

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Єжова Лілія Валеріївна

УДК 005.591.6

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ З  
УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ТЕНДЕНЦІЙ**

за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та  
адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело \_\_\_\_\_

Керівник роботи  
Данкевич Віталій Євгенович  
доктор економічних наук, професор  
\_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ .....	3
ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ТЕНДЕНЦІЙ .....	6
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТОВ «АГРАРНА ТЕХНОЛОГІЧНА КОМПАНІЯ» З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ТЕНДЕНЦІЙ .....	16
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АГРАРНА ТЕХНОЛОГІЧНА КОМПАНІЯ» .....	26
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	39
ДОДАТКИ .....	43

## АНОТАЦІЯ

Єжова Л.В. Управління інноваціями в аграрному бізнесі з урахуванням міжнародних тенденцій. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У роботі досліджено теоретико-методичні засади управління інноваціями в аграрному бізнесі з урахуванням міжнародних тенденцій. Проведено дослідження системи управління інноваціями аграрного підприємства з урахуванням міжнародних тенденцій. Представлено обґрунтування напрямів впровадження міжнародних технологій управління інноваційним розвитком аграрного підприємства.

*Ключові слова:* інновації, управління інноваціями, аграрний бізнес, міжнародні тенденції, цифровізація.

## SUMMARY

Yezhova L.V. Management of innovations in agrarian business taking into account international trends. - Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a second (master's) educational degree under the "International Management" OPP, field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". – Polis National University, Zhytomyr, 2024.

The paper examines the theoretical and methodological principles of innovation management in agrarian business, taking into account international trends. A study of the innovation management system of an agrarian enterprise was conducted, taking into account international trends. The justification of directions for the implementation of international technologies for managing the innovative development of an agrarian enterprise is presented.

*Keywords:* innovations, innovation management, agrarian business, international trends, digitalization.

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток аграрного бізнесу багато в чому залежить від швидкого впровадження інноваційних технологій, які підвищують ефективність виробництва та покращують якість продукції. Сучасні світові тенденції, такі як точне землеробство, використання агродронів, автоматизація процесів і застосування штучного інтелекту, змінюють традиційний підхід до сільськогосподарського виробництва. Країни, які активно впроваджують ці інновації, отримали значну конкурентну перевагу на сільськогосподарському ринку.

Для українських аграрних підприємств важливо адаптуватися до цих змін, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективно відповідати на виклики глобального ринку. Дослідження в галузі інноваційного менеджменту сприяють розробленню стратегій швидкого впровадження нових технологій у сільськогосподарський сектор. Крім того, вивчення міжнародного досвіду допомагає уникнути типових помилок, оптимізувати витрати та знизити вплив виробництва на навколишнє середовище.

Отже, інноваційний розвиток - ключ до стабільності та стійкості сфери аграрного бізнесу, особливо в умовах зміни клімату та зростаючого міжнародного попиту на екологічно чисту продукцію. Тому ефективне управління інноваціями в агробізнесі стало необхідним для забезпечення продовольчої безпеки та економічного розвитку.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів та формування прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваціями в аграрному бізнесі з урахуванням міжнародних тенденцій.

Для досягнення поставленої мети визначені такі завдання:

- вивчити теоретико-методичні засади управління інноваціями в аграрному бізнесі з урахуванням міжнародних тенденцій;
- провести дослідження системи управління інноваціями аграрного

підприємства з урахуванням міжнародних тенденцій;

- представити обґрунтування напрямів впровадження міжнародних технологій управління інноваційним розвитком аграрного підприємства.

**Предмет та об'єкт дослідження.** *Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та прикладні положення управління інноваціями в аграрному бізнесі з урахуванням міжнародних тенденцій. *Об'єктом* дослідження є процес управління інноваціями з урахуванням міжнародних тенденцій в аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.».

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань було використано такі методи дослідження: аналізу; порівняння й узагальнення; діалектичний метод пізнання; абстрактно-логічний підхід; економіко-статистичний метод; графоаналітичний метод тощо. Застосування сучасних методів досліджень забезпечують достовірність та обґрунтованість отриманих результатів з точки зору розвитку наукових знань.

**Інформаційна база дослідження** представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, наукових статей, інтернет-джерел, даними бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства та внутрішньою корпоративною інформацією.

**Публікації.** Основні результати дослідження викладені в 3 фахових наукових працях у співавторстві загальним обсягом 10 друк. арк.:

1. Єжова Л. В. Міжнародний менеджмент і цифровізація агробізнесу: впровадження інноваційних технологій у глобальні ланцюги постачання. *Механізми управління розвитком територій*: наукові праці учасників міжнародної науково-практичної конференції 2 частина: Житомир, 2023. с. 198-200.

2. Данкевич В. Є., Єжова Л. В. Управління інноваціями в аграрному бізнесі. *Механізми управління розвитком територій*: наукові праці учасників міжнародної науково-практичної конференції 2 частина: Житомир, 2023. с. 25-27.

3. Данкевич В. Є., Єжова Л. В. Напрями впровадження міжнародних

технологій управління інноваційним розвитком агропідприємств. *Механізми управління розвитком територій*: наукові праці учасників міжнародної науково-практичної конференції : Житомир, 2024. с. 74-77.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (36 найменувань), 4 додатків. Робота викладена на 43 сторінках комп'ютерного тексту.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

В умовах сучасної глобалізації та динамічних змін на світовому ринку аграрний сектор стає ключовою галуззю для забезпечення економічної стабільності та продовольчої безпеки країн. Однак для ефективного функціонування агробізнесу необхідно впроваджувати інноваційні підходи, що підвищують продуктивність і знижують негативний вплив на навколишнє середовище. Управління інноваційним розвитком підприємств агропромислового комплексу стає ключовим фактором, що визначає їхню конкурентоспроможність. Використання передових технологій у галузі автоматизації, біотехнологій, управління цифровими даними та точного землеробства відкриває нові можливості для підвищення врожайності та оптимізації ресурсів. Тому інноваційні розробки потребують комплексного управління та стратегічного планування для своєчасного впровадження новітніх досягнень. Ще один важливий аспект - адаптація підприємств до зміни клімату, яка стає можливою завдяки інноваційним рішенням [11, с.115].

Отже, впровадження новітніх технологій дає змогу знизити витрати, раціонально використовувати природні ресурси та зменшити ризики в процесі виробництва. Таким чином, інноваційний менеджмент в агробізнесі не тільки сприяє підвищенню ефективності, а й формує підґрунтя для сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Інновації - це процес створення, розроблення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів, послуг і методів, які призводять до якісних змін в економічній, соціальній і технологічній сферах. Інновації охоплюють як радикальні нововведення, що змінюють структуру ринку або створюють нові галузі, так і поступові поліпшення, що підвищують ефективність або зручність наявних продуктів і процесів [4, с.273].

Інновації є важливим елементом конкурентоспроможності організації або країни, оскільки вони дають змогу адаптуватися до швидко мінливого середовища, забезпечувати стійке зростання і задовольняти потреби суспільства, що виникають [22, с.92].

Вивчення історичного розвитку теорії інноваційного менеджменту важливе для кращого розуміння сучасних підходів до організації та управління інноваційними процесами, в особливості в сфері аграрного бізнесу. Історичний аналіз дає змогу простежити еволюцію управлінських концепцій і виявити ключові етапи, що сприяли вдосконаленню інноваційної діяльності. Знання витоків та еволюції теорії управління інноваціями може допомогти виявити ефективні практики та методи, перевірені часом. Крім того, вивчення історичного контексту дає можливість вчитися на помилках минулого і враховувати їх у поточних стратегіях. Таким чином, розуміння історичного розвитку теорії створює підґрунтя для розроблення ефективних управлінських рішень в інноваційній сфері сьогодні.

Історичні етапи еволюційного розвитку теорії управління інноваціями узагальнено у табл. А.1 Додатку А. Представлені дані відображають основні етапи розвитку теорії управління інноваціями, кожен з яких характеризується певним науковим підходом та внеском провідних вчених у розуміння й впровадження інновацій у бізнес.

Можна стверджувати, що сучасна концепція управління інноваціями є предметом численних суперечок та інтерпретацій у науковому співтоваристві, що відображає її складність і багатогранність. Історичний розвиток науки управління в поєднанні зі швидкими технологічними інноваціями призвів до появи різних підходів до розуміння цієї концепції. Одні вчені [4; 11] розглядають інноваційний менеджмент як процес раціонального планування та управління впровадженням нових ідей, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Інші вчені [25; 35] наголошують на творчих і непередбачуваних аспектах інновацій, коли менеджмент має створювати гнучкі умови для розвитку ідей. Водночас деякі



дослідники [10; 29] трактують інноваційний менеджмент у термінах стратегічного управління і підкреслюють роль інновацій у досягненні довгострокових цілей компанії.

Постійна поява нових технологій і мінливі умови ринку вимагають від учених і практиків гнучкого підходу до управління інноваціями. З цієї причини не існує єдиного універсального визначення, що повністю відображає суть інноваційного менеджменту. Тому різноманітність підходів до розуміння цієї концепції свідчить про її важливість, але також і про складність її ефективного застосування на практиці. Окремі наукові дефініції поняття «управління інноваціями» узагальнено у табл. А.2 Додатку А.

Отже, з урахуванням представлених визначень, вважаємо за доцільне представити авторське визначення цієї економічної категорії. Вважаємо, що «управління інноваціями» - це систематизований процес організації, спрямований на пошук, розвиток, впровадження та комерціалізацію нових ідей, технологій та рішень для досягнення стратегічних цілей організації. Він включає інтеграцію творчих, технічних і фінансових ресурсів, що дозволяє компанії адаптуватися до змін у ринковому середовищі, посилювати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток.

У сучасних умовах агробізнес (аграрний бізнес) є невід'ємною частиною ринкової економіки, що включає в себе виробництво, переробку, розподіл, зберігання та доведення до споживача сільськогосподарської продукції.

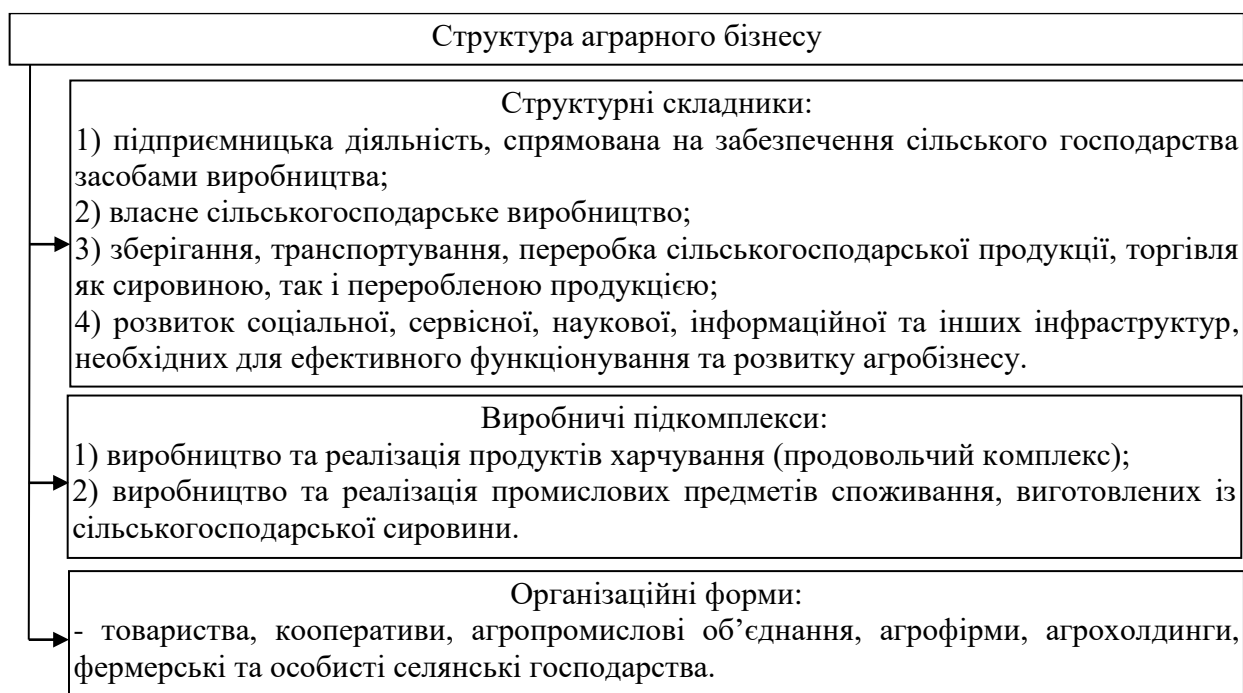
Формуванню агробізнесу сприяло кілька об'єктивних чинників [18; 31]:

а) поглиблення поділу праці в суспільстві, що призвело до виокремлення ремісничих, переробних і торговельних виробництв, включно з оптовою та міжнародною торгівлею;

б) лібералізація економічних відносин як у внутрішній економіці, так і в зовнішній торгівлі;

в) посилення стабільного впливу фінансових інститутів.

Аграрний бізнес, як сфера підприємництва має свою чітко сформовану структуру, яка представлена на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Структура аграрного бізнесу**

Джерело: побудовано автором за даними [5, 14].

Особливості застосування основних понять теорії інновацій в аграрному бізнесі мають свої специфічні риси, які пов'язані з інтеграцією технологічних процесів у природне середовище та залученням живих організмів у виробництво, які самі можуть бути об'єктами інновацій.

Так, на думку О. Кот, агроінновації визначаються як «системні впровадження в аграрному секторі результатів наукових досліджень, що призводять до позитивних якісних і кількісних змін у взаємозв'язках між біосферою та техносферою, а також сприяють покращенню стану навколишнього середовища» [18, с.32].

О. Шпикуляк і М. Грицаєнко вважають, що «агроінновація – це зміни в аграрній сфері, що спрямовані на отримання різноманітних ефектів, задовольняючи соціальні потреби для забезпечення продовольчої безпеки країни» [35, с.16].

З нашої точки зору, агроінновації - це процес упровадження нових ідей, технологій і методів у сільське господарство з метою підвищення продуктивності, якості продукції та ефективності виробництва. Сюди входять

як технологічні інновації, наприклад, використання нових сільськогосподарських технологій і сільськогосподарської техніки, так і організаційні зміни, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів.

Агроінновації також спрямовані на розв'язання соціальних та екологічних проблем, таких як забезпечення продовольчої безпеки, зниження негативного впливу на навколишнє середовище та підвищення добробуту фермерів. У широкому сенсі агроінновації є важливим інструментом адаптації сільськогосподарського сектору до швидко мінливих ринкових умов і глобальних викликів [36, с.30].

Головні особливості функціонування системи управління інноваціями в аграрному бізнесі узагальнено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Головні особливості функціонування системи управління інноваціями в аграрному бізнесі**

Особливість	Характеристика
Залежність від природних умов	Інновації повинні враховувати специфіку агрокліматичних умов та ресурси, доступні в регіоні.
Використання живих організмів	Аграрний бізнес включає виробництво живих організмів, що потребує особливого підходу до інновацій.
Динаміка технологічного розвитку	Постійний розвиток нових технологій вимагає швидкої адаптації та впровадження нововведень.
Соціальні аспекти	Інновації повинні відповідати соціальним потребам і впливати на добробут населення та забезпечення продовольчої безпеки.
Екологічні вимоги	Впровадження інновацій має враховувати екологічні аспекти, зокрема збереження біорізноманіття та зменшення впливу на довкілля.
Співпраця з науковими установами	Тісна взаємодія між агробізнесом і науковими організаціями для реалізації інноваційних проєктів.
Фінансування та інвестиції	Необхідність залучення інвестицій для реалізації інноваційних проєктів і їх комерціалізації.
Культурні та традиційні фактори	Управління інноваціями має враховувати культурні традиції та звичаї регіонів, що можуть впливати на прийняття нововведень.
Цифровізація	Впровадження цифрових технологій для оптимізації управління процесами та моніторингу результатів.
Системний підхід	Необхідність інтеграції інновацій в усі аспекти агробізнесу, включаючи виробництво, обробку та збут.

Джерело: побудовано автором за даними [5, 14].

Отже, система управління інноваціями в аграрному бізнесі - це комплексна організаційна структура і набір процесів, спрямованих на ефективне впровадження нових ідей, технологій і методів у виробництво, переробку та збут сільськогосподарської продукції. Система включає в себе аналіз потреб ринку, дослідження і розробки, управління проектами, моніторинг та оцінку результатів інноваційної діяльності.

Основними компонентами системи управління інноваціями в сфері аграрного бізнесу є [20; 31]:

1. Виявлення інноваційних можливостей - визначення потенційних галузей для інновацій на основі аналізу ринкових тенденцій і технологічних розробок.
2. Розробка і апробація - розробка і тестування нових продуктів і процесів у реальних умовах для оцінки їхньої ефективності та життєздатності.
3. Впровадження - інтеграція нових рішень у виробничі процеси та організаційні структури.
4. Моніторинг впливу інновацій на продуктивність, якість продукції та економічні показники.
5. Зворотній зв'язок і коригування - аналіз результатів і коригування стратегії управління інноваціями для постійного вдосконалення.

Таким чином, системи управління інноваціями в агробізнесі сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, адаптації до мінливих ринкових умов і забезпеченню сталого розвитку сільського господарства.

У сучасному динамічному економічному середовищі розробка ефективного підходу до управління інноваціями має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності компаній. Інновації стають важливим фактором розвитку, оскільки дають змогу компаніям адаптуватися до швидких змін у технологіях, тенденціях ринку та потребах споживачів. Ефективне управління інноваціями не тільки підвищує продуктивність, а й сприяє сталому розвитку організації [19, с.225].

В умовах глобалізації та посилення конкуренції компаніям доводиться впроваджувати нові ідеї та технології у свої бізнес-процеси. Тому

впровадження інноваційних стратегій є необхідною умовою успіху в агробізнесі та інших галузях економіки [23].

Вважаємо, що найбільш перспективними з сучасних підходів до управління інноваціями в сфері аграрного бізнесу є ті, що представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Сучасні підходи до управління інноваціями в сфері аграрного бізнесу

Управлінський підхід	Загальні умови реалізації
Цифровізація та новітні сільськогосподарські технології	Сучасні цифрові технології, як-от інтернет речей (IoT), великі дані та штучний інтелект, дають змогу сільськогосподарським виробникам відстежувати процеси, аналізувати дані та ухвалювати обґрунтовані рішення в режимі реального часу. Це включає в себе використання дронів для спостереження за посівами, автоматизованих систем зрошення та аналітичних платформ для оцінки врожайності.
Стале сільське господарство	Сучасні підходи до управління інноваціями роблять акцент на сталому розвитку та впровадженні екологічно безпечних практик і технологій. Сюди відносяться сільськогосподарські практики, що скорочують використання хімікатів, такі як комплексна боротьба зі шкідниками, органічне землеробство та агролісівництво.
Співпраця з науково-дослідними установами	Обміни між агробізнесом і науково-дослідними установами сприяють розробці нових технологій та інноваційних рішень. Спільні дослідження, пілотні проекти та програми обміну знаннями допомагають сільгоспвиробникам впроваджувати передові наукові розробки.
Впровадження нових бізнес-моделей	Сучасні сільськогосподарські підприємства експериментують з новими бізнес-моделями, такими як агрегація даних, економіка платформ і прямі продажі споживачеві. Ці моделі допомагають знизити витрати, поліпшити обслуговування клієнтів і підвищити рентабельність.
Клієнтоорієнтований підхід	Орієнтація на потреби клієнтів - важливий аспект управління інноваціями. Сільськогосподарські підприємства повинні враховувати вимоги ринку й адаптувати свої продукти та послуги відповідно до вподобань споживачів. Це включає в себе розробку нових сортів, поліпшення пакування та використання перевірених часом екологічно чистих матеріалів.

Джерело: побудовано автором за даними [5, 12].

У сучасному глобалізованому світі сільськогосподарські підприємства стикаються з безліччю проблем і можливостей, зумовлених міжнародними тенденціями. Впровадження ефективного підходу до управління інноваціями в секторі аграрного бізнесу вимагає ретельного врахування цих тенденцій, які

безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії. Технологічний прогрес, зміна споживчих вподобань та екологічні проблеми - ось лише деякі з факторів, що формують глобальне агропродовольче середовище. Сільськогосподарські компанії, які не враховують міжнародні тенденції, ризикують втратити частку ринку і не реалізувати свій інноваційний потенціал.

Впроваджуючи інноваційні рішення, що відповідають світовим стандартам, сільськогосподарські виробники можуть підвищити продуктивність та ефективність і реагувати на зміни попиту та пропозиції. Важливим аспектом також є вплив міжнародної політики та економічних угод, які можуть створити нові можливості для імпорту та експорту сільськогосподарської продукції. Врахування соціальних та екологічних аспектів міжнародних тенденцій може допомогти сільськогосподарським підприємствам розробити стійкі методи виробництва, що мають позитивний вплив на довкілля [16; 32].

Таким чином, врахування міжнародних тенденцій у процесі впровадження інноваційних підходів є запорукою сталого розвитку агробізнесу. Це не тільки підвищить конкурентоспроможність, а й сприятиме досягненню глобальних цілей сталого розвитку.

Чинники міжнародного середовища, що впливають на розвиток інноваційної діяльності в аграрному бізнесі, охоплюють широкий спектр аспектів, які визначають умови для впровадження нових технологій та практик (рис. А.1 Додатку А). Наведені чинники в комплексі формують міжнародне середовище, яке має значний вплив на розвиток інноваційної діяльності в аграрному бізнесі, визначаючи його стратегії та можливості для зростання.

Отже, глобальні технологічні тенденції, що відкривають нові можливості для підвищення ефективності виробництва, є основними факторами, що впливають на міжнародне середовище для розвитку інновацій в агробізнесі. Економічна інтеграція та міжнародні угоди створюють сприятливі умови для обміну знаннями та виходу на нові ринки. Важливим аспектом є дотримання екологічних стандартів, що стимулює впровадження стійких технологій у

сільському господарстві. Крім того, доступ до фінансових ресурсів та міжнародних інвестицій підтримує реалізацію інноваційних проєктів і сприяє розвитку сільськогосподарського сектору в цілому [23; 24].

В результаті проведеного дослідження можна сформуванати найбільш визначальні сучасні міжнародні тенденції у впровадженні інновацій в аграрному бізнесі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Найбільш визначальні сучасні міжнародні тенденції у впровадженні інновацій в аграрному бізнесі**

Тенденція міжнародного розвитку	Опис
1. Цифровізація агробізнесу	Впровадження цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), великі дані та штучний інтелект, для моніторингу виробництв, управління ресурсами та оптимізації процесів.
2. Стале землеробство	Акцент на екологічно чистих практиках та сталих методах виробництва, включаючи органічне землеробство та агроресурси, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище.
3. Біотехнології	Використання генетично модифікованих організмів (ГМО) і нових біотехнологічних рішень для підвищення врожайності та стійкості сільськогосподарських культур.
4. Інтеграція агропродовольчих ланцюгів	Формування прозорих і ефективних агропродовольчих ланцюгів з акцентом на зменшення втрат, поліпшення логістики та забезпечення безпеки харчових продуктів.
5. Екологічні ініціативи та сертифікація	Зростання попиту на сертифіковані екологічні продукти та впровадження міжнародних стандартів сертифікації для забезпечення безпеки та якості харчових продуктів.
6. Партнерство між секторами	Співпраця між агробізнесом, науковими установами та державними органами для обміну знаннями, дослідженнями та інвестиціями в інноваційні проєкти.
7. Впровадження розумних технологій	Використання автоматизованих систем, дронів та роботизованих рішень для покращення управління агровиробництвом, оптимізації ресурсів і підвищення продуктивності.
8. Автоматизація та роботизація	Використання роботів і автоматизованих систем для виконання рутинних агровиробничих завдань, що підвищує ефективність і знижує витрати.
9. Циркулярна економіка	Впровадження принципів циркулярної економіки, що передбачає повторне використання ресурсів, переробку відходів та зменшення екологічного сліду.
10. Агроколлаборації	Створення агроколлаборацій, де агрокомпанії, фермери та інші зацікавлені сторони співпрацюють для спільного впровадження інновацій та обміну досвідом.

Джерело: побудовано автором за даними [16, 24, 32].

Визначені тенденції вказують на сучасні напрямки розвитку аграрного бізнесу, спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку у глобальному масштабі.

Вважаємо, що визначені глобальні тенденції позитивно впливають на інноваційний розвиток агробізнесу в наступних аспектах [23; 32]:

- підвищення продуктивності - впровадження цифрових технологій та автоматизації дає змогу сільськогосподарським виробникам збільшувати обсяги виробництва за одночасного зниження витрат, підвищуючи загальну продуктивність;

- стійкість до зміни клімату - адаптуючись до зміни клімату та впроваджуючи стійкі практики, сільськогосподарські підприємства можуть краще розв'язувати екологічні проблеми та зберігати природні ресурси;

- підвищення якості продукції - біотехнології та нові методи ведення сільського господарства можуть сприяти підвищенню якості сільськогосподарської продукції, що відповідає міжнародним стандартам;

- розширення ринкових можливостей - економічна інтеграція та міжнародне співробітництво можуть відкрити нові ринки для агропродовольчої продукції та розширити можливості експорту;

- залучення фінансування та інвестицій - активний розвиток міжнародного партнерства та співробітництва може підтримати інноваційні проекти та залучити фінансові ресурси для розвитку агропромислового комплексу.

Таким чином, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток підприємств аграрного бізнесу відповідно до міжнародних тенденцій відкриває великі перспективи для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрного сектору. Впровадження передових технологій, сталих практик і партнерських проєктів забезпечить стійкість до екологічних викликів і дасть змогу розширити ринок. Інноваційні підходи стають підґрунтям для сталого економічного зростання та стійкості сільськогосподарського сектору в умовах глобалізації.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТОВ «АГРАРНА ТЕХНОЛОГІЧНА КОМПАНІЯ» З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Об'єктом дослідження актуальних питань формування системи управління інноваціями обрано міжнародну аграрну компанію у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Аграрна технологічна компанія» (скорочено – ТОВ «А.Т.К.»). Загальна організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «А.Т.К.» представлена в табл. Б.1 Додатку Б.

Отже, юридична особа ТОВ «А.Т.К.», код ЄДРПОУ 32826820, було зареєстровано 06.02.2004 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 20 500,00 грн. На час останнього оновлення даних 29.10.2024 р. статус юридичної особи - зареєстровано. Основний вид діяльності (КВЕД) – 01.11 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур» [27].

ТОВ «А.Т.К.» – це вертикально інтегрована аграрна компанія з виробництва насіння, вирощування зернових, олійних культур і овочів в Україні. Особливість діяльності ТОВ «А.Т.К.» полягає у тому, що компанія поєднує у своїй діяльності досвід західних професіоналів зі знанням специфіки українського сільського господарства [28].

Історичні етапи розвитку компанії ТОВ «А.Т.К.» представлено у табл. Б.2. Додатку Б.

Метою діяльності ТОВ «А.Т.К.» є виробництво товарної сільськогосподарської продукції, її переробка та реалізація для одержання прибутку, а також задоволення суспільних потреб у продукції (товарах), роботах і послугах підприємства.

Предметом діяльності ТОВ «А.Т.К.» є: вирощування зернових і технічних культур; вирощування фруктів, ягід, горіхів, культур для виробництва напоїв і прянощів; розведення великої рогатої худоби; виробництво м'ясних продуктів;

перероблення та консервування картоплі; перероблення та консервування овочів і фруктів, не віднесених до інших угруповань; виробництво нерафінованих олії та жирів; виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; надання послуг у рослинництві; надання послуг у тваринництві [28].

Отже, ТОВ «А.Т.К.» – це велике вертикально інтегроване аграрне підприємство, яке активно застосовує сучасні інноваційні технології у рослинництві та є одним із провідних виробників зернових, олійних культур і картоплі в Україні. Компанія володіє власним насіннєвим заводом, чотирма елеваторами, овочесховищем та технічною базою.

Підрозділ оптової ТОВ «А.Т.К.» щорічно закуповує та експортує понад мільйон тонн зернових і олійних культур, працюючи як із власними, так і з партнерськими елеваторами та безпосередньо із фермерськими господарствами. Компанія має власний автопарк зерновозів і є лідером у виробництві насіння сої та картоплі [1].

Щорічно ТОВ «А.Т.К.» організовує зимові та літні семінари для навчання технологіям вирощування сої та кукурудзи, а також кредитує та супроводжує вирощування сої на 30 тисячах гектарів на полях партнерів.

Місія компанії ТОВ «А.Т.К.» – знаходити та адаптувати найкращі агротехнології для оптимізації результатів з кожного гектара, з одночасним покращенням якості ґрунтів.

Стратегічні пріоритети ТОВ «А.Т.К.» – підвищення стійкості власного та партнерського бізнесу, розвиток експорту української сільгосппродукції та збереження навколишнього середовища.

Стратегія компанії ТОВ «А.Т.К.» - розвиток бізнесу по всьому ланцюгу вартості – від насінництва та постачання товарно-матеріальних ресурсів до сільгоспвиробництва, інфраструктури та логістики.

В першу чергу з метою визначення місця компанії на ринку необхідно оцінити основні економічні показники розвитку підприємства ТОВ «А.Т.К.», що представлено у табл. 2.1.

### Основні економічні показники діяльності ТОВ «А.Т.К.»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	1643633	2127489	1419800	-223833	-13,62
Валовий прибуток, тис. грн.	397864	552247	337563	-60301	-15,16
Чистий прибуток, тис. грн.	984999	613399	91972	-893027	-90,66
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4604712,5	5306077,5	5607941,5	1003229,0	21,79
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2897484,5	3317646,0	3767072,5	869588,0	30,01
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1707228,0	1988431,5	1840869,0	133641,0	7,83
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	540	555	590	50	9,26
Фондовіддача, грн.	0,57	0,64	0,38	-0,19	-33,56
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	5365,71	5977,74	6384,87	1019,16	18,99
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3043,76	3833,31	2406,44	-637,32	-20,94
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,96	1,07	0,77	-0,19	-19,89
Рентабельність господарської діяльності, %	65,32	33,60	6,85	-58,47	x
Рентабельність власного капіталу, %	31,06	14,69	2,07	-29,00	x
Рентабельність продукції, %	16,17	18,14	23,87	7,70	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз економічних показників ТОВ «А.Т.К.» за 2021–2023 роки демонструє змішані тенденції в результативності діяльності компанії. За три роки чистий дохід знизився на 13,62%, до 1419800 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зменшення обсягів продажу або зниження цінової політики компанії. Валовий прибуток також зменшився на 15,16%, відображаючи, що компанія не змогла повністю компенсувати витрати, пов'язані з виробництвом продукції. Найбільш значне падіння спостерігається у чистому прибутку, який знизився на 90,66%, досягнувши 91972 тис. грн у 2023 році, що вказує на серйозне зниження прибутковості.

Середньорічна вартість активів за аналізований період зросла на 21,79%, що свідчить про збільшення інвестицій або накопичення активів компанії, в той час як середньорічна вартість необоротних активів збільшилась на 30,01%. Це вказує на значне нарощування матеріальних ресурсів, ймовірно, у вигляді

обладнання або нерухомості. Натомість середньорічна вартість оборотних активів зростає лише на 7,83%, що демонструє повільніший ріст короткострокових ресурсів.

Чисельність працівників зростає на 9,26%, що свідчить про розширення компанії, але водночас продуктивність праці знизилася на 20,94%, що може вказувати на неефективне використання робочої сили. Показник фондівдачі знизився на 33,56%, вказуючи на зменшення обсягів виробництва в розрахунку на кожну одиницю фондів.

Рентабельність господарської діяльності та власного капіталу знизилася значно, що демонструє зниження здатності генерувати прибуток з наявних ресурсів. Рентабельність продукції, однак, зростає на 7,70%, що вказує на оптимізацію витрат або цінову стратегію щодо продукції.

Система управління інноваціями ТОВ «А.Т.К.» орієнтована на впровадження передових агротехнологій, що сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат і покращенню стану ґрунтів. ТОВ «А.Т.К.» застосовує вертикально інтегровану систему, яка поєднує всі етапи виробництва – від створення насіння до обробки й експорту продукції, що дозволяє ефективно контролювати інноваційні процеси на кожному рівні.

Основні види бізнес-процесів та відповідних інноваційних технологій міжнародної аграрної компанії ТОВ «А.Т.К.» наступні:

#### 1. Насінництво.

ТОВ «А.Т.К.» впроваджує інноваційні рішення у сфері насінництва, що суттєво підвищує ефективність та якість виробництва насіння. Компанія активно використовує сучасні агрономічні технології, такі як генно-модифіковані організми (ГМО) та традиційні селекційні методи, що дозволяє отримувати насіння, яке відповідає вимогам ринку та має підвищену стійкість до хвороб і стресових умов [1].

У 2009 році АТК ввела в експлуатацію власний сучасний насінневий завод виробництва CIMBRIA UNIGRAIN A/S, Данія. Завод оснащений найновішим інноваційним устаткуванням, а саме [1]:

- високотехнологічним обладнанням, включаючи автоматизовану лінію наповнення;
- укладанням і упаковкою мішків (голландське виробництво, PREMIER TECH CHRONOS);
- фотосепаратором ScanMaster (американське виробництво, Satake USA, Inc.);
- універсальним комплексом протруювання насіння (німецьке виробництво, Willy Niklas GmbH).

Однією з головних інновацій у сфері розвитку насінництва полягає у наслідуванні принципу «Незрівнянний урожай - це, в першу чергу, здорове насіння».

Компанія ТОВ «А.Т.К.» закуповує найліпші сорти сої з Канади і США. Фахівці тестують їх з метою з'ясувати, який сорт дасть кращі результати при вирощуванні в українських умовах. Сорти з найпотужнішим потенціалом проходять процедуру державної реєстрації.

## 2. Вирощування і зберігання овочів.

ТОВ «А.Т.К.» впроваджує інноваційні методи у вирощуванні та зберіганні овочів, що дозволяють підвищити якість і тривалість зберігання продукції в Україні. Компанія використовує сучасні технології зрошення та точного землеробства, щоб забезпечити оптимальний ріст овочевих культур, враховуючи особливості ґрунтів і кліматичних умов. Це включає автоматизовані системи поливу, що контролюють вологість і живлення рослин, забезпечуючи рівномірне дозрівання та високу врожайність [27].

Для зберігання вирощеної продукції ТОВ «А.Т.К.» побудувала інноваційний комплекс, оснащений сучасними європейськими системами, які контролюють температуру, вологість і вентиляцію. Цей склад дозволяє зберігати до 35 тисяч тонн овочів тривалий час, зберігаючи їх свіжість і якість. Крім того, компанія використовує новітні лінії для автоматичного миття, сортування та пакування овочів, що дає змогу готувати продукцію для продажу в роздрібних мережах, зокрема в зручній упаковці для кінцевого споживача.

ТОВ «А.Т.К.» також проводить дослідження і адаптацію нових сортів овочевих культур, стійких до кліматичних змін і хвороб, що підвищує ефективність вирощування. Компанія інвестує в навчальні програми для своїх співробітників і партнерів, передаючи передові знання у сфері інноваційного овочівництва, що підвищує рівень якості продукції і сприяє розвитку аграрного сектору в Україні [28].

### 3. Вирощування зернових та технічних культур.

Компанія вирощує сою, кукурудзу та картоплю - це традиційний набір культур компанії. Щорічно урожай компанії перевищує 250 тис. т різних зернових і олійних культур з площі 32 тис. га.

Для польових робіт ТОВ «А.Т.К.» використовує сучасну техніку від світових виробників: CASE, John Deer, CLAAS, New Holland, KINZE і т. д.

Інноваційний розвиток ТОВ «А.Т.К.» у сфері вирощування зернових і технічних культур в Україні ґрунтується на комплексному підході, що включає застосування передових технологій та адаптацію міжнародного досвіду до українських умов. Компанія активно впроваджує точне землеробство, яке базується на використанні даних GPS, аналізі ґрунтів і метеорологічних умов для оптимізації посівів та мінімізації витрат ресурсів [28].

ТОВ «А.Т.К.» також застосовує генетично вдосконалене насіння, адаптоване до кліматичних змін, а також сучасні методи обробки культур для підвищення стійкості до хвороб та шкідників. Інноваційність діяльності також проявляється у використанні безпілотних літальних апаратів (дронів) для моніторингу посівів, аналізу стану рослин і своєчасного виявлення проблем, що дозволяє підвищити продуктивність і зменшити втрати.

ТОВ «А.Т.К.» інвестує в інфраструктуру зберігання та переробки, включаючи власні елеватори й логістичні рішення, що сприяє покращенню якості продукції та зниженню ризиків у процесі зберігання й транспортування. Компанія проводить навчання для своїх працівників і партнерів, забезпечуючи їм доступ до новітніх агротехнологій, зокрема для вирощування сої та кукурудзи, що дозволяє збільшити врожайність і сприяти розвитку експорту.

#### 4. Зберігання зернових і олійних культур на внутрішніх елеваторах.

ТОВ «А.Т.К.» активно впроваджує інноваційні рішення для оптимізації процесів зберігання зернових і олійних культур на своїх внутрішніх елеваторах. Зокрема, елеваторний комплекс у Печанівці, Житомирської області, оснащений передовим обладнанням компанії GSI (Grain System International), що забезпечує високу ефективність зберігання і зниження втрат продукції [1].

Встановлені сучасні зерносушарки дають змогу якісно обробляти різні види зернових і олійних культур, зберігаючи їхні поживні властивості та покращуючи якість продукції. Інноваційний підхід також реалізується через залізничну інфраструктуру елеватора, яка дозволяє відвантажувати до 100 вагонів на добу, значно прискорюючи логістичні процеси.

Отже, узагальнення провідних напрямів інноваційного розвитку компанії в розрізі окремих видів діяльності ТОВ «А.Т.К.» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

#### Провідні напрями інноваційного розвитку в розрізі окремих видів діяльності ТОВ «А.Т.К.»

Вид діяльності	Напрями інноваційного розвитку
1	2
1. Насінництво	1. Використання генно-модифікованих організмів (ГМО)
	2. Автоматизація процесів обробки насіння
	3. Розробка нових сортів з підвищеною стійкістю до хвороб
	4. Системи контролю якості насіння
	5. Співпраця з науковими установами для проведення досліджень
	6. Освітні програми для фермерів щодо нових технологій
2. Вирощування і зберігання овочів	1. Впровадження крапельного зрошення та автоматизованих систем
	2. Використання систем моніторингу стану рослин
	3. Застосування нових технологій зберігання
	4. Вдосконалення технологій обробки овочів
	5. Впровадження пакувальних технологій для продовження терміну зберігання
	6. Використання біопрепаратів для боротьби з шкідниками
3. Вирощування зернових та технічних культур	1. Системи точного землеробства
	2. Впровадження нових технологій обробки ґрунту
	3. Застосування ресурсозберігаючих технологій
	4. Використання мульчування та покриттів для підвищення родючості
	5. Впровадження агрономічних технологій для підвищення врожайності культур
	6. Вивчення та адаптація нових сортів до місцевих умов

Продовження таблиці 2.2

1	2
4. Зберігання зернових і олійних культур на внутрішніх елеваторах	1. Впровадження сучасних систем автоматизації
	2. Використання новітніх технологій для сушіння зерна
	3. Оптимізація логістичних процесів для зберігання та транспортування
	4. Вдосконалення систем моніторингу якості зернових
	5. Використання технологій для запобігання втрат при зберіганні
	6. Системи управління запасами та попитом

Джерело: складено автором за даними підприємства

У сучасному аграрному секторі необхідність упровадження інноваційних підходів стає дедалі актуальнішою, особливо для компаній, що займаються виробництвом сільськогосподарської продукції. Врахування міжнародного аспекту інновацій та розвитку менеджменту створює нові можливості для підвищення ефективності виробництва та поліпшення якості продукції ТОВ «А.Т.К.». Тому стратегічний аналіз міжнародного досвіду в галузі управління інноваціями необхідний компаніям, що виробляють сільськогосподарську техніку, для досягнення високих результатів на конкурентних ринках.

Міжнародний аспект інноваційного розвитку господарської діяльності ТОВ «А.Т.К.» узагальнено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Міжнародний аспект інноваційного розвитку господарської діяльності ТОВ «А.Т.К.»

Інноваційна технологія	Напрямок міжнародного співробітництва
Власний сучасний насінневий завод	Співробітництво у будівництві з компанією Cimbria Unigrain A/S, Данія
Постачання високоякісного сортового насінневого матеріалу	Виробники насіння з Канади і США
Комплекс сховищ за сучасними європейськими технологіями	Співробітництво з компанією «Van Dijk Technics Holland» – це сучасна європейська компанія, заснована в Голландії.
Автоматизація польових робіт	Для польових робіт ТОВ «А.Т.К.» використовує сучасну техніку від світових виробників: CASE, John Deere, CLAAS, New Holland, KINZE
Сучасний елеваторний комплекс для зберігання зернових і олійних культур	Оснащений передовим обладнанням компанії GSI (Grain System International, США), що забезпечує високу ефективність зберігання і зниження втрат продукції.

Джерело: побудовано автором за даними [17, 29].



Отже, співпраця з компанією Cimbria Unigrain A/S з Данії дозволяє ТОВ «А.Т.К.» впроваджувати новітні технології у виробництво насіння. Це забезпечує високу якість продукції та відповідність європейським стандартам. Партнерство з канадськими та американськими виробниками насіння дозволяє компанії забезпечувати доступ до інноваційних сортів, які демонструють високу продуктивність і стійкість до різних стресових факторів, таких як посуха чи хвороби. Співпраця з компанією «Van Dijk Technics Holland» забезпечує ТОВ «А.Т.К.» можливість будувати та впроваджувати комплекси для зберігання, що відповідають сучасним європейським стандартам. Це важливо для збереження якості продукції та зменшення втрат при зберіганні. Використання техніки від таких світових виробників, як CASE, John Deere, CLAAS, New Holland та KINZE, дозволяє ТОВ «А.Т.К.» підвищувати продуктивність польових робіт, знижуючи трудозатрати та оптимізуючи процеси обробки земель. Завдяки оснащенню сучасним обладнанням від компанії GSI (Grain System International, США), ТОВ «А.Т.К.» досягає високої ефективності у зберіганні зернових. Це не тільки зменшує ризик втрат, а й покращує обробку та транспортування продукції.

В ході вивчення проблематики дослідження доцільно проаналізувати основні показники розвитку інноваційної діяльності з урахуванням міжнародного контексту підприємства ТОВ «А.Т.К.» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники розвитку інноваційної діяльності з урахуванням міжнародного контексту підприємства ТОВ «А.Т.К.»**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Витрати на наукові дослідження та розробки, тис грн.	306919	388583	323600	16681	5,43
Кількість впроваджених інноваційних технологій, од.	4	2	3	-1	-25,00
Питома вага інноваційних продуктів, %	32,61	29,32	37,09	4,48	13,74
Зростання врожайності, ц/га	45,54	50,21	55,82	10,28	22,57
Кількість співробітників у сфері наукових досліджень та розробок	34	36	41	7	20,59

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Участь у міжнародних інноваційних проектах, од.	6	4	7	1	16,67
Зростання обсягу експорту інноваційної продукції, тис.грн.	34673	30116	42584	7911	22,82
Кількість проведених навчальних семінарів, од.	34	30	38	4	11,76
Зниження витрат на виробництво продукції, %	8,54	8,23	10,16	1,62	18,97
Кількість патентів на нові технології, од.	3	2	4	1	33,33

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз показників розвитку інноваційної діяльності ТОВ «А.Т.К.» демонструє позитивні зміни в кількох ключових аспектах. Витрати на наукові дослідження та розробки зросли на 5,43%, що свідчить про збільшення інвестицій у інноваційні ініціативи. Хоча кількість впроваджених інноваційних технологій зменшилася на 25%, питома вага інноваційних продуктів зросла на 13,74%, що може свідчити про підвищення якості нових технологій. Зростання врожайності на 22,57% і збільшення обсягу експорту інноваційної продукції на 22,82% підкреслюють успіхи компанії в адаптації до міжнародних стандартів та запровадженні ефективних агрономічних практик.

Таким чином, розвиток інноваційної діяльності ТОВ «А.Т.К.» показує стійкий прогрес у впровадженні нових технологій і підвищенні якості продукції. Зростання витрат на дослідження і розробки, а також збільшення кількості співробітників відділу досліджень і розробок свідчать про націленість компанії на інновації. Незважаючи на невелике зниження кількості впроваджених технологій, компанії вдалося збільшити частку інноваційних продуктів і значно підвищити врожайність. Це свідчить про успішну адаптацію до міжнародних стандартів та активну участь у світових сільськогосподарських тенденціях, що забезпечують конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку.

### РОЗДІЛ 3

## ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АГРАРНА ТЕХНОЛОГІЧНА КОМПАНІЯ»

Сучасний аграрний сектор стикається з низкою викликів, які вимагають впровадження інноваційних підходів для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. Освоєння нових напрямів міжнародних технологій для управління інноваційними розробками стало важливим елементом стратегії ТОВ «А.Т.К.». Інтеграція міжнародних технологій не тільки підвищує ефективність виробництва, а й дає змогу знизити витрати за рахунок оптимізації процесів на всіх етапах. У цьому контексті велике значення мають дослідження і розробки, що дають змогу адаптуватися до мінливих умов ринку і технологічного прогресу. Високі стандарти якості продукції досягаються за рахунок впровадження сучасних рішень, таких як автоматизація, цифровізація та біотехнології. Крім того, співпраця з міжнародними партнерами дає нам доступ до новітніх знань і технологій, дозволяючи бути в авангарді технологічних інновацій [23; 32].

Важливо зазначити, що інноваційний розвиток не тільки покращує економічні показники компанії, а й сприяє захисту довкілля за рахунок впровадження екологічно чистих технологій. ТОВ «А.Т.К.» має потенціал стати лідером галузі, активно використовуючи свій міжнародний досвід. Тому розвиток сучасної орієнтації на впровадження міжнародних технологій управління інноваційним розвитком має вирішальне значення для сталого успіху компанії. Це ключ до успіху в умовах глобалізації аграрного ринку.

Війна в Україні, що триває вже кілька років, мала значний негативний вплив на міжнародну інноваційну діяльність в агробізнесі. Передусім, збройний конфлікт призвів до руйнування інфраструктури, що ускладнює впровадження нових технологій та інновацій. Інший важливий фактор - скорочення інвестицій з боку іноземних компаній і партнерів через зростання ризиків ведення бізнесу

в умовах війни. Це призвело до відмови від спільних проєктів та ініціатив, які раніше підтримували інновації в сільськогосподарському секторі. Також, низка проблем, пов'язаних із постачанням сировини та обладнання, негативно позначилася на виробництві та впровадженні нових технологій. В умовах нестабільної обстановки фермери змушені концентруватися на виживанні, що перешкоджає впровадженню інновацій. Крім того, війна змусила витратити кошти на національну оборону і відвернула ресурси від досліджень і розробок [34, с.287].

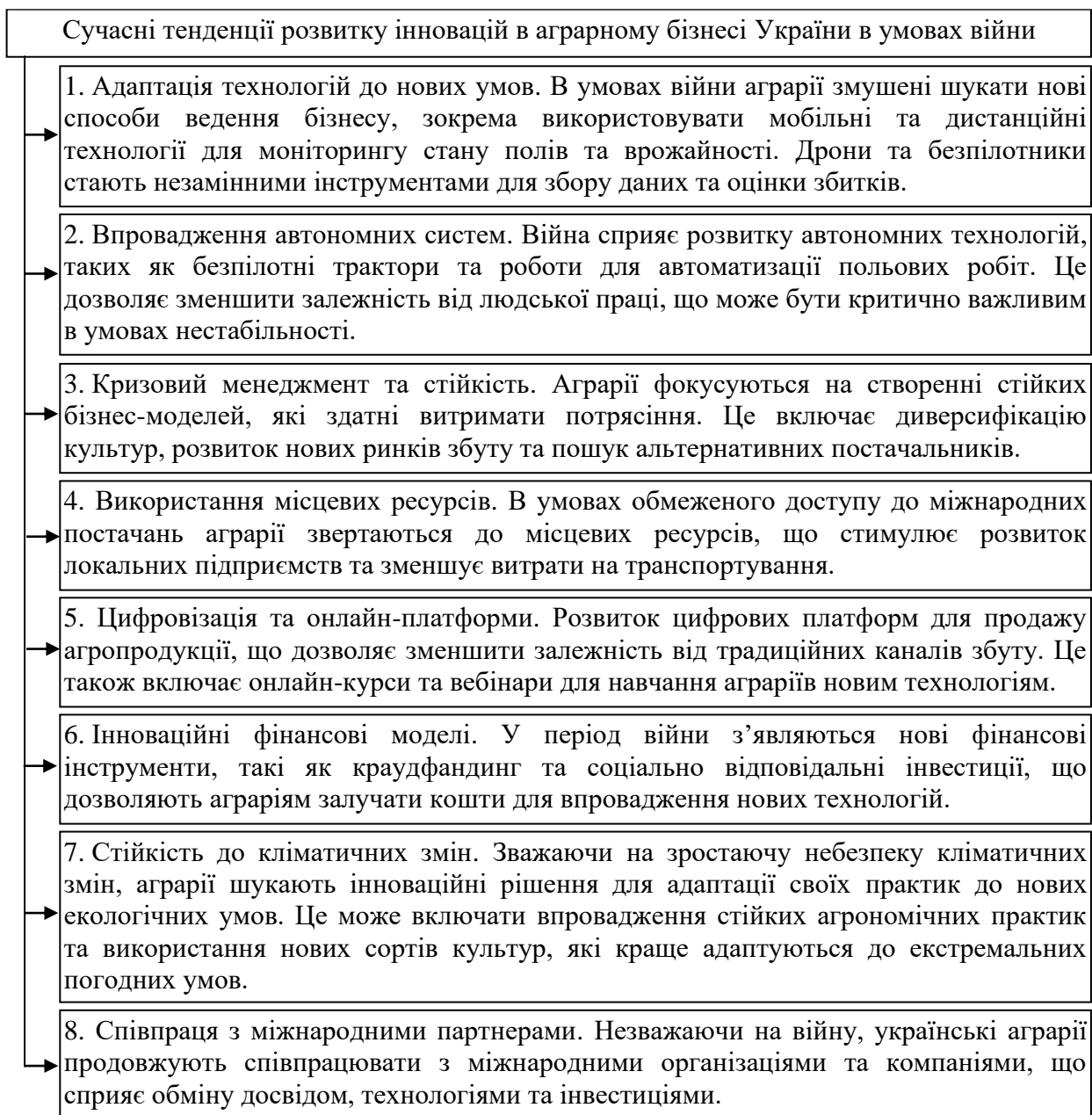
У результаті міжнародна конкурентоспроможність українських аграрних підприємств знижується. Усі ці фактори є серйозною перешкодою для інноваційного розвитку та ускладнюють співпрацю з міжнародними партнерами. Таким чином, негативні наслідки війни для міжнародної інноваційної діяльності в українському агробізнесі очевидні та мають довгострокові наслідки.

Сучасні тенденції розвитку інновацій в аграрному бізнесі України в умовах війни можна охарактеризувати відповідними аспектами (рис. 3.1).

Отже, війна завдала значної шкоди українському аграрному сектору, і прямі та непрямі втрати вже перевищують десятки мільярдів доларів. Через бойові дії посівні площі скоротилися на 25%, а 2 мільйони гектарів стали замінованими. У таких умовах аграріям необхідно шукати нові інноваційні способи підвищення ефективності виробництва, щоб відшкодувати свої втрати.

Наразі в Україні лише близько 10% аграріїв використовують цифрові технології у своїй діяльності. Проте сучасні тенденції свідчать про те, що основним ресурсом фермера в глобальному масштабі стають не земельні ділянки, а технологічні рішення [3].

Наприклад, впровадження модернізації та цифровізації в аграрному секторі може підвищити врожайність в умовно безпечних регіонах України на 30-40%. Таким чином, навіть під час війни Україна має потенціал стати ще більш вагомим постачальником продовольства на світовому ринку, за умови підвищення ефективності виробництва [8].



**Рис. 3.1. Сучасні тенденції розвитку інновацій в аграрному бізнесі України в умовах війни**

Джерело: побудовано автором за даними [2, 9, 30].

Основними напрямками використання провідних міжнародних технологій управління інноваційним розвитком ТОВ «А.Т.К.» вважаємо наступні:

1. Супутники та дрони.

1.1. Агродрони. З точки зору інноваційних технологій агродрони поступово стають звичною та поширеною частиною сільськогосподарської техніки, оскільки їх використання в світі набирає популярності. Однак після 24

лютого 2022 року користуватися ними стало складніше, оскільки аграрії змушені отримувати спеціальні дозволи. Незважаючи на це, в Україні використання агродронів для внесення засобів захисту рослин зросло вдвічі. Фермери відзначають такі переваги агродронів, як економія води та витрат на її транспортування, зниження витрат на паливо і засоби захисту рослин, спрощення логістичних процесів та відсутність технічних слідів на полях.

Статистика наводить конкретні дані (2021-2022 рр) [30]:

- за допомогою дронів-обприскувачів було оброблено 2,2 млн га полів (2021-2022 рр);

- економія пального – понад 12,1 млн літрів;

- економія води – близько 440 тис. тонн;

- скорочення викидів вуглецю – до 30,8 тис. тонн;

#### 1.2. Супутникові знімки та GPS-моніторинг.

Точні дані дають можливість аграріям ефективно управляти продуктивністю своїх посівів. Ключовим фактором тут є наявність актуальної інформації про стан орних земель. Супутникові технології забезпечують не лише візуалізацію, а й детальний аналіз ситуації на полях. В Україні фермери активно використовують космічні технології для картографування своїх земель, уточнюючи обсяги оброблюваних площ та моніторячи здоров'я культур.

GPS-технології забезпечують контроль за діяльністю сільськогосподарської техніки, дозволяючи відстежувати витрати пального, місцезнаходження техніки та площі, що обробляються. Вони також допомагають вести облік історії обробок полів. Цифрові рішення роблять аграрний бізнес більш точним, прогнозованим та ефективним, що є життєво важливим у сучасних умовах України [34, с.288].

Щодо економіки, агросервіси, що базуються на супутникових даних, доступні у різних форматах: як безкоштовні, так і платні підписки. Вони відрізняються за спектром даних та глибиною аналізу. У будь-якому випадку, діджиталізація приносить значні переваги для агрогосподарств, сприяючи їх розвитку.

## 2. Біотехнології.

Інновації в галузі біотехнологій набирають популярності як в Україні, так і в усьому світі. За даними досліджень, цей сектор щорічно демонструє зростання на 12-17%. Використання біопрепаратів дозволяє економити ресурси і суттєво знижувати собівартість продукції, що є особливо важливим для вітчизняних агрогосподарств в умовах війни [33].

Наприклад, біопрепарати-мобілізатори активізують корисні речовини та елементи живлення в ґрунті, що сприяє кращому засвоєнню мінеральних добрив. Це дає змогу зменшити їхню норму внесення до 30% і підвищити врожайність на 25%, що становить у середньому 0,28-0,47 т/га для різних культур.

З початком війни агрогосподарства стикаються з необхідністю інтенсифікувати виробництво та зменшити витрати на добрива і засоби захисту рослин, а також вирощувати продукцію високої якості. Біотехнології можуть стати важливим інструментом для вирішення цих завдань.

## 3. Технології для збереження ґрунтів.

Щороку в Україні та світі зростає число господарств, які обирають ґрунтозахисні технології обробітку, такі як Mini-Till, Strip-Till, Verti-Till та No-Till. Ця тенденція зумовлена перевагами, пов'язаними з ресурсозбереженням. По-перше, збереження природного покриву ґрунту покращує його структуру, сприяє водоутриманню та водопоглинанню, запобігає ерозії, знижує викиди CO<sub>2</sub> та втрати вуглецю, а також підвищує біологічну активність. Культури, вирощені за технологією No-Till, виявляються більш стійкими до несприятливих умов, що забезпечує аграріям стабільні врожаї [8].

Впровадження ресурсозберігаючих технологій також має економічні переваги: зменшується потреба в техніці, витрати на її ремонт, обслуговування та паливо, а також підвищується продуктивність праці. Фермери, які обирають ці методи обробітку, підтверджують, що їх ефективність йде рука об руку з екологічністю. Щоб компенсувати недоліки цих технологій, такі як зниження врожайності при переході на No-Till, накопичення фітопатогенів на рослинних

залишках та підвищений ризик поширення гризунів, аграрії активно використовують мікробіологічні препарати [8].

#### 4. Технології штучного інтелекту та робототехніки.

Керування комбайном з кабінету замість кабіни стало реальністю завдяки сучасним технологіям. Сенсори, які щохвилини збирають та аналізують інформацію про якість повітря і стан ґрунту, роблять цей процес можливим. Програмне забезпечення фіксує численні важливі показники, такі як запаси, витрати, собівартість вирощування, і може прогнозувати майбутній врожай та прибуток. Це не наукова фантастика, а реальні інновації, які вже сьогодні допомагають аграріям збільшувати обсяги виробництва продовольства, економити ресурси та адаптуватися до змін клімату [9].

В Україні ці новітні методи поки що використовуються лише окремими фермерами, але їх потенціал є досить обнадійливим. Тож з часом вони набувають все більшої популярності серед українських аграріїв.

Основні характеристики та переваги наведених вище міжнародних інноваційних технологій в управлінні розвитком ТОВ «А.Т.К.» узагальнено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Основні характеристики та переваги міжнародних інноваційних технологій управління розвитком ТОВ «А.Т.К.»

Технологія	Загальні характеристики	Переваги
1	2	3
Супутники та дрони	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використовуються для моніторингу полів та збору даних.</li> <li>- здатні надавати точну інформацію про стан рослин.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення ефективності вирощування.</li> <li>- швидка і точна інформація про стан ґрунту і рослин.</li> <li>- зменшення витрат на добрива та засоби захисту.</li> </ul>
Біотехнології	<ul style="list-style-type: none"> <li>- застосування біопрепаратів для підвищення врожайності.</li> <li>- використання мікробіологічних рішень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження витрат на добрива.</li> <li>- підвищення стійкості рослин до хвороб.</li> <li>- збереження екології.</li> </ul>
Технології для збереження ґрунтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ґрунтозахисні технології (no-till, mini-till тощо).</li> <li>- спрямовані на збереження природного покриву ґрунту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення родючості ґрунту.</li> <li>- зниження ризику ерозії.</li> <li>- збереження вологи в ґрунті.</li> </ul>



Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Технології штучного інтелекту та робототехніки	- використання аі для аналізу даних. - впровадження автоматизованих систем і роботів для виконання завдань.	- підвищення продуктивності та ефективності. - зменшення витрат на працю. - точність у виконанні сільськогосподарських операцій.

Джерело: розроблено автором.

Використання агродронів у аграрному секторі стає дедалі популярнішим, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності виробництва, і для компанії ТОВ «А.Т.К.» інтеграція безпілотників у сільськогосподарський процес може стати важливим кроком на шляху до інновацій. Ці безпілотні літальні апарати можуть стежити за посівами, робити аерофотознімки та аналізувати стан ґрунту, даючи змогу фермерам ухвалювати зважені рішення на основі точних даних. В умовах загострення проблем, пов'язаних зі зміною клімату і нестачею ресурсів, безпілотники можуть значно знизити витрати на добрива і засоби захисту рослин. Автоматизація процесів не тільки підвищує продуктивність, а й знижує витрати на оплату праці [9].

Інвестиції в безпілотні технології відкривають нові горизонти для підвищення врожайності та поліпшення якості продукції. Крім того, вони можуть оптимізувати логістику і скоротити час, що витрачається на ведення сільського господарства. З огляду на ці перспективи, впровадження безпілотників у діяльність ТОВ «А.Т.К.» - стратегічно вигідне рішення. Воно не тільки підвищить конкурентоспроможність компанії, а й зробить значний внесок у сталий розвиток агропромислового комплексу України.

Загальні можливості та переваги використання агродронів в діяльності ТОВ «А.Т.К.» представлено у табл. В.1 Додатку В.

Проведемо економічне обґрунтування ефективності використання агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.». Розрахунки можна провести за допомогою таких ключових показників ефективності інноваційно-інвестиційних проєктів: чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішня норма рентабельності (IRR) та

період окупності (РВР).

Вихідні дані для розрахунку ефективності впровадження агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Вихідні дані для розрахунку ефективності впровадження агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.»**

Показник	Значення
1. Початкові інвестиції (придбання та налаштування двох агродронів)	1 200 000 грн.
2. Термін реалізації проєкту	5 років
3. Середня продуктивність дронів	15 гектарів на годину
4. Витрати на обслуговування дронів (обслуговування, паливо, ремонт, страхування)	50 000 грн на рік
5. Економія на витратах:	
5.1. Використання дронів дозволяє зменшити витрати на обприскування порівняно з традиційними методами (трактори, авіація)	Зниження на 30 %
5.2. Середньорічні витрати на традиційне обприскування становили б 500 000 грн, а з використанням дронів	350 000 грн
5.3. Приріст врожайності	Завдяки точності обприскування агродронів та зменшенню травматизму рослин на 10%, врожайність підвищується на 5%
5.4. Додатковий дохід від продажу врожаю за рік	250 000 грн.
5.5. Ставка дисконтування	15%

Джерело: складено автором.

Розрахунок ефективності впровадження агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.» проведемо нижче:

1. Чистий грошовий потік від інвестиційного проєкту (NCF) - це різниця між усіма грошовими надходженнями, отриманими від реалізації проєкту, та усіма грошовими витратами, які пов'язані з його реалізацією.

Для кожного року розрахуємо чистий грошовий потік (NCF) від реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту впровадження агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.» (табл. 3.3).

**Чистий грошовий потік (NCF) від реалізації проекту впровадження  
агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.»**

Рік	Доходи від зростання врожайності (грн)	Економія на обприскуванні (грн)	Грошовий потік (грн)
1	250 000	150 000	400 000
2	250 000	150 000	400 000
3	250 000	150 000	400 000
4	250 000	150 000	400 000
5	250 000	150 000	400 000

Джерело: складено автором.

2. Чистий дисконтований дохід (NPV). NPV обчислюється як сума дисконтованих доходів за весь період експлуатації дронів за винятком початкових інвестицій.

Для розрахунку NPV враховуємо дисконтовану вартість кожного річного грошового потоку за формулою:

$$NPV = \sum (NCF / (1+r)^t) - I \quad (3.1)$$

де NCF - чистий грошовий потік; r – ставка дисконтування (15%); t – рік; I – початкові інвестиції.

Розрахунок NPV за роками:

$$\text{Рік 1: } 400\,000 / (1+0,15)^1 = 347\,826,09 \text{ грн.}$$

$$\text{Рік 2: } 400\,000 / (1+0,15)^2 = 302\,114,60 \text{ грн.}$$

$$\text{Рік 3: } 400\,000 / (1+0,15)^3 = 262\,295,08 \text{ грн.}$$

$$\text{Рік 4: } 400\,000 / (1+0,15)^4 = 228\,322,39 \text{ грн.}$$

$$\text{Рік 5: } 400\,000 / (1+0,15)^5 = 198\,474,10 \text{ грн.}$$

Сума дисконтованих грошових потоків:

$$347826,09 + 302\,114,60 + 262\,295,08 + 228\,322,39 + 198\,474,10 = 1\,339\,032,26 \text{ грн.}$$

Тоді NPV:

$$NPV = 1\,339\,032,26 - 1\,200\,000 = 140\,862,26 \text{ грн.}$$

3. Індекс прибутковості (PI).

Індекс прибутковості визначається як відношення дисконтованих

грошових потоків до початкових інвестицій:

$$PI = \text{Сума дисконтованих грошових потоків} / \text{Початкові інвестиції} \quad (3.2)$$

Тоді PI:

$$PI = 1\,339\,032,26 / 1\,200\,000 = 1,12$$

4. Внутрішня норма рентабельності (IRR). IRR – це ставка дисконту, за якої NPV стає рівним нулю. IRR показує максимальну допустиму ставку для даного проєкту.

Використовуючи можливості електронних обчислень в програмі Excel ми наближено розрахували IRR і отримали 19,86%.

Це означає, що якщо ставка дисконтування буде 19,86%, то NPV проєкту дорівнюватиме нулю:

$$\sum (NCF / (1+0,1986)^t) - 1\,200\,000 \approx 0$$

5. Період окупності (PBP). Період окупності (PBP) – це кількість років, необхідних для повернення початкових інвестицій за рахунок грошових потоків.

Розрахунок накопиченого грошового потоку:

Рік 1: 400 000 грн.

Рік 2: 800 000 грн (400 000 + 400 000).

Рік 3: 1 200 000 грн (800 000 + 400 000).

Отже, початкові інвестиції окуповуються за 3 роки.

Значення показників оцінки ефективності інноваційно-інвестиційного проєкту впровадження агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Показники ефективності інноваційно-інвестиційного проєкту  
впровадження агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві  
ТОВ «А.Т.К.»**

Показник	Значення
1	2
Початкові інвестиції (I), грн.	1 200 000 грн.
Чистий грошовий потік (NCF), грн.	2 000 000 грн.
Чистий дисконтований дохід (NPV), грн.	140 862,26 грн.

Продовження таблиці 3.4

1	2
Індекс прибутковості (PI)	1,12
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	19,86
Період окупності (PBP), роки	3,0

Джерело: складено автором.

Отже, проект впровадження дронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.» є економічно доцільним, що підтверджується його фінансовими показниками. Початкові інвестиції в розмірі 1 200 000 грн дозволяють підприємству отримати чистий грошовий потік (NCF) у розмірі 2 000 000 грн, що забезпечує стабільний прибуток. Чистий дисконтований дохід (NPV) становить 140 862,26 грн, тобто проект є прибутковим з урахуванням дисконтування. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,12, що перевищує поріг прибутковості та підтверджує вигідність вкладень. Внутрішня норма рентабельності (IRR) в 19,86% є значно вищою за ставку дисконту, що вказує на високий рівень дохідності проекту. Період окупності (PBP) становить 3 роки, що є відносно швидким терміном повернення інвестицій.

Таким чином, інноваційно-інвестиційний проект не лише покриває вкладені кошти, але й приносить додатковий прибуток. Впровадження дронів сприятиме оптимізації витрат та підвищенню ефективності сільськогосподарських процесів. У підсумку, реалізація проекту покращить фінансові показники підприємства ТОВ «А.Т.К.» та забезпечить конкурентні переваги на ринку.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження управління інноваціями в аграрному бізнесі з урахуванням міжнародних тенденцій можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління інноваціями - це систематизований процес організації, спрямований на пошук, розвиток, впровадження та комерціалізацію нових ідей, технологій та рішень для досягнення стратегічних цілей організації. Він включає інтеграцію творчих, технічних і фінансових ресурсів, що дозволяє компанії адаптуватися до змін у ринковому середовищі, посилювати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток.

2. Визначено, що система управління інноваціями в аграрному бізнесі - це комплексна організаційна структура і набір процесів, спрямованих на ефективно впровадження нових ідей, технологій і методів у виробництво, переробку та збут сільськогосподарської продукції. Система включає в себе аналіз потреб ринку, дослідження і розробки, управління проектами, моніторинг та оцінку результатів інноваційної діяльності.

3. Узагальнено, що інноваційний розвиток підприємств аграрного бізнесу відповідно до міжнародних тенденцій відкриває великі перспективи для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрного сектору. Впровадження передових технологій, сталих практик і партнерських проєктів забезпечить стійкість до екологічних викликів і дасть змогу розширити ринок. Інноваційні підходи стають підґрунтям для сталого економічного зростання та стійкості сільськогосподарського сектору в умовах глобалізації.

4. Встановлено, що ТОВ «А.Т.К.» – це вертикально інтегрована аграрна компанія з виробництва насіння, вирощування зернових, олійних культур і овочів в Україні. Особливість діяльності ТОВ «А.Т.К.» полягає у тому, що компанія поєднує у своїй діяльності досвід західних професіоналів зі знанням специфіки українського сільського господарства. Система управління інноваціями ТОВ «А.Т.К.» орієнтована на впровадження передових

агротехнологій, що сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат і покращенню стану ґрунтів. ТОВ «А.Т.К.» застосовує вертикально інтегровану систему, яка поєднує всі етапи виробництва – від створення насіння до обробки й експорту продукції, що дозволяє ефективно контролювати інноваційні процеси на кожному рівні.

5. Аналіз показників розвитку інноваційної діяльності ТОВ «А.Т.К.» демонструє позитивні зміни в кількох ключових аспектах. Витрати на наукові дослідження та розробки зросли на 5,43%, що свідчить про збільшення інвестицій у інноваційні ініціативи. Хоча кількість впроваджених інноваційних технологій зменшилася на 25%, питома вага інноваційних продуктів зросла на 13,74%, що може свідчити про підвищення якості нових технологій. Зростання врожайності на 22,57% і збільшення обсягу експорту інноваційної продукції на 22,82% підкреслюють успіхи компанії в адаптації до міжнародних стандартів та запровадженні ефективних агрономічних практик.

6. Обґрунтовано, що інвестиції в безпілотні технології відкривають нові горизонти для підвищення врожайності та поліпшення якості продукції. Крім того, вони можуть оптимізувати логістику і скоротити час, що витрачається на ведення сільського господарства. З огляду на ці перспективи, впровадження безпілотників у діяльність ТОВ «А.Т.К.» - стратегічно вигідне рішення. Воно не тільки підвищить конкурентоспроможність компанії, а й зробить значний внесок у сталий розвиток агропромислового комплексу України.

7. Доведено, що проект впровадження дронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.» є економічно доцільним, що підтверджується його фінансовими показниками. Інноваційно-інвестиційний проект не лише покриває вкладені кошти, але й приносить додатковий прибуток. Впровадження дронів сприятиме оптимізації витрат та підвищенню ефективності сільськогосподарських процесів. У підсумку, реалізація проекту покращить фінансові показники підприємства ТОВ «А.Т.К.» та забезпечить конкурентні переваги на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аграрна технологічна компанія. URL: <https://latifundist.com/kompanii/161-agrarnaya-tehnologicheskaya-kompaniya>
2. Аграрний бізнес під час війни: труднощі та перспективи. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agrarnyj-biznes-pid-chas-vijny-trudnoshhi-ta-perspektyvu>
3. Бураковський І. Війна війною, але аграрний бізнес продовжить розвивати інновації. Агропортал. URL: <https://agroportal.ua/blogs/viyna-viynoju-ale-biznes-prodovzhit-rozvivati-innovaciji>
4. Гудзь О. Є. Гармонізація механізму стратегічного управління інноваційним розвитком. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 3. С. 272–277.
5. Гуторова О.О., Гуторов О.І. Особливості розвитку та напрями удосконалення інноваційної діяльності в АПК. Аграрні інновації. 2023. №17. С. 211-217.
6. Данкевич В., Данкевич А., Большакова Є. Управління інноваційно-інвестиційною складовою сільськогосподарського землекористування підприємств в умовах циркулярної економіки. Journal of Innovations and Sustainability. 2024. Частина 8. №1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/382315441\\_Upravlinna\\_innovacijno-investicijnou\\_skladovou\\_silskogospodarskogo\\_zemlekoristuvanna\\_pidpriemstv\\_v\\_umovah\\_cirkularnoi\\_ekonomiki/fulltext/6697d6a202e9686cd107e133/Upravlinna-innovacijno-investicijnou-skladovou-silskogospodarskogo-zemlekoristuvanna-pidpriemstv-v-umovah-cirkularnoi-ekonomiki.pdf?origin=scientificContributions](https://www.researchgate.net/publication/382315441_Upravlinna_innovacijno-investicijnou_skladovou_silskogospodarskogo_zemlekoristuvanna_pidpriemstv_v_umovah_cirkularnoi_ekonomiki/fulltext/6697d6a202e9686cd107e133/Upravlinna-innovacijno-investicijnou-skladovou-silskogospodarskogo-zemlekoristuvanna-pidpriemstv-v-umovah-cirkularnoi-ekonomiki.pdf?origin=scientificContributions)
7. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України: монографія. К. : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2014. 428 с.
8. Десять найкращих тенденцій, технологій та інновацій у сільському господарстві за 2022 рік. URL: <https://mind.ua/publications/20250592-10->



najkrashchih-tendencij-tehnologij-ta-innovacij-u-silskomu-gospodarstvi-za-2022-rik

9. Дрони, біотехнології та робототехніка. Чотири інноваційні технології, які допоможуть українському агросектору ставати ефективнішим. URL: <https://forbes.ua/business/droni-biotekhnologii-ta-robototekhnika-chotiri-innovatsiyi-tehnologii-yaki-dopomozhut-ukrainskomu-agrosectoru-stavati-efektivnishim-18112023-17354>

10. Дудар Т. Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. №1. С. 60-69.

11. Економічне управління інноваціями: монографія / [Федоренко В. Г., Чуприна Ю. А., Куліков П. М. та ін.] ; за ред. В. Г. Федоренка; Київський національний університет будівництва та архітектури, Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України, Європейська бізнес-асамблея (Оксфорд) та ін. Київ : ДКС-Центр, 2020. 372 с.

12. Жегус О., Давиденко В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. Економіка та суспільство. 2024. №61. С. 56-64.

13. Ігнатенко М.М., Красножон А.О., Ткаченко Ю.О. Впровадження інновацій високих техніко-технологічних устроїв у діяльність малих аграрних підприємств та їх грантова підтримка. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №7. С. 100-104.

14. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект : моногр. / П. Т. Саблук, О. Г. Шпикуляк, Л. І. Курило. К. : ННЦ ІАЕ, 2020. – 706 с.

15. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи : моногр. / Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк [та ін.]. К. : ННЦ ІАЕ, 2014. 516 с.

16. Кириченко Н., Боліла С., Осадчук І. Міжнародний досвід державного стимулювання впровадження інновацій підприємствами аграрного сектору та можливості його використання в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія:

Економіка. 2020. №2. С. 118-124.

17. Ковтун В. А. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. Фінпростір. 2020. № 3 (39). С. 142–153.

18. Кот О. В. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та його організаційно-економічне забезпечення. Проблеми науки. 2018. № 9. С. 30–37.

19. Кукса І. М. Механізм державного регулювання інноваційного розвитку АПК : монографія. К. : СІК ГРУП УКРАЇНА, 2014. 328 с.

20. Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери : монографія / за ред. М. Г. Лобаса. К. : ННЦ «ІАЕ», 2016. 416 с.

21. Лупенко Ю. О. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в аграрній сфері України. Економіка АПК. 2022. № 12. С. 5–11.

22. Луциків І. Економічна суть інноваційної діяльності. Галицький економічний вісник. 2020. № 2(27). С. 89–95.

23. Мазур І.І., Фесун Ю.А. Світовий досвід господарювання та впровадження інновацій в аграрний сектор економіки. Ефективна економіка. 2021. №2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/10.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/10.pdf)

24. Мельничук А.Б. Інновації як провідний фактор розвитку аграрної сфери в умовах глобалізації. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 8. С. 174-178.

25. Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчіна С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Вид. 2-ге доп. К.: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.

26. Онегіна В. М., Луньова В. А. Стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств : монографія. Харків : ТОВ «Смугаста типографія», 2016. 255 с.

27. Офіційний сайт компанії ТОВ «А.Т.К.». URL: <http://atk.com.ua/#about>

28. Про компанію: Аграрна технологічна компанія (АТК). URL: <https://tripoli.land/ua/companies/agrarnaya-tehnologicheskaya-kompaniya>

29. Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України : колектив. моногр. / О. В. Шубравська, Л. В. Молдаван, Б. Й. Пасхавер; за ред. д-ра екон. наук О. В. Шубравської ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2017. 440 с.

30. Розвиток агробізнесу під час війни: інновації, кредити, державна та міжнародна підтримка. URL: <https://a7d.com.ua/agropoltika/58792-rozvitok-agrobznesu-pd-chas-vjni-nnovacyi-krediti-derzhavna-ta-mzhnarodna-pdtrimka.html>

31. Соколюк С. Ю. Розвиток підприємств аграрного сектору на засадах гармонізації інноваційних процесів: теорія і практика : монографія. Умань : «Візаві», 2019. 376 с.

32. Старинець О.Г. Використання ІТ-інновацій у діяльності підприємств аграрної сфери. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 26. Частина 2. С. 66-70.

33. Учасники ринку: Інновації стануть вирішальними у відновленні агросектору після війни. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/uchasniki-rinku-innovaciji-stanut-virishalnymi-u-vidnovlenni-agrosektoru-pislya-viyni>

34. Халізів Д.В. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2023. Випуск 79. Частина 1. С. 286-290.

35. Шпикуляк О. Г., Грицаєнко М. І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 424 с.

36. Шубравська О. В. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічний аспект. Економіка України. 2012. № 1. С. 27–33.

## **ДОДАТКИ**