової частки або виходу на нові ринки;
- необхідність гарантування економічної безпеки та фінансової стійкості підприємства;
- орієнтацію на довгострокову максимізацію прибутку.

У широкому розумінні організація інноваційного процесу передбачає формування повного науково-виробничого циклу, який включає визначення спеціалізації підприємства, його масштабу, локації, послідовності виконання робіт, оптимізацію трудових ресурсів і вибудову системи управління.

До основних видів діяльності у сфері інновацій належать [11]:

- технічна та інструментальна підготовка виробництва, включно з придбанням обладнання та інструментів;

- запуск виробництва та виробниче освоєння, яке охоплює модернізацію продукції й технологічних процесів, а також перепідготовку персоналу для роботи з новими технологіями;
- маркетинг і просування нового продукту на ринок;
- придбання зовнішніх технологій у формі патентів, ліцензій, ноу-хау, торговельних марок, моделей та інших технологічних рішень;
- закупівля машин і обладнання;
- виробниче проектування (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Види інноваційної діяльності

Інноваційна діяльність ґрунтується на низці принципів, що суттєво відрізняють її від традиційних форм виробничої діяльності. Її специфіка зумовлена особливостями інноваційного циклу, високим рівнем ризику та часовою віддаленістю економічного ефекту від здійснених інноваційних заходів [13]:

По-перше, для інноваційної діяльності характерний відносно низький відсоток успішної реалізації проєктів. Навіть одна вдала інновація здатна компенсувати витрати не лише на її розроблення та впровадження, але й на інші інноваційні ініціативи, що виявилися нерентабельними. Таким чином, економічний ефект має кумулятивний характер і може проявитися лише у довгостроковій перспективі.

По-друге, інноваційна діяльність вимагає формування окремого бюджету, який дозволяє мінімізувати негативний вплив витрат на інноваційні розробки на фінансові результати підрозділів, що забезпечують традиційну виробничу діяльність. Відокремлений фінансовий потік сприяє підтриманню стабільності поточної операційної діяльності підприємства.

По-третє, критерії оцінювання інноваційної діяльності істотно відрізняються від традиційних. Такі показники, як «річний приріст прибутку», не можуть виступати базовими, оскільки інноваційний продукт протягом перших 3–4 років може взагалі не приносити прибутку. Водночас після періоду нульової рентабельності можливе різке зростання доходів, яке компенсує попередні витрати, що підтверджує нелінійний характер інноваційного розвитку.

Іншим принципово важливим положенням є систематичне та планове усунення застарілих технологій і продуктів, що дозволяє вивільняти ресурси й перенацілювати їх на створення інноваційних рішень. Протягом значної частини інноваційного циклу відсутній прямий зворотний зв'язок між обсягом вкладених ресурсів і результативністю, оскільки економічний ефект проявляється із затримкою.

Невід’ємною умовою ефективності інноваційного процесу є також раціональне визначення моменту завершення робіт. Несвоєчасне припинення розробки може спричинити подальше неефективне використання фінансових та трудових ресурсів у проєкт, який не має перспективи комерціалізації або не здатний забезпечити проміжних результатів.

У таблиці 1.2 подано узагальнення основних принципів організації інноваційної діяльності підприємства відповідно до позицій дослідників, що дозволяє систематизувати їх теоретичне та практичне наповнення.

Таблиця 1.2. – Загальний принцип організації інноваційної діяльності

Цільова орієнтація	Інноваційна діяльність має допомагати безперервному проходженню інноваційного процесу. Безперервність – це цілісність інноваційної системи, що має сприяти тому, щоб подолати негативний аспект під час передачі інформації на стадії інноваційного циклу;
Системна інноваційна діяльність	Існування чітко визначеної функції, її виконавців і взаємодія між ними;
Адаптивність	Має адекватно відобразити вплив фактору, що може мати внутрішнє або зовнішнє середовище на процес створення інновації, який враховує тенденції відносно її зміни
Оптимальне поєднання повноваження і відповідальність підрозділу	Вірно вибрана організаційна структура для того, щоб підприємство ефективно розвивалося
Економічність	Інноваційна діяльність має сприяти оптимальному результату в інноваційному процесі завдяки зменшенню конкурентоспроможності нового виробу, своєчасно відреагувати на запит споживача
Ієрархія	Забезпечити ієрархічну взаємодію відносно елементів інноваційної діяльності на будь-якому вертикальному і горизонтальному рівні системи

Джерело: складено автором на основі [13]

Практика реалізації інноваційної діяльності на підприємствах дає змогу сформулювати низку специфічних принципів, що визначають особливості її організації. До ключових належать такі положення [17]:

- формування внутрішнього середовища, яке стимулює творчий пошук, сприяє генеруванню нових ідей і забезпечує сприятливі умови для впровадження інновацій;
- орієнтація інноваційної діяльності на задоволення актуальних потреб споживачів;
- визначення пріоритетних напрямів інновацій на основі стратегічних цілей і завдань розвитку підприємства;
- використання принципу паралельності робіт під час організації інноваційного процесу, що дозволяє скоротити тривалість циклу розробки;
- забезпечення персональної відповідальності керівництва за постановку стратегічних інноваційних завдань, визначення мети, шляхів розвитку та ключових орієнтирів;
- необхідність оптимального формування складу інноваційного підрозділу, що забезпечує єдність у розв'язанні поставлених завдань;
- залучення всього ресурсного потенціалу підприємства до реалізації інноваційних заходів.

Інноваційний розвиток підприємства передбачає формування системи управління процесом упровадження інновацій у трьох взаємопов'язаних напрямках:

1. поелементному, функціональному та інтегральному;
2. підвищення якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності;
3. підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів;
4. удосконалення внутрішньофірмових економічних відносин.

1.2. Основи планування інноваційної діяльності підприємства на зовнішніх ринках

Планування інноваційної діяльності підприємства на зовнішніх ринках є невід'ємною частиною стратегічного управління, оскільки воно визначає напрями використання інновацій як інструменту довгострокового зміцнення конкурентних позицій компанії у глобальному середовищі. Воно охоплює формування цілей інноваційного розвитку, вибір пріоритетів і інструментів комерціалізації нововведень, розроблення механізмів їх упровадження та створення системи контролю за досягненням очікуваних результатів. В умовах міжнародної конкуренції інновації перестають бути лише техніко-технологічним удосконаленням продукту чи виробництва — вони перетворюються на ключовий фактор виживання і розширення присутності підприємства на світових ринках.

На відміну від традиційного внутрішньоринкового планування, де інноваційна діяльність орієнтована насамперед на адаптацію продукту до національного попиту, планування інновацій на зовнішніх ринках потребує врахування значно ширшого спектра детермінант. До них належать регуляторні обмеження країн-імпортерів, галузеві стандарти безпеки та сертифікації, патентно-ліцензійні вимоги та особливості митного режиму. Водночас вагоме значення мають конкурентні фактори, зокрема технологічний рівень компаній-лідерів, швидкість оновлення продуктового асортименту у галузі, моделі просування та обслуговування клієнтів, що домінують на ринку [37].

Особливої складності процесу планування додають культурно-поведінкові аспекти міжнародних ринків, які зумовлюють різницю у споживчих уподобаннях, чутливості до інновацій, сприйнятті бренду та ціннісних характеристик продукту. В одних країнах інноваційний продукт може асоціюватися з престижем і високою цінністю, тоді як на інших ринках надмірна технологічність може сприйматися як ризик або невиправдане

ускладнення. Тому процес планування інноваційної діяльності повинен спиратися на глибокі маркетингові дослідження, що охоплюють відмінності у стилі споживання, рівні довіри до нових технологій та структурі попиту.

Різноманітність світових ринків і динамічність глобальної конкуренції вимагають гнучкого та адаптивного підходу до планування інновацій, який передбачає не тільки розроблення перспективної моделі виходу на ринок, а й створення альтернативних сценаріїв залежно від регуляторних змін, ринкових трендів і реакції конкурентів. У цьому контексті інноваційне планування перестає бути разовим управлінським актом і трансформується у безперервний, циклічний процес, інтегрований у загальну стратегію підприємства щодо його виходу та розвитку на зовнішніх ринках.

Ключовою метою планування інноваційної діяльності на міжнародних ринках є отримання довгострокових конкурентних переваг шляхом створення та комерціалізації продуктів, технологій або бізнес-моделей, які відповідають вимогам іноземних споживачів і здатні забезпечити ефективну адаптацію підприємства до коливань зовнішнього середовища. Планування визначає пріоритетні напрямки інноваційного розвитку, масштаби інвестицій, терміни виконання проєктів та економічні результати, що мають бути досягнуті при виході на закордонні ринки.

Важливим елементом процесу планування є оцінювання факторів міжнародного конкурентного середовища. Воно передбачає аналіз стану попиту на інноваційний продукт, технологічних трендів галузі, вимог інституційного регулювання (митних, патентних, сертифікаційних норм), а також бар'єрів входження на ринок. Висока складність інноваційної діяльності у міжнародній площині пояснюється необхідністю одночасного узгодження технологічних характеристик продукту, ринкових очікувань споживачів та економічної доцільності інноваційного проєкту [18].

Планування інноваційної діяльності на зовнішніх ринках має імовірнісний характер, що зумовлено ризиковою природою інновацій. Рівень

невизначеності залежить від етапу інноваційного циклу, масштабів виробничих змін, фінансової спроможності підприємства, рівня патентного захисту, а також швидкості реакції конкурентів. Тому важливо забезпечити баланс між інноваційністю та економічною стабільністю підприємства, що досягається шляхом виокремлення спеціального бюджету інноваційних розробок, диверсифікації портфеля інноваційних проектів та формування системи контролю за їх реалізацією.

Ефективне планування інноваційної діяльності підприємства на зовнішніх ринках передбачає визначення цільового сегмента, технологічної бази та параметрів майбутнього продукту, що забезпечують його адаптацію до вимог іноземних ринків. Особливе значення має взаємодія інноваційної та маркетингової складових: інновація набуває економічного змісту лише за умови реальної ринкової потреби. Відтак, планування інновацій має ґрунтуватися на попередньому аналізі запитів споживачів, під час якого визначаються ключові атрибути продукту — вартість, функціональні характеристики, дизайн, якість обслуговування та післяпродажні сервіси [43].

Для досягнення результативності планування доцільним є використання програмно-цільового підходу, який дозволяє інтегрувати стратегічні, тактичні та операційні завдання інноваційного розвитку. Програмно-цільовий підхід передбачає створення комплексу взаємопов'язаних заходів: формування ідей і концепцій, технологічну підготовку виробництва, дослідно-конструкторські роботи, тестування продукту, підготовку до серійного виробництва, розгортання маркетингової програми та вихід на міжнародний ринок. Планування у такому форматі дає змогу скоротити інноваційний цикл, мінімізувати витрати та прискорити комерціалізацію продукту.

Таблиця 1.2 – Фактори, що впливають на планування інноваційної діяльності підприємства на зовнішніх ринках

Група факторів	Характер впливу на планування інноваційної діяльності	Приклади впливу на міжнародних ринках
Регуляторні	Визначають нормативно-правові умови реалізації інноваційних продуктів на зовнішніх ринках	вимоги сертифікації продукції; експортні та митні правила; патентно-ліцензійні обмеження; стандарти екобезпеки
Конкурентні	Формують інтенсивність ринкової боротьби та темпи впровадження нових технологій	прискорені цикли оновлення продуктів у галузі; домінування технологічних лідерів; цінові та нецінові стратегії конкурентів
Технологічні	Визначають можливості підприємства у створенні та комерціалізації інновацій	доступ до науково-технічних ресурсів; рівень цифровізації виробництва; наявність R&D-центру; впровадження Industry 4.0
Маркетингові	Визначають рівень адаптації інновації до потреб іноземних споживачів	відмінності у споживчих перевагах; чутливість покупців до інновацій; моделі просування та сервісного обслуговування
Культурно-поведінкові	Зумовлюють особливості сприйняття інновацій у різних країнах	ставлення до нових технологій; ціннісні орієнтири споживачів; рівень довіри до брендів-новачків
Економічні	Визначають фінансові умови доступності та окупності інновацій	коливання валютного курсу; інфляція; вартість капіталу; інвестиційний клімат держави-імпортера
Логістичні	Впливають на швидкість та витрати розгортання інновацій на міжнародних ринках	доступність транспортних коридорів; надійність ланцюгів постачання; митні формальності та витрати
Ризикові	Формують рівень невизначеності щодо ефективності впровадження інновації	технологічні, ринкові, репутаційні, кредитні ризики; мінливість зовнішнього середовища

Узагальнюючи, можна зазначити, що планування інноваційної діяльності підприємства на зовнішніх ринках є багатовимірним управлінським процесом, що поєднує стратегічний аналіз, ризик-менеджмент, маркетингову експертизу, технологічний розвиток та фінансово-інвестиційне обґрунтування. Його результатом має стати формування інноваційного портфеля та дорожньої

карти виходу на зовнішні ринки, які забезпечать стабільний економічний ефект, зміцнення конкурентних позицій зі скороченням інноваційних ризиків.

Водночас ефективність планування інноваційної діяльності на зовнішніх ринках безпосередньо залежить від урахування комплексу умов, у яких підприємству доводиться здійснювати інноваційний розвиток. На практиці це означає необхідність аналізу не лише внутрішніх можливостей підприємства, але й зовнішніх детермінант, що формують конкурентне та регуляторне середовище міжнародного ринку. Саме ступінь урахування цих чинників визначає точність прогнозування ринкової кон'юнктури, рівень інноваційних ризиків і здатність підприємства адаптувати продукт або технологію до вимог конкретної країни-імпортера.

Для забезпечення всебічного планування інновацій доцільно здійснювати їх оцінювання з позиції основних груп впливових факторів. Узагальнена структура таких факторів подана у табл. 1.2, де систематизовано ключові регуляторні, конкурентні, технологічні, маркетингові, культурно-поведінкові та економічні передумови, що визначають умови формування інноваційної стратегії підприємства під час виходу на міжнародні ринки [18].

Висновки за першим розділом

Інноваційна діяльність є ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його стійкого розвитку в умовах динамічних змін ринкового середовища. Вона створює підґрунтя для модернізації виробничих процесів, оновлення продукції, зменшення витрат, підвищення ефективності та закріплення ринкових позицій на національному й міжнародному ринках.

Інноваційний процес має системний характер і охоплює послідовність етапів — від формування ідеї до комерціалізації продукту або технології. Його результативність визначається рівнем інноваційного потенціалу підприємства, що включає матеріальні, фінансові, технологічні, кадрові та організаційні

ресурси, а також здатність підприємства до генерування і впровадження нововведень.

Ефективність інноваційної діяльності залежить від належної організації процесу, який передбачає стратегічне планування, управління ризиками, координацію дій між підрозділами та використання спеціальних механізмів підтримки інновацій. Важливим є також формування внутрішнього середовища, що сприяє творчості, розвитку професійних компетенцій та заохоченню ініціативності персоналу.

На інноваційну активність підприємства істотно впливає поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів: економічних, технологічних, політико-правових, організаційних та соціально-культурних. Здатність підприємства своєчасно ідентифікувати та враховувати вплив цих факторів визначає рівень інноваційних ризиків і результативність упроваджуваних інноваційних рішень.

Узагальнюючи, можна зазначити, що інноваційна діяльність підприємства є безперервним і багатовимірним управлінським процесом, який вимагає стратегічного бачення, ресурсного забезпечення, гнучкої організації та взаємопов'язаності всіх етапів інноваційного циклу. Саме ці умови формують основу для переходу до подальшого аналізу практичних аспектів планування інноваційної діяльності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ТА ГОСПОДАРСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «БУГАКІВСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Аналіз аграрного сектору України

Агропродовольчий сектор України виступає не лише важливою сферою підприємницької діяльності, а й визначальним чинником економічної стійкості держави. Попри триваючу військову агресію, транспортні обмеження та нестабільність світових ринків, вітчизняний агробізнес зберігає здатність забезпечувати харчову безпеку та залишатися ключовим джерелом економічної підтримки країни. Аналіз показників функціонування галузі у 2024 році та динаміки перших місяців 2025 року дає змогу окреслити стратегічні тенденції її подальшого розвитку.

У грудні 2024 року провідні учасники агропромислового комплексу України взяли участь у щорічній конференції *Doing Agribusiness in Ukraine*, яку традиційно організовує УКАБ у співпраці з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC), Міністерством фінансів Чеської Республіки та за підтримки Ініціативи USAID «Економічна стійкість». Під час заходу представники бізнесу, громадського сектору та міжнародних інституцій обговорили підсумки 2024 року, ключові труднощі, що вплинули на діяльність галузі, а також інституційні та ринкові перспективи на 2025 рік [50].

Починаючи з повномасштабного вторгнення Росії в Україну, агропродовольча продукція набула домінуючої ролі в структурі національного експорту, ставши основним джерелом валютних надходжень та фактично витіснивши гірничо-металургійний сектор, який традиційно посідав провідні позиції в експортній структурі держави. Якщо у 2021 році на агросектор припадало близько 44 % валютної виручки, то у 2022 році цей показник зріс до 57 % і дотепер демонструє тенденцію до збільшення, навіть за умов скорочення загальних обсягів зовнішньої торгівлі рік [50].

Нарощення експорту агропродовольчої продукції певною мірою пояснюється реалізацією значних запасів зернових культур, накопичених у попередні періоди. За оцінками профільних аналітиків, перехідні запаси становили близько 20 млн тонн у 2022 році та 14 млн тонн у 2023 році, що стало додатковим джерелом експортних обсягів у період логістичної нестабільності та обмеженого доступу до морської інфраструктури.

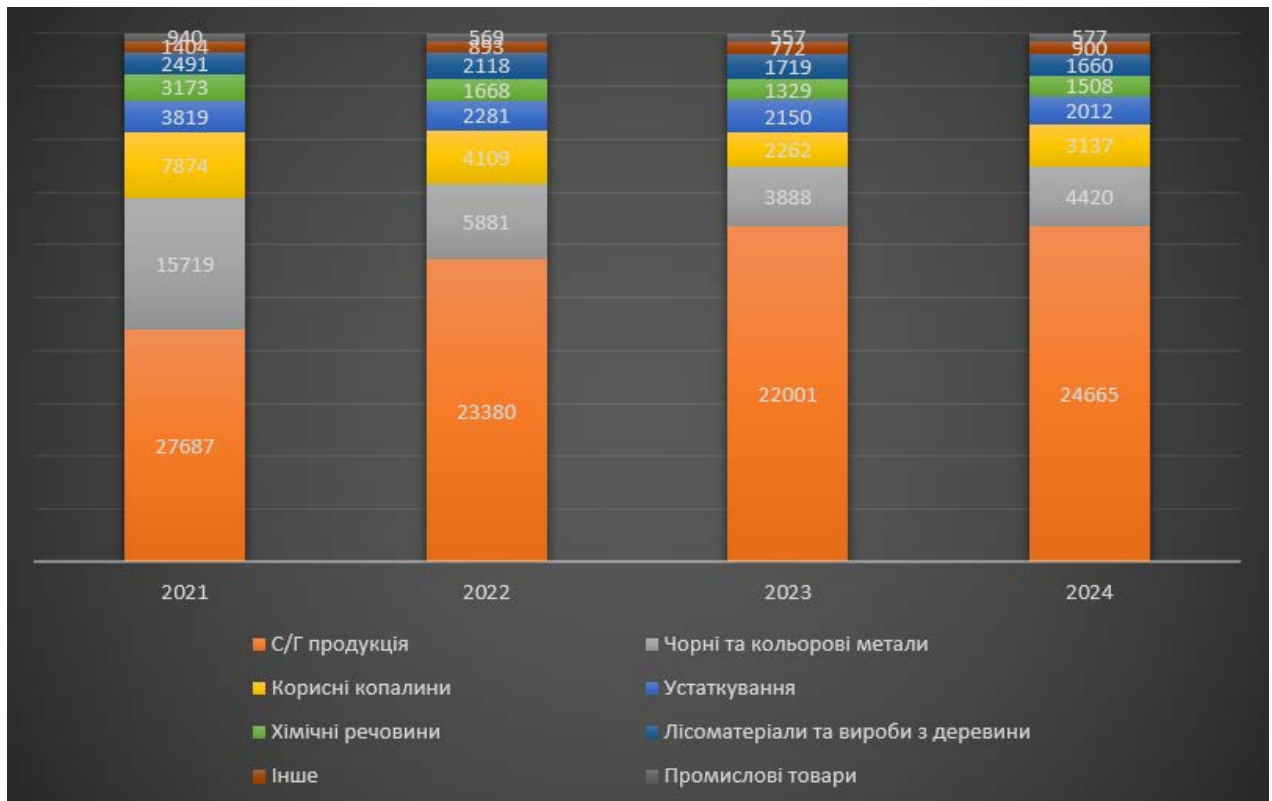


Рис.1. Структура валютної виручки України за категоріями експорту, 2021–2024 роки (млн дол. США)

Експорт агропродовольчої продукції демонструє виражену сезонність, що проявляється у традиційному скороченні обсягів поставок у зимовий період (рис. 2.2). Зокрема, у січні 2025 року обсяги експорту продукції сільськогосподарського походження були приблизно на 25 % нижчими порівняно з показниками жовтня 2024 року. Попередні статистичні дані за лютий 2025 року, особливо щодо зернових та зернобобових культур, підтверджують подальше зниження експортної активності, що свідчить про збереження сезонного тренду скорочення зовнішніх поставок у зимові місяці [50].

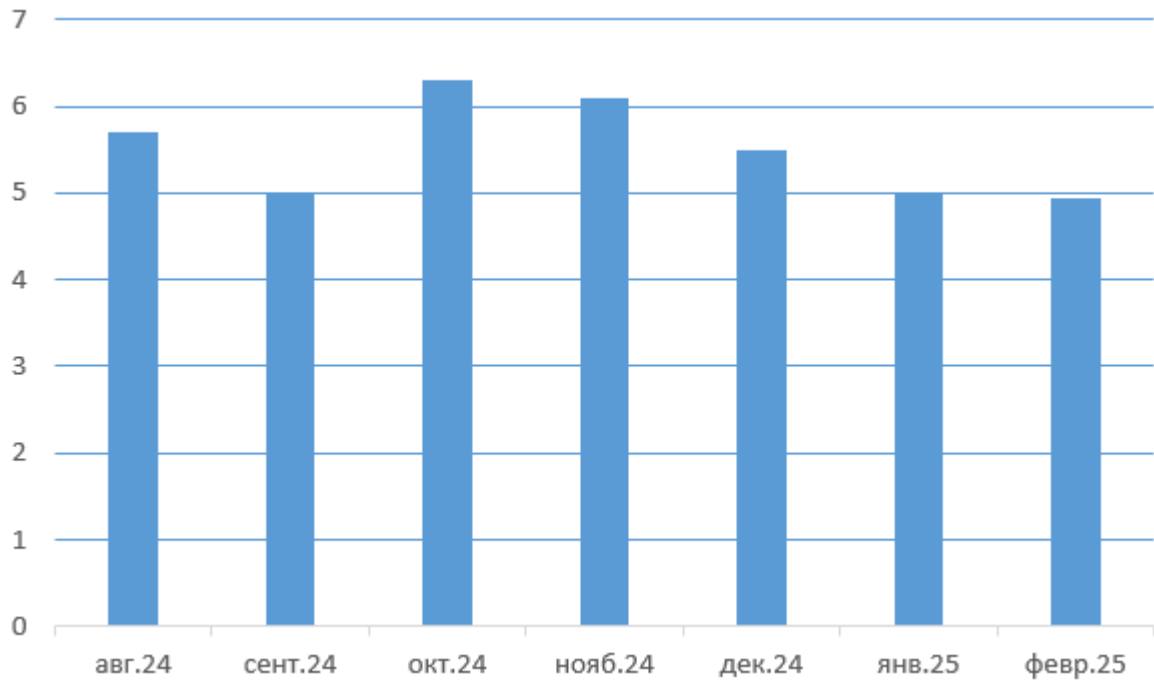


Рис.2. Обсяги експорту агропродовольчої продукції України, млн т

Збільшення частки агропродовольчої продукції в структурі національного експорту свідчить про посилення залежності економіки України від результатів функціонування аграрного сектору та, відповідно, від ризиків, що здатні впливати на стабільність виробництва й зовнішньоторговельних поставок. Експерти й представники бізнес-спільноти наголошують на низці загроз, що залишаються актуальними протягом останніх років, зокрема на замінуванні сільськогосподарських земель, складнощах логістичного забезпечення, високій волатильності цін та наявності торговельних обмежень.

Україна є державою з високою часткою сільськогосподарських угідь: на початок 2020 року вони становили 68,5 % загальної площі країни. Військова агресія призвела не лише до тимчасової окупації частини територій (понад 18 % станом на середину березня 2025 року за даними DeepState), але й до масштабного забруднення земель мінами та вибухонебезпечними предметами. За оцінками експертів, до 30 % сільськогосподарських площ – насамперед у південних і східних регіонах – потребують розмінування. Масштаб потенційно небезпечної території зіставний із площею двох Австрій, що створює

безпрецедентні ризики для аграрного виробництва та логістичної інфраструктури.

За підрахунками Інституту Тоні Блера, економічні втрати України від забруднення земель вибухонебезпечними предметами становлять близько 11,2 млрд доларів недоотриманого ВВП, 8,9 млрд доларів експортних надходжень та 1,1 млрд доларів місцевих податкових надходжень щороку порівняно з показниками 2021 року. Ця проблема має глобальний вимір: до повномасштабного вторгнення Україна виробляла достатні обсяги продовольства, щоб забезпечувати харчування близько 400 мільйонів людей щорічно. Як зазначив старший менеджер Інституту глобальних змін імені Тоні Блера Едмунд Кларк на конференції *Doing Agribusiness in Ukraine*, зниження виробництва лише пшениці означає втрату продовольства, достатнього для забезпечення приблизно 40 мільйонів людей щороку [31].

За оцінками Світового банку, повне розмінування територій України оцінюється у 34,6 млрд доларів, і ця сума залишається динамічною через зміну лінії фронту. Вартість робіт із розмінування пріоритетних сільськогосподарських угідь становить близько 1,5 млрд доларів. Наразі в Україні впроваджено державну програму компенсації витрат на гуманітарне розмінування земель сільськогосподарського призначення, що передбачає 100% відшкодування вартості робіт. Загальний обсяг фінансування програми у поточному році орієнтовно становитиме 1 млрд грн.

Цінові коливання на сільськогосподарську продукцію залишаються системним чинником нестабільності для українських виробників. На формування цін впливають кон'юнктура світових ринків, прогнози врожайності, погодні умови, військові ризики, зміна валютних курсів та ширший геополітичний контекст. Вторгнення Росії у 2022 році спричинило різке зростання світових цін на агропродовольство (рис. 3), однак у подальшому ринки частково стабілізувалися. Зокрема, у 2024 році ціни на соняшникову олію – продукцію, за експортом якої Україна традиційно є

світовим лідером – зросли через обмежену пропозицію, тоді як ціни на пшеницю, навпаки, знизилися до мінімальних значень за останні чотири роки на тлі збільшення обсягів її виробництва у світі [31].

Практичний вплив ринкової турбулентності підтверджують учасники аграрного бізнесу. Як зазначив голова наглядової ради Групи компаній «Агрорегіон» Айварас Абромавичус під час конференції, упродовж минулого року кукурудза продавалася у порту за ціною 125 доларів за тонну, що робило виробництво економічно нерентабельним, тоді як у поточному сезоні ціна зросла до 205 доларів за тонну. На думку бізнесу, найбільшими ризиками залишаються різкі коливання цін на зернові культури та нестабільність логістичних витрат.

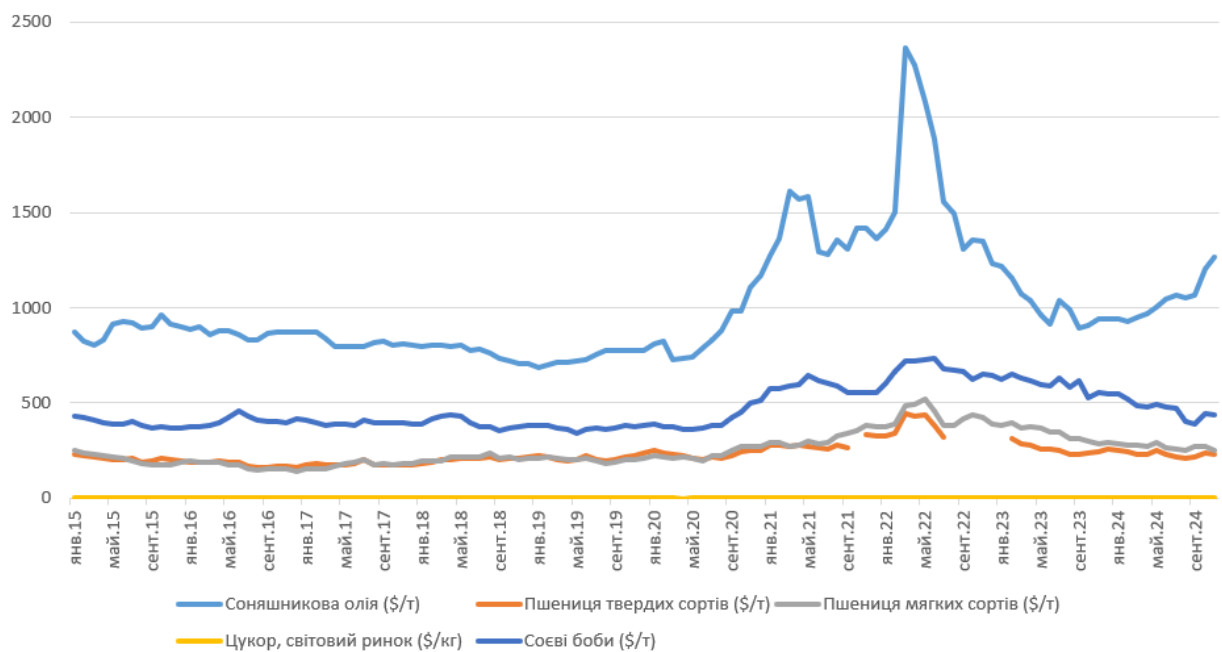


Рис.3. Ціни на сировину

Воєнні дії формують істотно додатковий тиск на український бізнес, що безпосередньо позначається на рівні його прибутковості. Наслідки збройної агресії проявляються як у вигляді прямих руйнувань сільськогосподарських угідь, інфраструктурних об'єктів та елеваторних потужностей, так і через обмежений доступ до ресурсів, дефіцит кваліфікованої робочої сили та підвищення логістичних витрат. За результатами 2022 року виробництво

основних зернових і олійних культур стало економічно збитковим (рис. 4), що підтверджує масштаб негативного впливу воєнних чинників на аграрне виробництво.

У 2023 році фінансовий стан підприємств агросектору частково покращився. Це стало можливим завдяки поступовому відновленню експортної інфраструктури, зокрема морських логістичних маршрутів України, що сприяло зниженню транспортних витрат та підвищенню внутрішніх закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію. Відновлення доступу до зовнішніх ринків стало ключовим фактором стабілізації прибутковості, хоча вплив воєнних ризиків і надалі залишається визначальним для діяльності аграрного бізнесу.

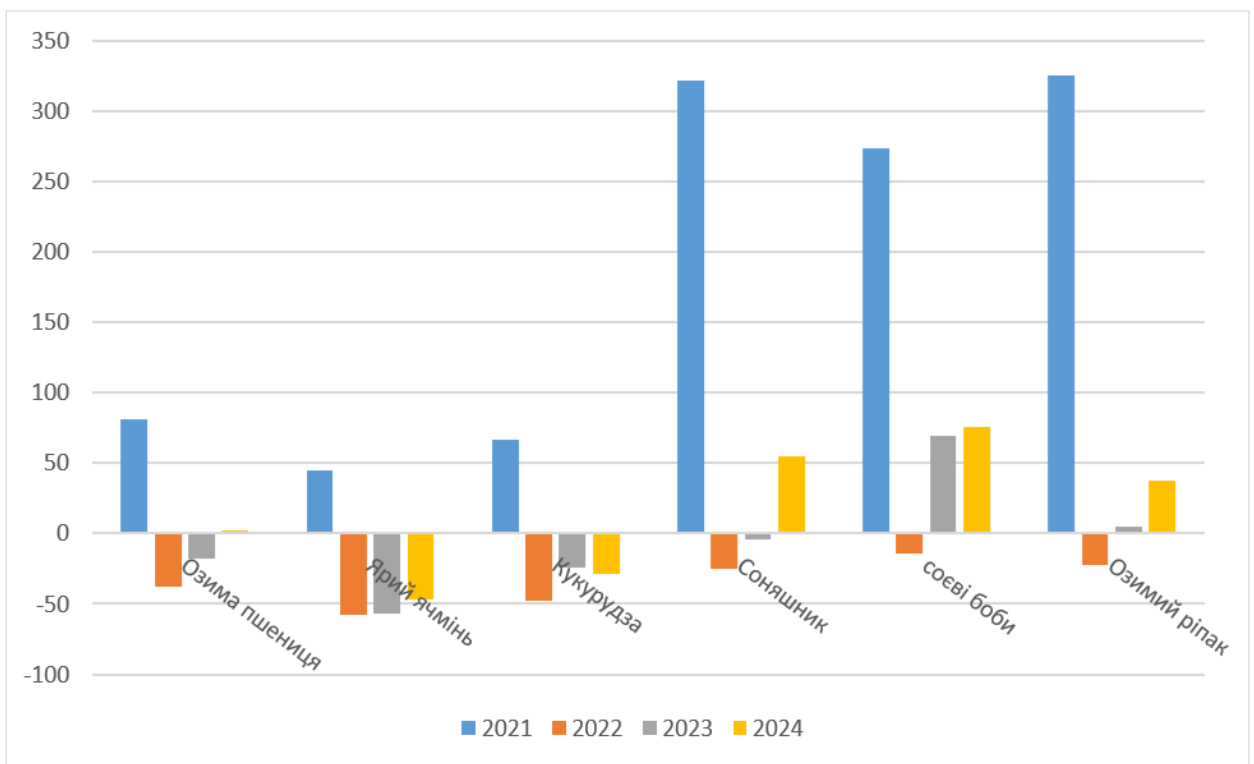


Рис.4. Середній прибуток/збиток від виробництва основних зернових та олійних культур в Україні, USD/т

Січень 2025 року характеризувався зростанням цін на основні зернові культури як на внутрішньому ринку України, так і на зовнішніх ринках. Формування цін відбувалося під впливом двох ключових чинників. По-перше, українські експортери здійснювали продажі поступово, орієнтуючись на

максимально вигідні ринкові умови. По-друге, з 1 грудня 2024 року Кабінет Міністрів України запровадив обов'язкові мінімальні експортні ціни на визначені групи агропродовольчої продукції, доручивши їх регулювання Міністерству аграрної політики та продовольства України. Урядовий механізм спрямований на зниження частки тіньового експорту та стабілізацію внутрішнього цінового середовища. За оцінками аналітиків ринку, зимовий період традиційно є «сезоном високих цін», у межах якого зернові культури зазвичай демонструють ціновий максимум.

Прогнози міжнародних і національних аналітичних установ також формують уявлення про подальший розвиток глобальних і внутрішніх трендів. У жовтневому звіті Світового банку прогнозується зниження світових цін на сільськогосподарську продукцію приблизно на 4 % упродовж 2025 року, що пов'язано зі сприятливими умовами вирощування та збільшенням обсягів виробництва в основних виробничих регіонах. Водночас Інститут аграрної економіки очікує зростання виробництва агропродовольчої продукції в Україні у 2025 році, зумовлене підвищенням урожайності зернових і бобових культур. Оновлений березневий прогноз Міністерства сільськогосподарства США також підтверджує очікування збільшення виробництва пшениці та кукурудзи.

Від початку повномасштабної збройної агресії Росії логістична інфраструктура українського експорту зазнала критичних порушень. Насамперед блокування чорноморських портів фактично зупинило відвантаження сільськогосподарської продукції традиційними транспортними маршрутами. Виробники були вимушені переорієнтувати потоки експорту через європейські порти, використовуючи залізничний і автомобільний транспорт та сплачуючи суттєві «премії воєнного ризику». У 2022 році вартість доставки зерна до портів ЄС зросла до 180–200 доларів США за тонну, що приблизно у п'ять разів перевищувало довоєнну вартість транспортування до українських морських портів.

Тимчасове зниження логістичних витрат стало можливим після укладення «зернової угоди», що забезпечила часткове відновлення експорту через українські порти. Після виходу Росії з угоди ситуація знову ускладнилася, однак у 2024 році спостерігалось суттєве покращення завдяки запровадженню «морського коридору», який функціонує під захистом Сил оборони України з осені 2023 року (рис. 5). Попри позитивну динаміку, подальший розвиток експорту стримується через продовження блокування Миколаївського порту, що обмежує повне відновлення логістичної системи та її пропускної спроможності.

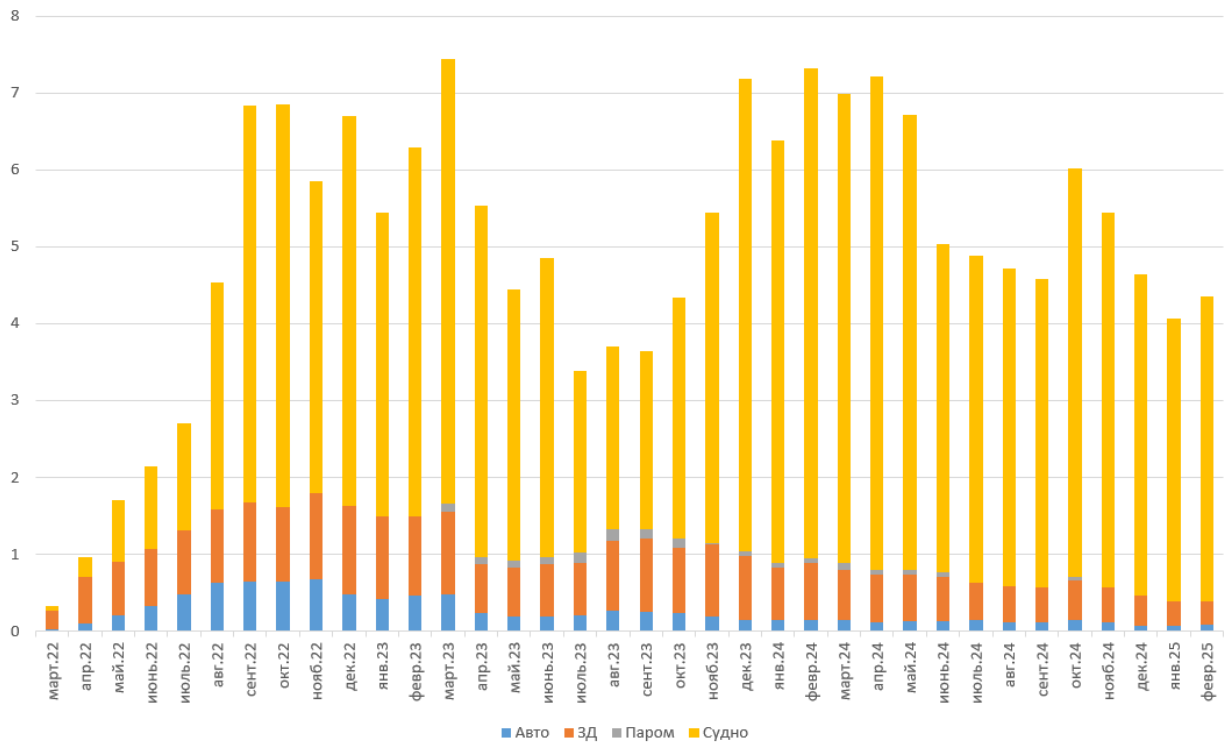


Рис.5. Експорт сільськогосподарської продукції по логістичних каналах

Україна продовжує розширення своїх експортних можливостей шляхом активного використання дунайських портів — Рені, Ізмаїла та Усть-Дунайська. Водночас їхня сумарна пропускна здатність істотно поступається можливостям великих чорноморських портів, що залишається стримувальним чинником експортного потенціалу країни. Попри регулярні ракетні удари та атаки безпілотників на українські портові об'єкти, функціонування морського

експортного коридору зберігається, забезпечуючи відвантаження більшості зернових вантажів. Проте високий рівень воєнних загроз продовжує створювати суттєву невизначеність у сфері логістичного забезпечення агропродовольчого експорту.

Після початку повномасштабного вторгнення Європейський Союз відкрив свої ринки для української агропродовольчої продукції та запровадив так звані «Шляхи солідарності», які забезпечили альтернативні маршрути експорту через сусідні країни Східної Європи. Це сприяло істотному розширенню присутності українських товарів у Польщі, Угорщині, Словаччині та низці інших держав. Починаючи з 2022 року, європейський напрям продовжує залишатися домінуючим для українського експорту. Разом з тим, різке збільшення пропозиції викликало обурення серед місцевих фермерських спільнот, які заявляли про витіснення національних виробників продукцією з України. Блокада західного кордону стала одним із найбільш негативних наслідків цих протестів і, за оцінками, призвела до втрат українського бізнесу в обсязі близько 1,5 млрд євро.

Втім, значна частина української продукції проходила територією ЄС транзитом і не надходила на внутрішні ринки цих держав у великих обсягах, що свідчить про те, що реальний вплив українського експорту на їх національних виробників був нижчим, ніж заявляли протестувальники. Незважаючи на це, низка країн — зокрема Польща, Угорщина та Румунія — тимчасово запровадила заборони на імпорт українського зерна та окремих видів агропродовольчої продукції, порушивши логістичні маршрути, які українські експортери відновлювали в умовах війни.

Європейська комісія наполягла на скасуванні односторонніх національних обмежень, проте одночасно запровадила тимчасові регуляторні заходи, які передбачали заборону імпорту до ЄС пшениці, кукурудзи, ріпаку та насіння соняшнику до вересня 2023 року. У травні 2024 року Європейський Союз продовжив дію автономних торговельних заходів для України (АТМ) на

додатковий рік — до червня 2025 року. Ці заходи передбачають лібералізацію доступу українських товарів, у тому числі агропродовольчої продукції, на ринки ЄС шляхом скасування мит і квот. Водночас для окремих видів товарів знову були встановлені тарифні квоти, що відображає пошук балансу між підтримкою українського експорту та захистом внутрішніх ринків ЄС.

Подальша доля автономних торговельних заходів (АТМ) після червня 2025 року залишається невизначеною, оскільки переговорний процес триває. Український уряд розглядає декілька можливих сценаріїв розвитку подій: збереження чинного режиму доступу української продукції на ринок ЄС; повернення до рівня квот і тарифних обмежень 2021 року, що може зумовити скорочення обсягів експорту та валютних надходжень; або запровадження проміжного, компромісного варіанту. На міжнародній конференції «Ведення агробізнесу в Україні» голова Комітету Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики Олександр Гайду наголосив, що всі учасники аграрного ринку України висловлюють занепокоєння відсутністю визначеності щодо торговельного режиму після завершення дії АТМ у червні 2025 року й досі немає чітких параметрів їх можливого продовження.

Питання доступу української агропродовольчої продукції на ринок Європейського Союзу є ключовим елементом формування Спільної аграрної політики — як на етапі передвступної підготовки України до членства в ЄС, так і в довгостроковій перспективі. З одного боку, Україна має забезпечити подальше наближення свого законодавства до норм ЄС, зокрема в частині стандартів якості та контролю у агропродовольчому секторі, а також зміцнювати потенціал відповідальних державних інституцій. З іншого боку, актуальним є формування ефективної комунікаційної стратегії всередині ЄС з метою пояснення економічних і стратегічних переваг інтеграції та взаємовигідної співпраці.

Як підкреслив Міністр аграрної політики та продовольства України Віталій Коваль, Україна не є конкурентною загрозою для європейських

виробників, а навпаки – може стати фактором посилення позицій ЄС на світових агропродовольчих ринках. За його словами, розширення кооперації в частині переробки сільськогосподарської продукції та розвитку спільних логістичних маршрутів здатне підвищити експортний потенціал Євросоюзу настільки, що він може піднятися з четвертого на друге місце у світі за обсягами агропродовольчого експорту. «Об'єднання наших можливостей дозволить ЄС і Україні бути значно сильнішими та конкурентоспроможнішими», — зазначив урядовець [31].

Відновлення аграрного сектору України потребує подальшої внутрішньої та міжнародної підтримки. Мова йде не лише про зростання врожайності та обсягів виробництва, а й про модернізацію й відновлення експортної інфраструктури. Незважаючи на те, що деякі чинники (зокрема погодні умови) не підлягають контролю, низка інших проблем може й повинна вирішуватися системно. Передусім це стосується фінансування гуманітарного розмінування сільськогосподарських земель і подальшого розвитку механізмів страхування воєнних ризиків для експортерів. Стратегічним пріоритетом є формування спільного бачення з країнами ЄС щодо майбутньої співпраці, що передбачає позиціонування України не як конкурента, а як довгострокового й надійного партнера.

2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз економічних показників ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Бугаківський тепличний комбінат» (код ЄДРПОУ 45652971) було зареєстроване 25 травня 2017 року і станом на 2025 рік стабільно здійснює господарську діяльність. Підприємство функціонує як суб'єкт аграрного сектору та спеціалізується передусім на вирощуванні овочевої продукції тепличного та ґрунтового виробництва, що відповідає його основному КВЕД 01.13 — «Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів».

Окрім основної спеціалізації, підприємство здійснює широкий спектр суміжних видів діяльності, зокрема вирощування зернових, бобових та олійних культур, розсадництво й відтворення рослин, допоміжні роботи у рослинництві, а також окремі напрями тваринництва. Структура діяльності доповнюється торговельно-посередницькими операціями з аграрною продукцією, овочами, фруктами та м'ясними товарами, логістичними послугами й транспортними перевезеннями, а також наданням в оренду нерухомості та автотранспортних засобів. У процесі господарської діяльності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» демонструє стабільно високі показники врожайності та якості продукції, що свідчить про ефективне використання ресурсів і впровадження сучасних технологій у сільськогосподарське виробництво. Основним принципом роботи компанії є поєднання модернізації з наслідуванням провідних тенденцій світового аграрного ринку, системність у веденні виробничих процесів та послідовне вдосконалення організаційної структури управління.

Головною метою діяльності підприємства є здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку та його подальшого розподілу між учасниками, а також задоволення суспільних і особистих потреб на основі отриманих доходів. У своїй роботі товариство дотримується принципів економічної ефективності, соціальної відповідальності та забезпечення добробуту членів трудового колективу.

Предмет діяльності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» охоплює широкий спектр напрямів, зокрема:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- вирощування овочевих і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- вирощування інших однорічних і дворічних культур; – вирощування зерняткових і кісточкових фруктів;

- вирощування ягід, горіхів та інших плодових дерев і чагарників;
- розведення великої рогатої худоби молочних порід;
- розведення свиней;
- здійснення допоміжної діяльності у рослинництві;
- проведення післяурожайних операцій (очищення, сушіння, зберігання);
- оптова торгівля зерном, насінням, кормами для тварин та іншим аграрним продуктом;
- надання в оренду сільськогосподарської техніки та обладнання.

Детальні відомості про діяльність підприємства у 2024 році подано на рисунку 2.1.

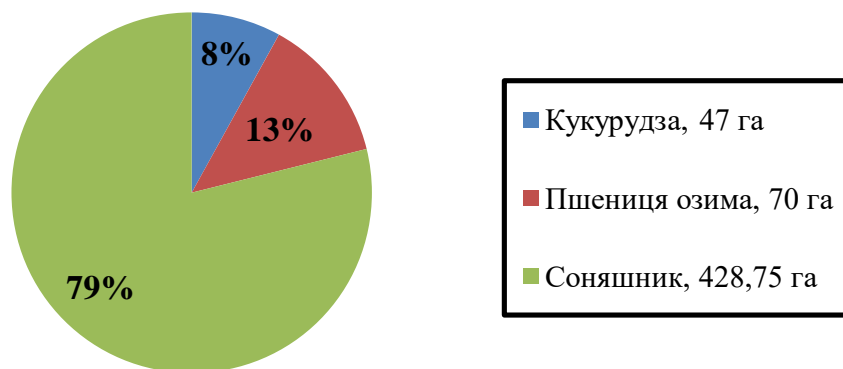


Рис. 2.1. Основні види продукції ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат»

ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» здійснює свою діяльність на орендованих земельних ділянках, що належать як фізичним особам, так і державі.

Аналізуючи виробничу діяльність підприємства, зокрема ефективність використання земельних ресурсів, доцільно звернути увагу на динаміку врожайності основних сільськогосподарських культур, що вирощуються господарством. Показники ефективності землекористування ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» за 2023–2024 роки наведено у таблиці 2.1.

На основі аналізу даних таблиці встановлено, що у період з 2023 по 2024 рік на підприємстві спостерігається тенденція до зниження врожайності

більшості культур. Найбільш помітне зменшення зафіксовано щодо озимої пшениці, урожайність якої знизилася на 94 га або на 17,87%. Крім того, у 2024 році підприємство повністю відмовилося від вирощування озимого ячменю, що може бути зумовлено як зміною структури посівних площ, так і низькою економічною ефективністю цієї культури.

Водночас позитивна динаміка спостерігається у вирощуванні соняшнику — площі його посівів збільшилися на 108,02 га, або на 18,52%. Це свідчить про стратегічну переорієнтацію підприємства на більш рентабельні культури, які забезпечують стабільний попит на ринку та високий рівень прибутковості.

Таблиця 2.1

Ефективність використання земельних ресурсів ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат»
за 2023 – 2024 роки

Назва сільськогосподарських культур	2023 рік		2024 рік		Відхилення структури, %
	га	Питома вага, %	га	Питома вага, %	
Пшениця озима	164	30,70	70	12,83	- 17,87
Ячмінь озимий	23,45	4,39	-	-	- 4,39
Кукурудза	26	4,87	47	8,61	3,74
Соняшник	320,73	60,04	428,75	78,56	18,52
Всього	534,18	100	545,75	100	0

У табл. 2.2 представлено аналіз структури доходів від реалізації продукції ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» за 2023 – 2024 роки.

Таблиця 2.2-Аналіз виробництва продукції у вартісному виразі

Назва сільськогосподарських культур	2023 рік		2024 рік		Відхилення		
	ВП, тис.грн	Питома вага, %	ВП, тис.грн	Питома вага, %	Абс., тис.грн.	Відн.,%	Зміни в стр-рі, %
Пшениця озима	6 523,3	46,5	2 736,5	14,8	- 3 786,8	- 58,1	- 31,7
Ячмінь озимий	722	5,2	-	-	- 722	-	- 5,2
Кукурудза	1 381,6	9,8	2 834,3	15,4	1 452,7	105,1	5,6
Соняшник	5 395,1	38,5	12 860,8	69,8	7 465,7	138,4	31,3
Всього	14 022,0	100	18 431,6	100	4 409,6	31,4	0

За результатами аналізу даних, поданих у таблиці 2.2, встановлено, що обсяги виробництва продукції у вартісному виразі у 2024 році зросли на 4 409,6 тис. грн, або на 31,4% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про підвищення загальної ефективності виробничої діяльності підприємства, зростання рівня реалізації продукції та поліпшення використання виробничих ресурсів.

Разом з тим, структура виробництва у вартісному вимірі зазнала певних негативних змін. Зокрема, частка озимої пшениці зменшилася на 31,7%, а озимого ячменю — на 5,2%. Це означає, що питома вага зазначених культур у загальному обсязі виробництва знизилася, що може бути наслідком скорочення посівних площ, зниження врожайності або переорієнтації підприємства на інші, більш прибуткові культури.

Такі зміни також можуть бути пов'язані з коригуванням цінової політики, коливанням ринкових цін на зернові культури та дотриманням принципів сівозміни. Останній фактор є важливим для забезпечення родючості ґрунтів і запобігання зниженню урожайності через виснаження земель при повторному висіві одних і тих самих культур на тих самих площах.

Загалом отримані результати свідчать про певну структурну трансформацію виробництва у напрямі диверсифікації культурного складу та оптимізації аграрного портфеля підприємства.

Аналіз обсягів товарної продукції ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» у вартісному виразі за 2023–2024 роки подано в таблиці 2.3.

За результатами аналізу даних, поданих у таблиці 2.2, встановлено, що обсяги виробництва продукції у вартісному виразі у 2024 році зросли на 4 409,6 тис. грн, або на 31,4% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про підвищення загальної ефективності виробничої діяльності підприємства, зростання рівня реалізації продукції та поліпшення використання виробничих ресурсів.

Разом з тим, структура виробництва у вартісному вимірі зазнала певних негативних змін. Зокрема, частка озимої пшениці зменшилася на 31,7%, а озимого ячменю — на 5,2%. Це означає, що питома вага зазначених культур у загальному обсязі виробництва знизилася, що може бути наслідком скорочення посівних площ, зниження врожайності або переорієнтації підприємства на інші, більш прибуткові культури.

Такі зміни також можуть бути пов'язані з коригуванням цінової політики, коливанням ринкових цін на зернові культури та дотриманням принципів сівозміни. Останній фактор є важливим для забезпечення родючості ґрунтів і запобігання зниженню урожайності через виснаження земель при повторному висіві одних і тих самих культур на тих самих площах.

Загалом отримані результати свідчать про певну структурну трансформацію виробництва у напрямі диверсифікації культурного складу та оптимізації аграрного портфеля підприємства.

Аналіз обсягів товарної продукції ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» у вартісному виразі за 2023–2024 роки подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.- Аналіз товарної продукції ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» у вартісному виразі за 2023 – 2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абс., тис. грн.	Відн.,%
Товарна продукція, тис. грн.	14 022,0	18 431,6	4 409,6	31,4
Готова продукція на початок періоду, тис. грн.	2 841,4	12 903,2	10 061,8	354,1
Готова продукція на кінець періоду, тис. грн.	12 903,2	14 911,6	2 008,4	1,16
Реалізована продукція, тис. грн.	3 960,2	16 423,2	12 463	314,7

На основі даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що у 2024 році порівняно з 2023 роком обсяги товарної продукції ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» збільшилися на 4 409,6 тис. грн, або на 31,4%. Таке зростання зумовлене, насамперед, наявністю значних залишків готової продукції на кінець звітної періоду, обсяг яких становив 12 903,2 тис. грн.

Обсяг реалізованої продукції у 2024 році зріс на 12 463 тис. грн, що становить 314,7% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про активізацію збутової діяльності, розширення ринків реалізації та підвищення попиту на продукцію підприємства. Отже, спостерігається чітка позитивна тенденція як у зростанні обсягів виробництва, так і в динаміці реалізації товарної продукції, що є свідченням підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Наступним етапом дослідження виробничого потенціалу є аналіз ефективності використання основних засобів, що дає змогу оцінити рівень технічного забезпечення та продуктивність використання капіталу. Для цього розраховуються показники фондівдачі, фондомісткості та фондоозброєності. Результати розрахунків подано у таблиці 2.4.

Як видно з таблиці 2.4, у звітному році порівняно з попереднім фондомісткість зменшилася на 19,4%, що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів. Фондовіддача, навпаки, підвищилася на 26,2%, що зумовлено збільшенням вартості товарної продукції на 4 409,6 тис. грн, або на 31,4%. Показник фондоозброєності зріс на 1,3 тис. грн/особу, або

на 0,79%, що свідчить про незначне, але позитивне підвищення рівня забезпеченості працівників основними виробничими фондами.

Загалом динаміка показників свідчить про підвищення ефективності використання основного капіталу, поліпшення структури активів та раціональнішу організацію виробничого процесу.

Таблиця 2.4- Аналіз ефективності використання основних засобів
ТОВ "Бугаківський тепличний комбінат"

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Товарна продукція, тис. грн.	14 022,0	18 431,6	4 409,6	31,4
Валовий прибуток, тис. грн.	2 362,5	4 178,6	1 816,1	76,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5 099,0	5 305,8	206,8	4,06
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	31	32	1	3,2
Фондовіддача, грн./грн.	2,75	3,47	0,72	26,2
Фондомісткість, грн./грн.	0,36	0,29	- 0,07	- 19,4
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	164,5	165,8	1,3	0,79
Рентабельність основних засобів за чистим (валовим) прибутком, %	46,33	78,76	32,43	69,9

Показник рентабельності за валовим прибутком у 2024 році зріс на 69,9%, що свідчить про високий рівень ефективності використання основних засобів та підвищення їх віддачі у процесі виробничої діяльності. Така позитивна динаміка свідчить про раціональну експлуатацію виробничих потужностей, зменшення непродуктивних витрат і зростання фінансових результатів підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що основні засоби ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» у звітному періоді використовуються ефективно, що створює передумови для подальшого підвищення продуктивності праці та зміцнення фінансової стійкості господарства.

Аналіз технічного стану основних засобів ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» за 2023–2024 роки наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5- Аналіз технічного стану основних засобів на ТОВ
«Бугаківський тепличний комбінат»

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Первісна вартість, тис. грн.	5 099,0	6 091,2	992,2	19,5
Залишкова вартість, тис. грн.	4 082,9	4 283,1	200,2	4,9
Знос, тис. грн.	1 016,1	1 808,1	792	77,9
Коефіцієнт зносу	0,19	0,29	0,1	52,6
Коефіцієнт придатності	0,80	0,70	- 0,1	- 12,5

Згідно з даними таблиці 2.5, протягом аналізованого періоду на підприємстві спостерігається погіршення технічного стану основних засобів. Зокрема, коефіцієнт придатності зменшився на 12,5%, тоді як коефіцієнт зносу зріс на 52,6%. Це свідчить про поступове старіння матеріально-технічної бази, збільшення частки зношених активів у загальній вартості основних засобів та потребу в оновленні виробничого обладнання. Така ситуація може зумовити зниження ефективності виробничих процесів у майбутньому, якщо не буде здійснено відповідних інвестицій у модернізацію та технічне переоснащення.

Наступним етапом аналізу виробничо-господарської діяльності є оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Ступінь ефективності використання персоналу визначається показником продуктивності праці, який відображає обсяг виробленої продукції у розрахунку на одного працівника. Розрахункові дані наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6- Аналіз продуктивності праці на ТОВ «Бугаківський
тепличний комбінат»

Показники	2023 рік	2024 рік	Темп зростання, %
Товарна продукція, тис. грн.	14 022,0	18 431,6	131,4
Середньооблікова чисельність, осіб	31	32	103,2
Продуктивність праці, тис. грн./особу	452,3	575,9	127,3

Згідно з даними таблиці 2.6, у 2024 році продуктивність праці одного працівника на підприємстві зростає на 127,3% порівняно з 2023 роком. Таке зростання зумовлено підвищенням обсягу виробництва товарної продукції на 131,4%, що свідчить про ефективніше використання трудового потенціалу та

зростання результативності праці. Водночас покращення продуктивності праці є наслідком раціональнішої організації виробничих процесів, підвищення технічної оснащеності робочих місць та оптимізації використання робочого часу.

При оцінці ефективності використання трудових ресурсів важливо враховувати взаємозв'язок між рівнем продуктивності та системою оплати праці. Підвищення результативності праці створює економічні передумови для зростання середньої заробітної плати, що, у свою чергу, стимулює подальше підвищення мотивації працівників і підсилює трудову віддачу.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7- Аналіз фонду оплати праці ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат»

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Фонд оплати праці, тис. грн.	3 760,3	4 339,2	578,9	15,4
Середньооблікова чисельність, осіб	31	32	1	3,2
Середня заробітна плата, тис. грн./особа	121,3	135,6	14,3	11,8
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./ос.	10,1	11,3	1,2	11,8

Аналіз середньорічної заробітної плати показує, що в цілому по підприємству рівень оплати праці є достатнім і відповідає обсягам виконуваних робіт. У 2024 році порівняно з 2023 роком середньорічна заробітна плата одного працівника зросла на 14,3 тис. грн, або на 11,8%. Середньомісячна заробітна плата збільшилася на 1,2 тис. грн на одну особу, що свідчить про позитивну динаміку у сфері матеріального стимулювання персоналу. Загальний фонд оплати праці за цей період зріс на 15,4%, що вказує на розширення обсягів виробництва та підвищення ролі трудових ресурсів у формуванні кінцевого результату діяльності.

Отримані результати свідчать про ефективне використання трудового потенціалу ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат». Водночас важливо

оцінити співвідношення темпів зростання продуктивності праці та рівня оплати праці, оскільки перевищення темпів зростання продуктивності над темпами підвищення заробітної плати створює умови для зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості підприємства.

З цією метою проведено аналіз відповідності темпів зростання продуктивності праці й фонду оплати праці ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» за 2023–2024 роки, результати якого наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8- Відповідність темпів зростання продуктивності праці і фонду оплати праці

Показники	2023 рік	2024 рік	Темп зростання, %
Товарна продукція, тис. грн.	14 022,0	18 431,6	131,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	3 760,3	4 339,2	115,4
Середньооблікова чисельність, осіб	31	32	103,2
Продуктивність праці, тис. грн./особу	452,3	575,9	127,3
Середня заробітна плата, тис. грн./особа	121,3	135,6	111,8

Як видно з даних таблиці 2.8, темп зростання продуктивності праці (127,3%) перевищує темп зростання фонду оплати праці (115,4%), що пояснюється підвищенням середньої заробітної плати на 11,8%. Така динаміка свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів і раціональну політику підприємства у сфері матеріального стимулювання персоналу. Випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами підвищення заробітної плати є позитивною тенденцією, оскільки це сприяє зниженню трудомісткості продукції, оптимізації витрат та підвищенню прибутковості діяльності підприємства.

2.3. Інноваційна діяльність ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат»

Інноваційна діяльність ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» формується переважно в межах виробничих і технологічних процесів, оскільки підприємство функціонує у секторі, де оновлення технічної бази, способів вирощування та логістичних операцій є ключовою умовою

стабільності та конкурентоспроможності. Незважаючи на те, що підприємство не реалізує масштабних інноваційних програм, у його діяльності простежуються окремі напрями оновлення, які мають реальний вплив на продуктивність та економічні результати.

Насамперед інноваційність діяльності підприємства проявляється у поступовій технічній модернізації виробничих процесів. ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» здійснює оновлення парку машин та обладнання, замінюючи найбільш зношені агрегати сучаснішими моделями, що характеризуються підвищеною енергоефективністю, точністю виконання операцій та зменшеним споживанням ресурсів. Завдяки цьому підприємство підтримує стабільність технологічного процесу навіть за умов значного фізичного зносу окремих груп основних засобів, а також формує передумови для подальшої механізації трудомістких операцій як у тепличному господарстві, так і у відкритому ґрунті.

Важливим напрямом технічного оновлення є модернізація систем поливу та живлення рослин. Підприємство поступово переходить від традиційних способів зрошення до більш економних і точних методів — зокрема, застосовує краплинні системи та локалізоване подавання води, що дозволяє забезпечити раціональне використання водних ресурсів та оптимізувати витрати на електроенергію. У тепличних комплексах вдосконалення системи поливу доповнюється частковим впровадженням автоматизованого контролю за вологістю ґрунту, що сприяє підтриманню стабільних умов вирощування протягом усього циклу.

Другим напрямом інноваційної діяльності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» є поступове впровадження сучасних технологічних підходів у вирощуванні овочевої, баштанної та польової продукції. Оскільки підприємство працює з широким спектром культур — від овочів до зернових, бобових та олійних — технологічні оновлення мають прикладний характер і безпосередньо впливають на урожайність і собівартість.

Однією з практичних інновацій є оновлення сортового та гібридного складу культур відповідно до вимог оптових покупців і переробних підприємств. Господарство відбирає культури з підвищеною стійкістю до стресових умов, кращими показниками врожайності та товарності, що дозволяє зменшити втрати під час зберігання і транспортування та формує стабільніший фінансовий результат у сезон коливань ринкових цін.

Важливим елементом інноваційності є вдосконалення системи живлення і захисту рослин. Підприємство поступово переходить до застосування комплексних добрив та комбінованих засобів біозахисту, які дозволяють скоротити витрати на традиційні агрохімікати та підвищити екологічну безпечність продукції. Використання точніших схем внесення добрив сприяє рівномірному розвитку рослин і дає змогу отримувати стабільні врожаї навіть за несприятливих погодних умов.

Впровадження цих технологічних рішень не є радикальним, однак воно демонструє реальну адаптацію підприємства до сучасних вимог аграрного ринку.

Третім важливим елементом інноваційності є оптимізація організаційно-логістичних процесів. Оскільки діяльність підприємства поєднує виробництво та транспортно-посередницькі операції, воно потребує ефективної координації товарних потоків. У відповідь на зростання обсягів реалізації господарство модернізує логістичні операції: удосконалює маршрути перевезень, намагається використовувати оновлений автопарк, частково автоматизує документообіг та облік руху продукції. Такі зміни забезпечують швидшу обробку замовлень і знижують ризики затримок, що особливо важливо для роботи з оптовими покупцями.

Висновки за другим розділом

Проведене дослідження сучасного стану аграрного ринку показало, що конкурентне середовище в Україні характеризується високою залежністю від

зовнішньоекономічних умов, коливаннями цін та зростанням вимог до якості продукції. Для підприємств овочево-баштанного та зернового напрямів ключовими чинниками успіху стають технологічна модернізація, підвищення ефективності ресурсів та здатність швидко адаптувати виробництво до потреб ринку. Саме ці тенденції визначають актуальність вдосконалення інноваційного планування для підприємств, які прагнуть посилити свою позицію на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз діяльності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» засвідчив, що підприємство функціонує стабільно та демонструє позитивну динаміку за більшістю економічних показників. Зростання товарної продукції, збільшення обсягів реалізації та підвищення продуктивності праці свідчать про наявний виробничий потенціал. Водночас зношеність основних засобів, обмежені інвестиції та відсутність системної інноваційної політики стримують розвиток підприємства та знижують його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Дослідження інноваційної діяльності підприємства показало, що вона має фрагментарний характер і зосереджується переважно на практичних технологічних та технічних оновленнях: модернізації систем поливу, удосконаленні живлення рослин, оновленні сортового складу культур, частковому оновленні машинно-тракторного парку. Ці інновації позитивно впливають на врожайність і якість продукції, однак поки не формують повноцінної стратегії розвитку. Водночас їх наявність свідчить про готовність підприємства до подальшої модернізації та створює основу для впровадження більш комплексних рішень.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУГАКІВСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ» В КОНТЕКСТІ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

3.1. Обґрунтування напрямків щодо удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» в контексті виходу на зовнішні ринки

Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах глибоких структурних трансформацій, які визначаються не лише внутрішніми викликами, але й зростаючою залежністю підприємств від глобальних ринкових процесів. Європейський та світовий ринки агропродукції формують підвищені вимоги до стандартів якості, безпечності, простежуваності та екологічності продукції, що зумовлює необхідність планомірного переходу вітчизняних підприємств до інноваційно-орієнтованої моделі розвитку. Саме тому планування інноваційної діяльності стає стратегічною передумовою інтеграції українських виробників у міжнародні ланцюги поставок.

Для ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» інновації мають подвійне значення: з одного боку, вони дозволяють усунути внутрішні технологічні обмеження, а з іншого — забезпечують відповідність міжнародним стандартам, необхідним для роботи на зовнішніх ринках. Сучасний глобальний тренд на екологічність, зменшення використання хімічних препаратів, цифрову простежуваність та стабільну якість продукції формує нові критерії конкурентоспроможності. У цих умовах інноваційні рішення не можуть розглядатися окремо від експортної стратегії підприємства — вони стають її ключовим структурним елементом.

Планування інноваційної діяльності передбачає системне визначення тих технологічних, організаційних та цифрових змін, які дозволять підприємству забезпечити відповідність міжнародним нормам (GLOBALG.A.P., HACCP, ISO 22000, вимоги трейдерів ЄС щодо traceability та

Carbon Footprint), підвищити передбачуваність виробництва, сформувати економічно привабливу собівартість та гарантувати якість, стабільність і однорідність продукції. Тому інновації набувають характеру не окремих заходів модернізації, а стратегічно важливого процесу, інтегрованого у планування виходу на зовнішні ринки.

Результати аналізу стану підприємства, представлені в попередніх розділах, свідчать про фрагментарність існуючих інноваційних практик: модернізація здійснюється вибірково, технологічна база є частково зношеною, а система управління даними залишається недостатньо цифровізованою. Водночас саме ці компоненти визначають можливість підприємства стати постачальником для зовнішніх партнерів, оскільки міжнародні ринки вимагають високої прозорості виробничих процесів, оперативності реагування на ризики та мінімізації людського фактора.

Планування інноваційної діяльності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» має ґрунтуватися на узгодженні технологічних рішень із вимогами зовнішнього середовища. Це означає необхідність модернізації систем вирощування, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвитку цифрового моніторингу та оновлення технічної бази не лише для підвищення внутрішньої ефективності, але й для формування конкурентних переваг на експортних ринках. Застосування інновацій у таких напрямках дозволить підвищити стабільність і передбачуваність урожайності, забезпечити однорідність продукції, створити умови для простежуваності всього циклу виробництва, а отже — відповідати критеріям, які міжнародні покупці висувають до аграрної продукції.

У цих умовах інновації стають не додатковим компонентом розвитку, а необхідною умовою виживання підприємств. Сучасний аграрний ринок характеризується високою конкуренцією, зростанням вимог до безпечності та якості продукції, а також поступовим переходом до цифрових моделей управління виробництвом. Впровадження інноваційних технологій у

рослинництві, автоматизованих систем обліку, ресурсозберігаючих рішень і технічної модернізації дає підприємствам можливість знизити виробничі витрати, підвищити стабільність врожаїв та забезпечити більшу передбачуваність операцій.

Підприємства, які прагнуть утримувати конкурентні позиції та виходити на зовнішні ринки, змушені адаптувати свої виробничі процеси до технологічних змін. Інноваційна діяльність у цьому контексті стає ключовим інструментом підвищення продуктивності та рентабельності, оскільки дозволяє підсилити гнучкість виробничої системи, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити дотримання сучасних стандартів агровиробництва. Саме тому формування інноваційної моделі розвитку стає стратегічним напрямом для українських агропідприємств, зокрема для ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат», яке має потенціал для технологічного зростання і підвищення своєї конкурентоспроможності.

Результати аналізу діяльності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» засвідчують, що часткова модернізація вже відбувається, проте вона має фрагментарний характер і не формує цілісної інноваційної системи.

Об'єктивні виклики агроринку — зношеність техніки, зростання вартості ресурсів, коливання попиту, необхідність підвищення урожайності без збільшення витрат — вимагають переходу підприємства до більш системного підходу у сфері інновацій. На основі проведеного дослідження визначено ключові напрями, за якими удосконалення інноваційної діяльності є найбільш доцільним і економічно обґрунтованим.

Першочерговим напрямом є модернізація технологій вирощування та догляду за культурами, що охоплює застосування сучасніших агротехнічних прийомів, оновлення сортового складу відповідно до ринкових вимог та впровадження більш точних систем живлення і захисту рослин. Це дозволить зменшити втрати, підвищити товарність та забезпечити стабільну якість продукції, яка має попит на оптових ринках.

Не менш важливим є впровадження ресурсозберігаючих рішень, таких як краплинний полив, автоматичні системи контролю вологості ґрунту, технології точного внесення добрив. Оскільки підприємство вже частково оновлює систему поливу, подальший розвиток цього напрямку забезпечить економію води та мінеральних ресурсів, підвищення врожайності та зменшення виробничих витрат.

Третім напрямом є оновлення технічної бази, що особливо актуально з огляду на значний рівень зносу основних засобів, виявлений у розділі 2.2. Використання застарілої техніки збільшує витрати на пальне та ремонт, гальмує виконання виробничих операцій і підвищує трудомісткість процесів. Часткова заміна найкритичніших агрегатів або удосконалення існуючого обладнання забезпечить підвищення продуктивності та рентабельності.

Подальший розвиток підприємства неможливий без цифровізації виробничого процесу. Впровадження інструментів моніторингу стану посівів, електронного обліку операцій, мобільних сервісів контролю технологічних карт дозволить отримувати більш точні дані для ухвалення рішень. Це підвищує керованість виробництва та сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з людським фактором.

Таблиця 3.1 - Напрями удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» та їх обґрунтування

Напрямок удосконалення	Обґрунтування
Модернізація технологій вирощування	Підвищення вимог до якості продукції; потреба у стабільній урожайності; конкурентний тиск ринку.
Впровадження ресурсозберігаючих рішень	Висока вартість води, добрив і ЗЗР; можливість зниження собівартості; раціональне використання ресурсів.
Оновлення технічної бази	Значний знос техніки; високі витрати на ремонти; потреба в підвищенні продуктивності операцій.
Цифровізація виробничих процесів	Необхідність управління на основі даних; мінімізація людського фактора; покращення планування.
Формування інноваційної стратегії	Фрагментарність нинішніх інновацій; потреба в системності; необхідність підвищення конкурентоспроможності.

Представлені у таблиці 3.1 напрями формують основу процесу планування інноваційної діяльності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» з орієнтацією на зовнішні ринки. Саме вони визначають, які технологічні, організаційні та цифрові рішення підприємство має включити до своєї інноваційної стратегії, щоб відповідати вимогам міжнародних стандартів, підвищити експортний потенціал та забезпечити інтеграцію у глобальні ланцюги поставок.

Модернізація технологій вирощування, впровадження ресурсозберігаючих рішень, оновлення технічної бази та цифровізація виробничих процесів створюють необхідні передумови для досягнення стабільної якості продукції, прозорості її виробництва, оптимізації витрат і підвищення передбачуваності результатів — показників, які є ключовими для ринків ЄС та інших міжнародних сегментів.

3.2. Рекомендації по впровадженню сучасної інноваційної діяльності на ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат»

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору інноваційна діяльність підприємств дедалі більше ототожнюється з упровадженням новітніх технологій, які забезпечують підвищення ефективності виробництва, раціональне використання ресурсів та стабільне зростання продуктивності. Якщо раніше інноваційність розумілася переважно як оновлення окремих елементів техніки чи технології, то нині вона набуває комплексного характеру й охоплює цифровізацію, автоматизацію, технології точного землеробства, оптимізацію управлінських процесів та використання сучасних засобів моніторингу. Саме сучасні технологічні рішення формують ядро інноваційної діяльності підприємства, визначають його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до вимог ринку, а в контексті стратегічного розвитку — стають основою для планування інноваційних змін.

У контексті виходу на зовнішні ринки впровадження таких інновацій набуває особливого значення, оскільки міжнародні партнери та трейдери орієнтуються на продукцію, що має підтверджену якість, простежуваність виробництва та стабільність технологічних процесів. Використання сучасних цифрових і технічних рішень дозволяє підприємству відповідати вимогам сертифікаційних систем, прийнятих у країнах ЄС та міжнародних ринках (GLOBALG.A.P., HACCP, ISO 22000), що є передумовою для формування експортного портфеля. У цьому зв'язку інноваційні технології виступають не лише інструментами модернізації, а й ключовими складовими планування інноваційної діяльності, оскільки визначають здатність підприємства адаптувати свої процеси до вимог міжнародного ринкового середовища.

Для ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат», яке працює в умовах зростаючої конкуренції та обмежених виробничих ресурсів, впровадження інноваційних технологій стає ключовим напрямом модернізації. Результати аналізу діяльності підприємства показують, що, попри наявність окремих елементів технологічного оновлення, потенціал інноваційного розвитку використовується лише частково. Це зумовлює необхідність визначення тих інноваційних рішень, які можуть бути інтегровані в діяльність господарства найбільш ефективно та з найбільшим економічним результатом, а також тих, що здатні забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам та відкривати доступ до зовнішніх ринків.

Сформовано практичні рекомендації, які напрувлені на підвищення технологічного рівня виробництва, оптимізацію витрат, покращення якості продукції та створення умов для виходу підприємства на нові ринки. Застосування сучасних інноваційних рішень дозволить ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» не лише підвищити ефективність господарювання, а й сформувати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного розвитку аграрного сектору. Крім того, системне планування інноваційної діяльності сприятиме підвищенню її результативності, забезпечить узгодженість

технологічних змін із потребами зовнішніх ринків та дозволить підприємству інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання, де вимоги до якості та прозорості виробництва є значно вищими.

До сучасних агротехнологій, які активно впроваджуються сільськогосподарськими підприємствами у світі, належать [49, 53]:

- геоінформаційні системи (ГІС) та GPS-навігація;
- використання дронів та інших засобів аерознімання;
- супутниковий моніторинг;
- онлайн-платформи та цифрові системи управління агровиробництвом;
- технології збору, інтеграції та аналізу великих масивів даних.

Використання зазначених інформаційних технологій забезпечує для підприємств низку стратегічних переваг. Зокрема, вони сприяють раціональному використанню водних ресурсів, добрив і засобів захисту рослин; зменшенню негативного впливу на екосистеми; скороченню ризику потрапляння хімічних речовин у ґрунтові води; підвищенню точності агротехнічних операцій та загальної продуктивності; оптимізації виробничих витрат. У результаті аграрні підприємства отримують можливість переходу до моделі «розумного» та сталого сільського господарства, що відповідає глобальним тенденціям та міжнародним стандартам.

Важливо підкреслити, що перелічені технології відіграють ключову роль не лише у підвищенні ефективності внутрішнього виробництва, але й у формуванні експортного потенціалу підприємств. Оскільки вимоги зовнішніх ринків — зокрема країн ЄС — охоплюють критерії простежуваності, екологічності, точності технологічних операцій та мінімізації залишків ЗЗР, застосування цифрових інструментів і систем моніторингу стає необхідною умовою для виходу на міжнародні ринки. Саме ці технології створюють основу для планування інноваційної діяльності підприємства, дозволяючи інтегрувати в управлінські процеси вимоги стандартів GLOBALG.A.P.,

НАССР, ISO 22000 та інших нормативів, що регулюють доступ агропродукції до зовнішніх споживчих ринків.

Надалі розглянемо можливості застосування зазначених технологій у діяльності ТОВ «БУГАКІВСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ», оцінюючи їх з точки зору підвищення виробничої ефективності та формування передумов для виходу підприємства на зовнішні ринки.

Впровадження ГІС-технологій у сільському господарстві

Оскільки продуктивність полів значною мірою залежить від їхнього географічного розташування, використання ГІС-карт стає важливим інструментом точного землеробства. Ця технологія дає змогу фіксувати та аналізувати зміни температури, кількості опадів, фізико-хімічного стану ґрунтів, рівня розвитку рослин та інших параметрів, що впливають на урожайність. ГІС-системи забезпечують формування детальних цифрових карт полів, що створює основу для планування агротехнологічних процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

ТОВ «БУГАКІВСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ» може використовувати програмні комплекси на основі GPS у поєднанні з інтелектуальною сільськогосподарською технікою для розширення можливостей застосування Інтернету речей у виробничих процесах. Такі рішення забезпечують можливість диференційованого внесення добрив і засобів захисту рослин: замість обробки всього поля — лише тих ділянок, які потребують втручання. Це дозволяє значно скоротити витрати матеріальних ресурсів, трудові затрати та час виконання агротехнічних робіт, водночас підвищуючи точність технологічних операцій.

Застосування ГІС-технологій важливе не лише для оптимізації внутрішніх виробничих процесів, але й для підтвердження стабільності та передбачуваності результатів вирощування — ключових критеріїв для міжнародних закупівельників. Наявність точних карт та історії обробітку спрощує проходження аудиту зовнішніми партнерами та підвищує довіру до

продукції підприємства. Крім того, ГІС-технології забезпечують формування необхідного цифрового масиву даних, який використовують у процесі сертифікації (GLOBALG.A.P., HACCP) та в системах простежуваності (traceability), що є обов'язковими умовами для виходу продукції на ринки ЄС та інших країн.

Використання супутникових даних

Супутникова інформація відіграє ключову роль у підвищенні точності прийняття управлінських рішень у сільському господарстві. Дані дистанційного зондування дають можливість оперативно прогнозувати врожайність, здійснювати моніторинг стану полів, своєчасно виявляти загрози (шкідників, хвороби, зміни вологи), а також планувати агротехнічні заходи з урахуванням просторових і часових характеристик полів. Застосування таких інструментів підвищує ефективність управління та сприяє впровадженню інноваційних технологій у діяльність ТОВ «БУГАКІВСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ», формуючи основу для системного планування технологічних операцій.



Рис.3.1. Дані, які можна отримати з супутника

Прогнозування урожайності та оперативний моніторинг стану посівів у режимі, наближеному до реального часу, стають значно доступнішими завдяки впровадженню інноваційних технологій у сільське господарство. Сучасні супутникові системи забезпечують отримання даних у різних спектральних діапазонах, що дозволяє застосовувати широкий спектр вегетаційних індексів для оцінювання стану сільськогосподарських культур.

До найбільш поширених спектральних індексів належать:

- Нормалізований диференційований вегетаційний індекс (NDVI) — інформує про загальний вміст рослинної маси, ступінь вегетації та частку висушлих рослин;
- Індекс вмісту хлорофілу в навісі (CCCI) — використовується для оцінювання потреб рослин у поживних речовинах;
- Нормалізований індекс red-edge (NDRE) — дозволяє визначити рівень забезпечення рослин азотом;
- Модифікований індекс рослинності з поправкою на ґрунт (MSAVI) — забезпечує мінімізацію впливу ґрунтового фону на ранніх етапах росту культур.

Супутниковий моніторинг формує цифрову базу, яка може бути використана під час сертифікації та перевірок імпортерами. Для виходу на зовнішні ринки важливо підтвердити простежуваність виробництва, дотримання природоохоронних норм, відсутність деградації ґрунтів і контроль за хімічними обробками — супутникові дані дозволяють документально підтверджувати ці параметри. Крім того, супутникова аналітика є невід’ємною складовою планування інноваційної діяльності, оскільки дає змогу обґрунтовувати виробничі рішення, мінімізувати ризики та забезпечити відповідність технологічних процесів вимогам міжнародних стандартів, що істотно підвищує експортний потенціал підприємства.

Використання дронів

Завдяки застосуванню сучасних безпілотних технологій ТОВ «БУГАКІВСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ» отримує можливість здійснювати високоточний агромоніторинг, зокрема:

- визначати біомасу рослин;
- виконувати вимірювання висоти та структури посівів;
- контролювати поширення бур'янів;
- оцінювати рівень зволоження ґрунту;
- своєчасно виявляти ризикові та проблемні ділянки;
- підвищувати ймовірність отримання стабільно високих урожаїв завдяки точності діагностики.

Порівняно із супутниковими даними, дрони забезпечують значно вищу просторову роздільну здатність, що дозволяє отримувати детальнішу інформацію про стан полів. Оскільки дрони функціонують на локальному рівні, вони здатні оперативно передавати аналітичні дані щодо кліматичних умов, стану рослин чи розвитку потенційних загроз. Це робить їх важливим елементом у системі планування технологічних операцій, оскільки підприємство отримує можливість коригувати проведення агротехнічних робіт відповідно до фактичного стану посівів.



Рис.3.2. Дрони

Попри відносну простоту використання та здатність оперативно збирати значні масиви даних, застосування дронів у сільському господарстві може

супроводжуватися певними обмеженнями. Основною проблемою є висока вартість технології, що знижує її економічну доцільність у разі необхідності моніторингу великих територій. У таких ситуаціях ефективним є комбіноване застосування безпілотників і супутникового моніторингу: дрони використовуються для детального аналізу окремих ділянок, тоді як супутникові знімки забезпечують охоплення великих площ і можливість перехресної перевірки даних.

Важливим напрямом їх використання є боротьба зі шкідниками. Безпілотники можуть застосовувати інсектициди точково — лише у зонах ураження, що зменшує загальні обсяги обробки та запобігає прямому контакту працівників із хімічними речовинами, тим самим підвищуючи рівень безпеки виробничих процесів.

Окрему роль дрони відіграють у забезпеченні відповідності вимогам зовнішніх ринків. Впровадження аграрних безпілотників забезпечує точність обробітків, що є важливим аспектом для ринків ЄС, де посилюється контроль за використанням пестицидів, нормами внесення добрив та екологічною безпекою продукції. Зменшення залишків ЗЗР на продукції та оптимізація їх дозування дозволяють відповідати міжнародним нормативам безпечності харчових продуктів, що значно розширює можливості експортної діяльності підприємства.

Дрони виступають не лише як інструмент поточного агромоніторингу, а й як елемент стратегічного планування інноваційної діяльності, оскільки забезпечують документально підтверджену точність агротехнічних операцій, що є необхідною умовою для сертифікації та виходу на зовнішні ринки.

Моніторинг посівів за допомогою системи EOS

Цифрова платформа EOS, що ґрунтується на супутниковому моніторингу, може забезпечити ТОВ «БУГАКІВСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ» широкий спектр інформації щодо стану земельних угідь, дозволяючи скоротити витрати та оптимізувати час завдяки роботі у форматі

підписки. Використання такої системи підвищує оперативність прийняття рішень, мінімізує ризик пропуску критичних етапів технологічного процесу та значно підвищує ефективність управління виробничими операціями. Платформа забезпечує необхідну інформаційно-аналітичну базу, яка є важливою складовою планування інноваційної діяльності, зокрема щодо вибору технологій, розрахунку ресурсів та оцінювання виробничих ризиків.

До ключових переваг використання EOS у сільському господарстві належать:

- Моніторинг врожаю на основі NDVI.

Нормалізований диференційований вегетаційний індекс відображає кількість хлорофілу в рослинах, що дозволяє оцінювати їхній фізіологічний стан та прогнозувати продуктивність. Вищі значення NDVI свідчать про здоровішу та більш продуктивну рослинність, що дає можливість завчасно планувати підживлення, полив чи інші технологічні втручання.

- Функція Scouting.

Мобільний і десктопний застосунок EOSDA Crop Monitoring дозволяє створювати цифрові карти полів та призначати завдання для агрономів-розвідників. Після постановки завдання спеціаліст прибуває до визначеної точки, проводить оцінку стану посівів, фіксує появу шкідників або бур'янів і одразу вносить дані у систему. Такий підхід суттєво скорочує витрати часу, мінімізує кількість оглядів та дозволяє зосередити увагу саме на проблемних ділянках. Це створює основу для оперативного коригування технологічної карти та підвищує точність управління агровиробництвом.

- Аналіз погодних умов.

Поєднання даних супутникового моніторингу з інформацією про погодні показники створює підґрунтя для точного поливу, запобігання втратам від низьких або високих температур, оптимізації використання водних ресурсів. Наприклад, застосування систем крапельного зрошення з ручними або автоматизованими клапанами забезпечує подачу оптимальної кількості

води саме у ті райони, де спостерігається ризик посухи. Це знижує витрати, запобігає стресам рослин та сприяє підвищенню стабільності врожайності.

- Підтримка стратегічного планування.

Висока частота та деталізація супутникових даних дозволяють аграріям швидко оцінювати умови розвитку культур, своєчасно приймати рішення щодо строків сівби, підживлення та збору врожаю, планувати структуру посівів на наступні сезони, визначати необхідний обсяг добрив і засобів захисту. Таким чином, платформа EOS не лише виконує функцію моніторингу, а й виступає інструментом стратегічного планування інноваційного розвитку, що дає змогу раціонально формувати технологічну політику підприємства.

Комплексний доступ до супутникових даних через EOS дає ТОВ «БУГАКІВСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ» змогу завчасно реагувати на можливі загрози, такі як температурний стрес, дефіцит вологи чи пошкодження посівів шкідниками. Це мінімізує втрати та забезпечує стабільно високий урожай, що є вирішальним для формування надійного виробничого плану та підтвердження здатності підприємства працювати за вимогами зовнішніх партнерів.

Системи супутникового моніторингу, такі як EOS, забезпечують підприємству інструменти для формування підтвердженої історії виробництва — так званих *field records*, які вимагають міжнародні трейдери. Наявність таких записів є важливою умовою для укладання контрактів на зовнішніх ринках та підвищує довіру до підприємства як до стабільного та технологічно розвинутого постачальника.

Технологічно інноваційне обладнання

Сучасне індустріалізоване сільське господарство неможливе без використання високотехнологічної техніки, здатної працювати в інтеграції з цифровими системами управління. До таких рішень належать автоматизовані комбайни, інтелектуальні системи сортування продукції, модулі управління виробничими процесами на основі ERP-систем, а також цифрові платформи,

що забезпечують оптимізацію комунікації в рамках концепції «розумної ферми» (IoT).

Використання інтелектуальної техніки дає змогу підприємству:

- підвищити універсальність і точність виконання агротехнічних операцій;
- зменшити потребу у фізичних трудових ресурсах;
- скоротити час виробничих циклів і підвищити продуктивність;
- адаптувати обладнання до специфічних технологічних умов окремих господарств;
- мінімізувати ризики людських помилок завдяки автоматизації та сенсорним системам контролю.

Універсальність сучасних машин і механізмів дає можливість точно налаштувати їх відповідно до конкретних агротехнологічних завдань, що робить виробництво гнучким, ефективним і економічно обґрунтованим. Інтеграція техніки з програмними модулями управління створює основу для системного планування інноваційної діяльності, оскільки забезпечує передбачуваність виробничих результатів, точність витратних норм та можливість оперативного коригування технологічних операцій.

Для виходу на зовнішні ринки впровадження такої техніки є не лише елементом модернізації, але й обов'язковою умовою відповідності міжнародним вимогам. Автоматизовані технологічні процеси забезпечують стабільну якість продукції, простежуваність операцій, дотримання екологічних стандартів та контроль за нормами використання добрив і засобів захисту рослин. Це дозволяє підприємству відповідати вимогам сертифікаційних систем країн ЄС та світових ринків, що суттєво підвищує експортний потенціал ТОВ «БУГАКІВСЬКИЙ ТЕПЛИЧНИЙ КОМБІНАТ».



Рис.3.3. Робототехніка для використання на полях

3.3. Оцінка ефективності впровадження сільськогосподарських дронів

В умовах зростання конкуренції та посилення вимог до якості й прозорості аграрного виробництва підприємства змушені переглядати підходи до організації своєї інноваційної діяльності. Для ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» одним із найбільш перспективних напрямів технологічного оновлення є впровадження сільськогосподарських дронів, що дозволяють автоматизувати виробничі процеси, підвищити точність агротехнічних операцій та забезпечити простежуваність технологічного циклу. Саме ці фактори мають ключове значення у формуванні інноваційної стратегії підприємства, орієнтованої на зовнішні ринки.

На сьогодні більшість операцій щодо догляду за культурами виконуються вручну або за допомогою застарілих технічних засобів, що знижує швидкість реагування на зміни у стані рослин, обмежує можливості моніторингу та підвищує виробничі витрати. Відсутність інструментів точного контролю ускладнює підтримання стабільних показників якості, що є одним із ключових

критеріїв для міжнародних трейдерів і сертифікаційних систем (GLOBALG.A.P., HACCP). Тому впровадження дронів розглядається не лише як технологічне оновлення, але і як важливий крок у системному плануванні інноваційної діяльності підприємства.

З огляду на ці проблеми доцільним напрямом удосконалення інноваційної діяльності є оновлення технічних засобів підприємства шляхом запровадження сучасних агротехнологій, зокрема використання мобільних аграрних дронів (наземних або літальних) для технологічного моніторингу та обробки культур. Такі рішення вже активно застосовуються у тепличному та польовому виробництві й дозволяють значно підвищити ефективність операцій.

Сільськогосподарські дрони — це автоматизовані пристрої, обладнані камерами, сенсорами та системами навігації, що забезпечують виконання широкого спектра завдань. Для потреб ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» найважливішими напрямками їхнього застосування є:

Моніторинг стану культур (агроскаутинг). Дрони дозволяють оперативно отримувати дані про стан овочевих, баштанних та тепличних культур. Виявлення дефіциту вологи, зон ураження шкідниками, грибкових захворювань чи стресових ділянок відбувається значно швидше, ніж під час традиційного огляду. Це підвищує точність управлінських рішень і мінімізує втрати врожаю.

Картографування полів і тепличних зон. За допомогою мультиспектральних та RGB-камер можна створювати точні карти вегетації, температурних аномалій і проблемних ділянок. Це особливо актуально для підприємства, яке має широкий спектр культур та потребує точного розподілу ресурсів (води, добрив, ЗЗР).

Локальне внесення добрив та засобів захисту рослин. Дрони забезпечують внесення препаратів у точно визначені ділянки, що дозволяє уникнути перевитрати добрив і ЗЗР, зменшує навантаження на ґрунт і

підвищує екологічність виробництва. Для ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» це означає економію ресурсів та зменшення ручної праці.

Використання аграрних дронів дозволить підприємству автоматизувати частину ключових операцій, підвищити точність обробіток та оптимізувати витрати. Крім того, це сприятиме формуванню сучасної інноваційної моделі виробництва, яка відповідає вимогам ринку та забезпечує стабільність урожайності навіть у складних зовнішніх умовах.

Збір даних для ухвалення технологічних рішень є одним із найважливіших напрямів інноваційного розвитку агропідприємств. Використання сучасних аграрних дронів дає можливість отримувати великі обсяги інформації про стан рослин, рівень зволоженості, наявність хвороб чи шкідників, а також оцінювати ефективність проведених технологічних операцій. Для ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» це особливо актуально, оскільки підприємство працює з різними видами польових та тепличних культур, які потребують постійного моніторингу та швидкого реагування на зміни у вегетації.

Використання аграрних дронів дозволить не лише оптимізувати технологічні процеси, а й підвищити продуктивність, знизити витрати на агрохімікати та воду, покращити точність обробітку та сприяти сталому розвитку виробництва. Завдяки точковому внесенню засобів захисту рослин чи добрив підприємство зможе мінімізувати перевитрати ресурсів і зменшити ризики втрат урожаю, що є значущим фактором під час роботи в умовах нестабільних погодних і ринкових умов.

Разом з тим успішне впровадження подібних технологій потребує врахування питань безпеки, дотримання чинного законодавства щодо використання дронів, а також підготовки персоналу, який здійснюватиме їх експлуатацію та технічне обслуговування.

З метою підвищення ефективності технологічних операцій та оперативного контролю за станом посівів доцільно розглянути придбання

сільськогосподарського дрона для нанесення добрив і засобів захисту рослин. Для умов господарства може бути рекомендована модель XAG R150 2022 RevoMover (рис. 3.6), яка забезпечує точне внесення препаратів, працює на складних ділянках і дозволяє значно скоротити обсяг ручної праці.



Рис. 3.2. Аграрний колісний дрон XAG R150 2022 RevoMover

Наземний агродрон XAG R150 2022 RevoMover є сучасним високотехнологічним засобом для механізованого догляду за посівами та зеленими насадженнями. Модель оснащена подвійною ріжучою системою, що дозволяє ефективно видаляти бур'яни та підтримувати оптимальний стан рослинного покриву. Інтелектуальний режим роботи забезпечує автоматичне регулювання швидкості руху та сили обертання лез залежно від густоти та висоти рослинності. Завдяки цьому дрон може виконувати широкий спектр операцій — від скошування бур'янів до внесення рідких добрив і засобів захисту рослин — з мінімальними витратами ресурсів і трудових зусиль.

Основні переваги застосування наземних агродронів для внесення добрив і ЗЗР:

Висока мобільність та продуктивність.

Одна робоча одиниця здатна охоплювати значні площі — до 250 гектарів за 12 годин роботи, залежно від рельєфу, конфігурації поля та погодних умов. Дрон може функціонувати як удень, так і вночі, що особливо важливо для дотримання температурних норм під час обробки культур. Автономність забезпечується спеціалізованим програмним забезпеченням, яке виконує

завдання відповідно до заданих маршрутових карт.

Суттєве скорочення використання води.

Безпілотна технологія дозволяє знизити водоспоживання до 95%, що є критично важливим за умов зростання вартості водних ресурсів та їхнього дефіциту в окремих регіонах. Дрон забезпечує точне та рівномірне нанесення препаратів при мінімальних нормах виливу — від 3 до 20 літрів на гектар.

Можливість роботи на всіх стадіях вегетації.

На відміну від традиційних обприскувачів, наземні дрони можуть виконувати обробку навіть тоді, коли доступ до поля ускладнений через висоту рослин або щільність насаджень. Це дозволяє уникати «вікон» у захисних заходах і своєчасно реагувати на загрози.

Відсутність пошкодження посівів і ґрунту.

Дрон може працювати на ділянках із надмірною вологістю, після дощів або на складному рельєфі, не спричиняючи ущільнення ґрунту чи механічних пошкоджень рослин, що характерно для важкої колісної техніки.

Локалізоване реагування на зараження.

Система дозволяє проводити точкову обробку лише там, де виявлені осередки поширення шкідників чи хвороб, без потреби покривати всю площу поля. Це забезпечує економію ресурсів і зменшує екологічне навантаження.

Висока точність внесення.

Дрон забезпечує точність руху до 2 см, що гарантує правильне дозування препаратів і мінімізацію їхнього надлишкового використання. За певних умов витрати засобів захисту можуть зменшуватися до 30%, що позитивно впливає на економічну ефективність виробництва та екологічну безпеку.

ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» у разі впровадження наземного агродрона отримує не лише технічний ресурс, а й комплексну підтримку протягом перших років експлуатації. Більшість постачальників XAG надають гарантійне й сервісне обслуговування упродовж 3–5 років після придбання, що дозволяє підприємству уникати значних витрат на

спеціалізовані ремонтні служби. Це забезпечує можливість власними силами здійснювати базове технічне обслуговування дрона, проводити дрібний ремонт та виконувати основні операції — внесення добрив, гербіцидів, фунгіцидів або інші технологічні обробки.

Запровадження такої техніки дозволяє підприємству позбутися аврального режиму роботи, який часто виникає під час пікових агротехнічних навантажень. Використання автоматизованих засобів дає змогу краще планувати технологічні процеси, дотримуватися строків обробок і зосередитися на стратегічному розвитку виробництва. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню продуктивності та збільшенню прибутковості.

Нижче на основі актуальних ринкових пропозицій сформовані витрати на придбання та експлуатацію агродрона.

Таблиця 3.2 - Сукупні витрати на придбання й експлуатацію агродрона XAG R150

Найменування	Витрати, тис. грн
Агродрон XAG R150 (версія 2022/2023, базова)	497
Підготовка та навчання персоналу	18
Комплект додаткових акумуляторів (2 шт.)	120
Транспортний причіп/платформа для перевезення	40
Форсунки та змінні елементи для внесення ЗЗР	4,2
Пластикові ємності для розчинів (2 шт.)	14
Засоби для промивки та очищення баків	9
Технічні матеріали (термопаста, масло, антифриз тощо)	6
Зарядна станція CM12500	45
RTK-навігаційна станція (Rover)	46
Загальна сума витрат	799,2

Отже, згідно з оновленими розрахунками, сукупні витрати на закупівлю, оснащення та підготовку до експлуатації агродрона XAG R150 для ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» становитимуть приблизно 799,2 тис. грн, що є нижчим за попередню оцінку та відповідає сучасній ринковій ситуації.

Для того щоб обґрунтувати доцільність впровадження наземного агродрона XAG R150 у виробничі процеси ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» та визначити його значення в контексті планування інноваційної діяльності, необхідно оцінити ефективність застосування технології за ключовими критеріями. Оскільки агродрон не лише автоматизує технологічні операції, а й формує підґрунтя для відповідності стандартам зовнішніх ринків, важливо проаналізувати його технологічні, економічні, екологічні та експортні переваги.

Оцінка ефективності дає змогу інтегрувати результати в систему інноваційного планування підприємства, визначити окупність інвестицій, спрогнозувати економічний ефект та обґрунтувати вибір технології як інструмента підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Саме тому нижче наведено комплексну оцінку впровадження наземного агродрона, яка включає як прямі виробничі результати, так і стратегічні ефекти, необхідні для виходу на зовнішні ринки.

Технологічна ефективність:

- Точність внесення препаратів до ± 2 см, що забезпечує стабільність обробітку та мінімізує надлишкові витрати.
- Зменшення використання добрив і засобів захисту рослин у середньому на 25–30 % завдяки точковому внесенню.
- Прискорення технологічних операцій: до 250 га обробітку за 12 годин роботи однієї одиниці техніки.
- Відсутність механічного пошкодження рослин та ущільнення ґрунту, що позитивно впливає на родючість та урожайність.

Економічна ефективність:

За умови використання агродрона на площі 250 га річна економія становить близько 369 тис. грн, у тому числі:

- 135 тис. грн — економія ЗЗР та добрив;
- 114 тис. грн — економія водних ресурсів;

- 120 тис. грн — економія трудових витрат та зменшення кількості ручних операцій.

Загальний обсяг інвестицій: 799,2 тис. грн.

Орієнтовний строк окупності: 2,1 року.

Екологічна ефективність:

- До 95 % економії води завдяки низьким нормам виливу (3–20 л/га).
- Зменшення ризику хімічного навантаження на ґрунт.
- Мінімізація карбонового сліду внаслідок скорочення використання традиційної техніки.

Таблиця 3.3 – Розрахунок економічної ефективності впровадження наземного агродрона XAG R150 у ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат»

Показник	Поточні витрати підприємства, тис. грн/рік	Ефект від впровадження дрона	Сума економії, тис. грн/рік
Витрати на ЗЗР та добрива	450	Зменшення витрат на 25–30 %	135
Витрати на водні ресурси	120	Економія до 95 %	114
Трудові витрати (сезонні роботи)	400	Скорочення ручної праці на 30 %	120
Сукупна річна економія	–	–	369
Витрати на придбання та запуск XAG R150	–	–	799,2
Строк окупності, років	–	–	≈ 2,17

Ефективність у контексті виходу на зовнішні ринки:

Використання наземного агродрона забезпечує підприємству відповідність екологічним і технологічним вимогам зовнішніх ринків, зокрема GLOBALG.A.P., HACCP та вимогам трейдерів ЄС щодо простежуваності, безпечності й сталого управління виробництвом. Це підсилює експортний потенціал ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» та сприяє посиленню його позицій у переговорах із міжнародними партнерами.

Підсумовуючи (табл. 3.3.), впровадження наземного агродрона не лише

внутрішні технологічні процеси підприємства, а й формує системні передумови для виходу на зовнішні ринки завдяки відповідності міжнародним стандартам виробництва, підвищенню екологічності та забезпеченню прозорості технологічних операцій.

Висновки за третім розділом

У третьому розділі було визначено та обґрунтовано ключові напрями удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат», що відповідають сучасним тенденціям розвитку аграрного сектору та актуальним викликам зовнішнього середовища. Аналіз стану підприємства показав, що його інноваційний потенціал реалізується фрагментарно, тоді як нестабільність ринкової кон'юнктури, зростання ресурсних витрат та високий рівень зносу технічної бази вимагають комплексної модернізації технологічних процесів.

У розділі було визначено напрями інноваційного розвитку, які є найбільш доцільними для підприємства: модернізація технологій вирощування, впровадження ресурсозберігаючих систем, оновлення технічних засобів, цифровізація виробничих процесів та формування інтегрованої інноваційної стратегії. Реалізація цих заходів забезпечує підвищення ефективності виробництва, стабільність врожайності, скорочення витрат і мінімізацію залежності від зовнішніх факторів.

Особливу увагу приділено впровадженню сучасного технічного рішення — аграрного наземного дрона XAG R150, яке дозволяє автоматизувати частину виробничих операцій, підвищити точність внесення засобів захисту рослин, ефективно здійснювати моніторинг культур та скоротити витрати на технічне обслуговування й ручну працю. Проведені розрахунки продемонстрували реалістичність та економічну доцільність такого інвестиційного заходу для підприємства.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено теоретичні засади інноваційної діяльності підприємств, сучасні тенденції розвитку аграрного сектору України та практичні аспекти функціонування ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат». Результати роботи довели, що інновації в умовах високої конкуренції, нестабільності ринкової кон'юнктури та зростання вимог зовнішніх споживачів набувають ключового значення для забезпечення ефективності виробництва й підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз сучасного стану аграрного ринку показав, що підприємства працюють у складному середовищі, яке характеризується підвищеною вартістю ресурсів, дефіцитом техніки, логістичними обмеженнями та вимогою до прозорості виробничих процесів. Водночас саме інноваційні технології дозволяють агровиробникам адаптуватися до цих викликів через оптимізацію ресурсів, підвищення урожайності та покращення якості продукції.

Дослідження діяльності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат» засвідчило наявність потенціалу до інноваційного розвитку, проте виявило низку обмежень — високий рівень зносу техніки, часткову автоматизацію виробничих операцій, залежність від традиційних технологій та відсутність цілісної інноваційної стратегії. Незважаючи на певні позитивні кроки у напрямі модернізації, інноваційна діяльність підприємства має фрагментарний характер і потребує систематизації.

На основі проведеного аналізу сформовано обґрунтовані напрями вдосконалення інноваційної діяльності підприємства. До ключових рішень віднесено:

- технічну модернізацію та оновлення базових виробничих засобів;
- упровадження ресурсозберігаючих технологій (зокрема точного внесення добрив та сучасних систем поливу);
- використання інструментів цифровізації для моніторингу полів і

контролю технологічних операцій;

– застосування сучасних технічних рішень, таких як наземні агродрони для обприскування, картографування та збору даних;

– формування інтегрованої інноваційної стратегії, яка поєднає технологічні, технічні й організаційні зміни.

Економічна оцінка впровадження рекомендованих заходів підтвердила їх доцільність: використання сучасного агродрона забезпечує значне скорочення витрат на обробку полів, зменшує споживання ресурсів, підвищує точність внесення препаратів і мінімізує ризики пошкодження посівів. Це створює можливості для зростання врожайності, зменшення операційних витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Загалом результати проведеного дослідження доводять, що перехід до інноваційної моделі розвитку є необхідною передумовою для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Бугаківський тепличний комбінат». Систематичне впровадження інновацій дозволить підприємству стабілізувати виробництво, ефективніше використовувати ресурси, покращити якість продукції, розширити ринки збуту та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2021. 350 с.
2. Афанасьєва Н. В., Рогожин В. Д., Рудика В. І. Управління інноваційними процесами на підприємстві: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2020. 208 с.
3. Буренніков Ю. Ю. Формування структури механізму управління інноваційною діяльністю. 2007. С. 42–45.
4. Вакалюк В. А. Роль державної інноваційної політики у економічному розвитку країни. 2016. С. 143–152.
5. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2018. 440 с.
6. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 662 с.
7. Воробйова С. Управління інноваціями: чотири ключові правила. 2007. С. 91–92.
8. Гаєвська Л. М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Миколаїв, 2017. С. 192–195.
9. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV.
10. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2018. 308 с.
11. Гуржій А. М., Каракай Ю. В., Петренко З. О. Інноваційна діяльність в Україні: монографія. Київ: УкрІНТЕІ, 2020. 184 с.
12. Довгань Ю. В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 38–44.
13. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 256 с.
14. Заблоцький Б. Ф. Економіка і організація інноваційної діяльності: навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2019. 456 с.

15. Заболоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб./ Львів: Новий Світ, 2017. 465 с.
16. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 04.07.2002 № 40-IV.
17. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2018. 397 с.
18. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 14. С. 112–118. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/48.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
19. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навчальний посібник. Київ: Академія, 2021. 400 с.
20. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2019. 334 с.
21. Коваленко О. В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України. Ефективна економіка. 2015. С. 31.
22. Коваль Л. А., Романчук С. А. Розвиток наукової думки про інновації. Кіровоград: КНТУ, 2012. 470 с.
23. Ковтуненко К. В. Інноваційний потенціал: монографія. Одеса: Атлант, 2019. 181 с.
24. Колінко Н. О. Структурно-логічна схема управління інноваційною діяльністю. 2012. С. 84–93.
25. Кривов'язюк І. В., Волинчук Ю. В. Управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2020. 182 с.
26. Кузнецова А. Я. Удосконалення фінансування інноваційної діяльності: монографія. Київ, 2009. 175 с.
27. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / За ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Папірус, 2010. 621 с.
28. Мартиненко М. В., Ястремська О. М. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2021. 162 с.

29. Михальченко Г. Г., Волков О. І. Управління інноваційною діяльністю на підприємствах: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2021. 214 с.
30. Міско Г. А. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ, 2020. 408 с.
31. Міністерство економіки України. Україна щороку втрачає 11,2 мільярда доларів через заміновані території — дослідження Tony Blair Institute. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/255d0657-dad7-4935-ab37-e740f5ffaf32?lang=uk-UA&showMenuTree=true&title=DoslidzhenniaTonyBlairInstitute> (дата звернення: 05.12.2025).
32. Недостатнє використання ЗЗР може вплинути на якісь зерна в Україні — експерт. Аграрне інформаційне агенство SuperAgronom.: веб-сайт. URL: <https://superagronom.com/news/10427-nedostatnye-vikoristannya-zzr-mojevplinuti-na-yakis-zerna-v-ukrayini--ekspe>(дата звернення: 25. 07.2023)
33. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. Непряма оцінка пошкоджень. Другий випуск, 10 листопада 2022. URL: minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/damagesreportissue2ua-1.pdf (дата звернення: 17.10.2023)
34. Огляд непрямих втрат від війни в сільському господарстві України. Другий випуск, 10 листопада 2022. URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/lossesreportissue2ua-2.pdf> (дата звернення: 17.10.2023)
35. Петухова О. М., Сілакова Г. В. Управління ризиками інноваційної діяльності. 2012. С. 145–147.
36. Покропивний С. Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі. Економіка України. 1995. С. 24–31.
37. Самодай В. П., Машина Ю. П., Колесник Н. Д. Інновації в діяльності суб'єктів господарювання в здійсненні зовнішньоекономічних операцій. Економіка та суспільство. 2025. № 71. С. 45–52. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5454/5396>

(дата звернення: 01.12.2025).].

38. Сакевич Л. С. Управління ризиками інноваційної діяльності у державно-приватному партнерстві. 2018. С. 185–189.
39. Ступак С. М. Механізм управління інноваційною діяльністю. Одеса, 2010. 106 с.
40. Тарасова О. В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств. 2012. С. 37–41.
41. Файчук О. М. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання. 2013. С. 66–70.
42. Федоренко В. Г. Інноваційна й інвестиційна стратегія України. 2003. С. 16–27.
43. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2017. 137 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22432/5/Navch_Posibnyk-ZED_2017.pdf (дата звернення: 01.12.2025)
44. Чумак О. В. Соціально-філософський аналіз понять «інновація» та «інноваційна діяльність». 2009. С. 152–165.
45. Шикова Л. В., Швець Г. О. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві. 2014. С. 293–297.
46. Шкарлет С. М., Ільчук В. П., Дубина М. В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Чернігів: ЧНТУ, 2021. 248 с.
47. Шпикуляк О. Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. 2014. С. 73–77.
48. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Київ: Києво-Могилянська академія, 2014. 246 с.
49. EOS Data Analytics <https://eos.com/uk/products/crop-monitoring/>
50. Matuszak S. Ukraine's trade in 2024: restoration of logistical routes. OSW – Centre for Eastern Studies, 17 January 2025. URL:

<https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2025-01-17/ukraines-trade-2024-restoration-logistical-routes> (дата звернення: 05.12.2025).

51. LEAN LOGISTICS. *Journal of Positive Management*. 2017. Vol. 7, No. 2. P. 55–67. DOI: 10.12775/JPM.2016.012. URL: https://www.researchgate.net/publication/320222420_LEAN_LOGISTICS (дата звернення: 05.12.2025).
52. Suvac1 B. A New Approach in Logistics Management: Just-in-Time Logistics (JIT-L) // *International Journal of Business and Management Studies*. 2010. Vol. 2. No. 1. P. 55–64. URL: https://www.researchgate.net/publication/228798768_A_New_Approach_in_Logistics_Management_Just_in_Time-Logistics_JIT-L (дата звернення: 12.02.2025)
53. Ukrainian Agribusiness: Between the Challenges of War and Market Opportunities. 2024. URL: <https://voxukraine.org/en/ukrainian-agribusiness-between-the-challenges-of-war-and-market-opportunities> (дата звернення: 05.12.2025).