

УДК 631.1:658.5:005.336.4:330.341.1

DOI: 10.60022/3(3)-9S

Дідур Ганна Іванівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет, Україна

Didur Hanna

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Odesa State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-9450-3124

Найда Ірина Станіславівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет, Україна

Naida Iryna

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Odesa State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-9706-7724

Телічко Наталія Александрівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет, Україна

Telichko Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Odesa State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0003-1571-3364

Грекова Тетяна Миколаївна

асистент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет, Україна

Hrekova Tetiana

Assistant Professor of the Department of Management
Odesa State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0009-0000-4868-1480

Слюсаренко Ігор Сергійович

магістр менеджменту, доктор філософії
асистент кафедри технології виробництва і переробки продукції тваринництва
Одеський державний аграрний університет, Україна

Slusarenko Ihor

Master of Management, Doctor of Philosophy (PhD)
Assistant of the Department of Department of Technology
of Production and Processing of Animal Husbandry Products
Odesa State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0003-2088-3050

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Анотація. У статті досліджено теоретичні засади управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств в умовах становлення економіки знань, зокрема в контексті воєнних та макроекономічних викликів. Обґрунтовано системний підхід до ефективного використання природних, трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів, що включає цифровізацію, автоматизацію виробничих процесів, точне землеробство та розвиток людського



капіталу. Визначено ключові фактори, що стимулюють інноваційний розвиток підприємств, серед яких технологічні зміни, макрофінансові ризики, структурні трансформації економіки та потреби ринку. Проаналізовано досвід СВК «Родина», що підтверджує важливість комплексного підходу до формування інноваційної стратегії, інтеграції сучасних технологій і управління знаннями. Обґрунтовано необхідність системної модернізації виробничих і управлінських процесів, оптимізації фінансового забезпечення та активного впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності та стійкості аграрного сектору.

Ключові слова: ресурсний потенціал, управління, інноваційна діяльність, економіка знань, аграрні підприємства.

MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON INNOVATIVE TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF KNOWLEDGE ECONOMY FORMATION

Abstract. The article examines the theoretical foundations of managing the resource potential of agricultural enterprises in the context of knowledge economy formation, particularly under military and macroeconomic challenges. A systematic approach to the efficient use of natural, labor, material and technical, financial, informational, and intellectual resources is substantiated. This approach involves the integration of digital technologies, automation of production processes, precision agriculture, resource-efficient solutions, and the development of human capital. The key factors stimulating the innovative development of enterprises are identified, including technological changes, structural transformations of the economy, fluctuations in resource prices, limited access to financial resources, and evolving market needs. An analysis of the activities of SSC "Rodyna" was conducted, enabling an assessment of the level of innovative transformation and the identification of priority areas for the modernization of production, organizational, and management processes. Conceptual provisions for developing the enterprise's innovation strategy are proposed. These include the integration of resource, technological, informational, and human potential; the development of a knowledge management system; the establishment of partnerships with scientific and educational institutions; and the optimization of financial support for innovation processes. It is substantiated that the systematic modernization of production and management processes, the active implementation of digital and biotechnological solutions, and the improvement of labor productivity and resource efficiency constitute strategic prerequisites for enhancing the competitiveness and economic stability of the agricultural sector. The prospects for implementing innovative activities as a mechanism for adapting to changes in the market environment and ensuring the long-term development of enterprises within the knowledge economy are also considered.

Keywords: resource potential, management, innovative activity, knowledge economy, agricultural enterprises.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, інтенсифікацією технологічних змін, цифровізацією виробничих і управлінських процесів, а також зростанням ролі інтелектуального капіталу як ключового фактору конкурентоспроможності. У цих умовах традиційні підходи до формування та використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств, що ґрунтуються переважно на екстенсивній моделі використанні земельних, матеріально-технічних і трудових ресурсів, втрачають ефективність та не забезпечують стійкого розвитку господарюючих суб'єктів.

Посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, зростання вимог до якості та безпечності продукції, необхідність дотримання екологічних стандартів і впровадження принципів сталого розвитку зумовлюють потребу переходу до інноваційно орієнтованих моделей управління ресурсним потенціалом. Реалізація такої моделі потребує інтеграції сучасних технологій, цифрових рішень, інтелектуальних систем управління, нових організаційних форм та механізмів мобілізації знань у цілісну систему стратегічного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань формування, розвитку та ефективного використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних учених. Зокрема, теоретико-методологічні засади управління ресурсами та забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору висвітлено у працях Вініченко

I. [1], Іванів С. [2], Латишева О. [3], Сас Л. [4], Співак А. [5], Степаненко С. [6], Суліма Н. [7], Чернишова Л. [7], Шевченко А. [9] та інших.

У їхніх роботах досліджено різні аспекти функціонування аграрних підприємств, зокрема питання підвищення ефективності використання земельних, матеріально-технічних і трудових ресурсів, удосконалення організаційно-економічного механізму господарювання, формування конкурентних переваг, розвитку інноваційної діяльності та адаптації підприємств до умов євроінтеграції. Водночас у більшості досліджень ресурсний потенціал розглядається переважно з позицій традиційних факторів виробництва. У цьому контексті важливим є дослідження сутності та структури ресурсного потенціалу аграрних підприємств з урахуванням зростаючої ролі інтелектуального капіталу, цифрових технологій, інформаційних ресурсів та інноваційних компетенцій персоналу як визначальних чинників формування довгострокових конкурентних переваг.

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень щодо формування ефективного механізму управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств на засадах інноваційної трансформації в умовах становлення економіки знань.

Виклад основного матеріалу. Формування та ефективне використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства є ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. У класичному розумінні ресурсний потенціал визначається як сукупність усіх наявних у підприємства виробничих ресурсів, які можуть бути залучені до процесу господарювання для досягнення стратегічних та тактичних цілей. До традиційних складових ресурсного потенціалу відносять природні, матеріально-технічні, трудові ресурси та фінансові ресурси. Проте сучасні умови розвитку аграрного сектору економіки, що характеризуються глобалізацією, цифровізацією виробничих процесів, посиленням ролі інтелектуального капіталу та інноваційних компетенцій, потребують перегляду традиційної концепції ресурсного потенціалу.

Сучасний підхід передбачає інтеграцію класичних факторів виробництва з новими стратегічними компонентами, серед яких інтелектуальний капітал підприємства, цифрові та інформаційні ресурси, інноваційна активність персоналу, а також принципи сталого розвитку і екологічної відповідальності (рис. 1).

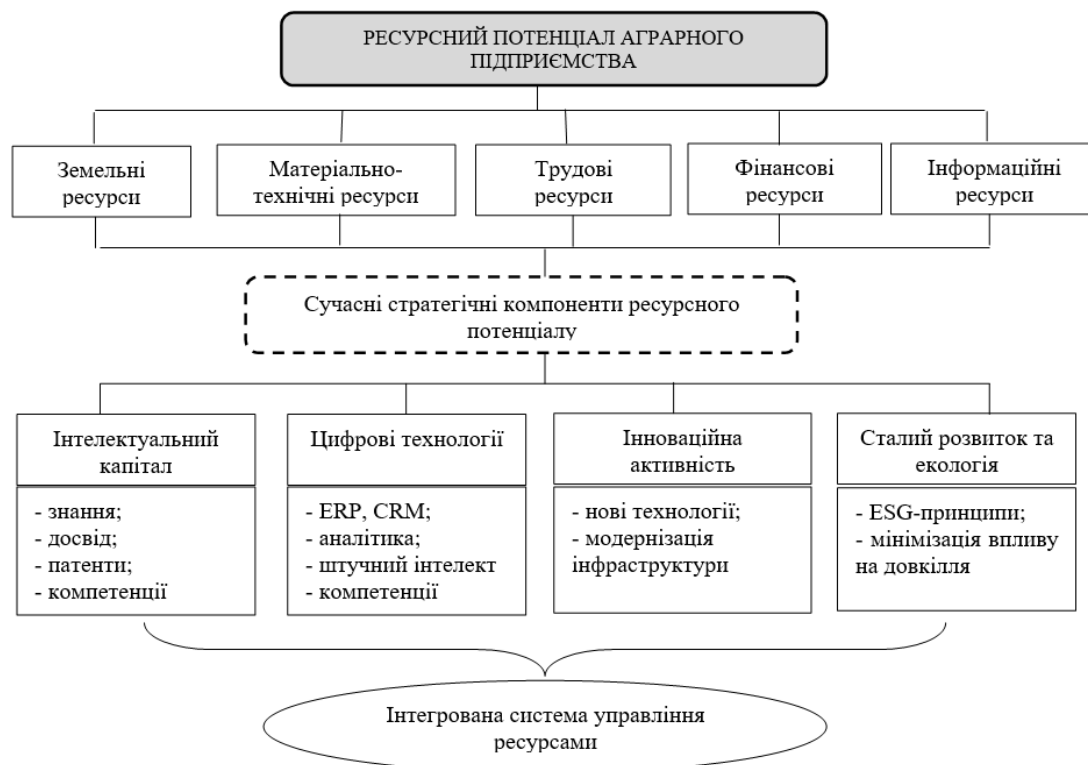


Рис. 1. Ресурсний потенціал аграрного підприємства в умовах економіки знань

Джерело: сформовано авторами

Така трансформація ресурсного потенціалу дозволяє аграрним підприємствам не лише підтримувати ефективність виробництва, а й створювати довгострокові конкурентні переваги у висококонкурентному ринковому середовищі. Природні ресурси залишаються базовим елементом

аграрного виробництва, однак їх ефективне використання можливе лише за умови застосування сучасних агротехнологій, систем точного землеробства та екологічно безпечних практик господарювання. Водночас матеріально-технічний потенціал підприємства вимагає інноваційної модернізації, а саме інтеграції цифрових рішень для контролю виробничих процесів, автоматизації обліку ресурсів та моніторингу продуктивності техніки.

Трудовий потенціал аграрного підприємства розглядається не лише як кількість і рівень кваліфікації працівників, а й як рівень їхньої компетентності у використанні новітніх технологій, здатності до інноваційної діяльності та адаптації до змін ринкового середовища. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, стимулюванню креативності та мотивації до впровадження інновацій.

Інтелектуальний капітал включає знання, патенти, досвід управлінського персоналу, а також здатність підприємства генерувати нові технологічні рішення та адаптувати їх у виробничому процесі, що є ключовим у формуванні довгострокових конкурентних переваг.

Інформаційні ресурси формують основу цифрової трансформації аграрного підприємства. Вони включають дані про виробничі процеси, аналітичні показники продуктивності, системи планування та управління ресурсами (ERP, CRM), платформи збору і обробки великих даних (Big Data) та інструменти прогнозування на основі штучного інтелекту (AI).

Фінансові ресурси в сучасних умовах набувають стратегічного значення як інструмент підтримки інноваційних процесів. Вони включають не лише власний капітал та залучені кредитні кошти, а й інвестиції в модернізацію обладнання, розвиток цифрових платформ, навчання персоналу та дослідження й розробки нових технологій. Від рівня доступності та ефективності використання фінансових ресурсів значною мірою залежить здатність аграрного підприємства до стійкого розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Ефективне управління інформаційними та фінансовими ресурсами дозволяє аграрним підприємствам інтегрувати класичні та сучасні складові ресурсного потенціалу, підвищувати продуктивність виробництва та оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища. Водночас здатність підприємств реалізовувати ці стратегічні підходи значною мірою залежить від макроекономічного контексту, у якому функціонує аграрний сектор.

Наведені макроекономічні показники розвитку України та сільського господарства (табл. 1) дозволяють оцінити зовнішні умови, що впливають на мобілізацію та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємств.

Таблиця 1

Основні макроекономічні показники інноваційного розвитку аграрних підприємств України в умовах війни

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
ВВП (у фактичних цінах), млрд. грн.	5239,1	6628,0	7658,7	146,2
Індекс ВВП, % до попереднього року	71,2	105,5	102,9	-
Експорт товарів, млн. дол. США	44135,6	37584,3	41733,3	94,6
Імпорт товарів, млн. дол. США	55295,7	63763,5	70770,6	128,0
Офіційний курс гривні до 1 долару США, середній за рік	32,34	36,57	40,15	124,1
Індекс споживчих цін (до попереднього року), %	120,2	112,9	106,5	-
Індекс цін продукції с.-г., реалізованої підприємствами, %	101,2	92,4	115,8	-
Вартість нових основних засобів у с.-г., що надійшли за рік, млн. грн.	27205	48187	46436	170,7
Ступінь зносу основних засобів, %	43,8	45,7	45,7	-
Капітальні інвестиції у с.-г., млн. грн.	51439	65432	80588	156,7
Питома вага капітальних інвестицій у с.-г., %	12,6	10,4	10,8	-
Посівні площі с.-г. культур, тис. га	23405	22809	21689	92,7
Індекси с.-г. продукції (у постійних цінах 2021 р.), % до попер. року	74,7	111,1	96,6	-
продукція рослинництва	71,8	113,9	95,7	-
продукція тваринництва	88,2	100,4	100,3	-
Кількість найманих працівників у с.-г., тис. осіб	448,4	419,4	441,0	98,3
Фінансовий результат до оподаткування с.-г. підприємств, млн. грн.	87258,4	65353,0	169113,8	193,8
Питома вага с.-г. підприємств, які отримали збиток, %	21,5	21,6	16,0	-
Рентабельність операційної діяльності, %	20,0	12,0	22,7	-

Джерело: складено авторами на основі даних Статистичного щорічника України за 2024 р.[10]

Аграрний сектор залишається однією з ключових галузей економіки України. Незважаючи на збереження структурних дисбалансів, коливання валютного курсу та високі темпи інфляції, спостерігається стабілізація фінансових результатів підприємств, позитивна динаміка капітальних інвестицій і оновлення основних засобів. Водночас збереження воєнних ризиків, макрофінансової нестабільності та високого рівня зносу основних засобів визначає потребу в системному підході до управління ресурсним потенціалом, що включає активізацію інноваційної та інвестиційної діяльності як стратегічного напрямку забезпечення довгострокового розвитку.

З огляду на зазначені тенденції, стратегічним пріоритетом подальшого розвитку аграрних підприємств виступає системна модернізація виробничих, управлінських та технологічних процесів на інноваційній основі (табл. 2).

Таблиця 2

Перспективні напрями інноваційного розвитку аграрних підприємств України

Напрямок інновацій	Функціональне призначення	Конкретні інструменти та рішення	Оцінка перспектив впровадження
Цифрова трансформація агровиробництва	Аналітика, контроль виробничих процесів	Системи дистанційного моніторингу полів, супутникові знімки, аграрні мобільні застосунки	Висока у великих і середніх господарствах, обмежена у малих через фінансові бар'єри
Інновації у генетиці та селекції	Підвищення врожайності та стійкості культур	Стійкі до посухи гібриди, біостимулятори росту, мікробіологічні препарати	Середня, залежить від інвестицій та доступу до сучасних розробок
Технології точного управління ресурсами	Рационалізація використання добрив, ЗЗР, пального	Диференційоване внесення, автоматизовані системи обліку, агронавігаційні комплекси	Висока за умови підготовки персоналу та технічної модернізації
Енергоефективні та кліматично адаптивні рішення	Зменшення витрат і ризиків кліматичних змін	Сонячні електростанції для господарств, системи накопичення енергії, вологозберігаючі технології	Середня/висока, потребує державних програм стимулювання
Автоматизація та роботизація виробництва	Компенсація дефіциту трудових ресурсів	Роботизовані доїльні установки, автономна техніка, автоматизовані склади	Перспективна у довгостроковій перспективі, але капіталомістка
Інтегровані управлінські інформаційні системи	Фінансове планування та управління ризиками	Галузеві ERP-рішення, системи бюджетування, аналітичні платформи	Висока для підприємств, орієнтованих на стратегічний розвиток

Джерело: складено авторами на основі [11]

Особливого значення набуває впровадження цифрових, біотехнологічних та ресурсоефективних рішень, здатних підвищити продуктивність, оптимізувати використання ресурсів і зміцнити конкурентоспроможність аграрного виробництва в умовах воєнних викликів і структурних трансформацій економіки.

Найвищий потенціал впровадження мають технології цифровізації та точного землеробства, оскільки вони забезпечують швидкий економічний ефект і підвищують керованість виробничих процесів. Водночас біотехнологічні та енергоефективні рішення потребують довгострокових інвестицій і підтримки з боку держави та міжнародних партнерів.

Таким чином, що інноваційний розвиток є не альтернативним, а об'єктивно необхідним напрямом трансформації аграрних підприємств у сучасних умовах. Сукупність макроекономічних викликів, воєнних ризиків, ресурсних обмежень і структурних диспропорцій зумовлює потребу у переході до технологічно орієнтованої моделі господарювання, заснованої на цифровізації, автоматизації та раціональному використанні ресурсів. Водночас ефективність впровадження інновацій значною мірою залежить від стабільності макроекономічного середовища, доступу до фінансових ресурсів, державної підтримки та інтеграції у міжнародні програми розвитку. Саме поєднання внутрішнього потенціалу підприємств із зовнішніми інституційними стимулами формує умови для прискорення модернізації аграрного сектору.

В умовах воєнних викликів та структурних трансформацій економіки особливої актуальності набуває фінансове забезпечення інноваційного розвитку, здатного швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, включаючи коливання цін на ресурси, обмежений доступ до кредитів, логістичні ризики та зміну ринків збуту. У таких умовах підприємствам необхідно здійснити комплексний аналіз внутрішнього ресурсного потенціалу, визначити резерви підвищення ефективності та розробити обґрунтовану інноваційну стратегію, що передбачає поєднання власного та залученого фінансування.

Ефективна реалізація інноваційної стратегії потребує комплексного аналізу внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства, виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та формування раціональної моделі фінансування, що передбачає оптимальне поєднання власних і залучених джерел коштів.

Оцінка інноваційної діяльності (на прикладі СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області) характеризується переважно екстенсивно-технологічною моделлю розвитку з елементами продуктової диверсифікації в сегменті олійних культур (табл. 3). Водночас відсутність органічного виробництва, нішевих культур, закритого ґрунту та багаторічних насаджень свідчить про обмежений рівень інноваційної трансформації та переважання традиційної аграрної моделі.

Таблиця 3

Оцінка інноваційної діяльності СВК Родина станом на 2024 рік

Вид інновацій	Ознаки	Характеристика	Оцінка
Продуктові інновації	Вирощування: - озимої пшениці - 3 667,4 га, - озимого ячменю - 1 198,1 га, - кукурудзи - 435,5 га, - гороху - 601,7 га	Диверсифікована структура зернових та зернобобових культур	Середній
	Розширене виробництво олійних культур: - соняшник - 1 759,5 га, - ріпак озимий - 347,5 га, - кольза - 748,5 га, - соя - 50 га, - льон олійний - 94,5 га	Орієнтація на рентабельні експортноорієнтовані культури	Достатній
	Відсутність нішевих, органічних та високовартісних культур	Не зафіксовано органічного виробництва чи нових сортів спеціалізованого типу	Низький
Технологічні інновації	Значні посівні площі - 9068,7 га с.-г. угідь	Свідчить про застосування механізованих технологій обробітку ґрунту та збирання	Середній
	Виробництво соломи, як побічної продукції	Раціональне використання ресурсів	Середній
	Відсутність закритого ґрунту, краплинного зрошення, ягідників, багаторічних насаджень	Обмежене впровадження інтенсивних технологій	Низький
Організаційні інновації	Структурована спеціалізація на зерново-олійній моделі	Концентрація на масштабному товарному виробництві	Середній
Екологічні інновації	Наявність зернобобових – горох- у структурі посівів	Часткове дотримання принципів сівозміни та відновлення родючості ґрунтів	Середній

Джерело: розраховано авторами на основі звітності господарства

Результати SWOT-аналізу діяльності СВК «Родина» свідчать про наявність внутрішнього потенціалу для переходу до інноваційної моделі розвитку (табл. 4). Сильними сторонами є сформована виробничо-ресурсна база, зростання капіталу, диверсифікована структура діяльності та стабільний кадровий склад, що створює основу для впровадження інновацій. Водночас інноваційну активність стримують відсутність формалізованої стратегії, недостатня цифровізація, слабка система управління знаннями та низький рівень комерціалізації інновацій. Зовнішнє середовище відкриває можливості через програми підтримки, розвиток цифрових агротехнологій і зростання попиту на продукцію з високою доданою вартістю, однак супроводжується кліматичними ризиками, ціновою волатильністю, кадровим дефіцитом і посиленням конкуренції.

Таблиця 4

SWOT-аналіз управління інноваційною діяльністю СВК «Родина»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сформована виробничо-ресурсна база та зростання вартості основних засобів. 2. Багатогалузева структура – потенціал для технологічної інтеграції. 3. Досвідчений управлінський персонал та стабільне кадрове ядро. 4. Позитивна динаміка доходів і зростання капіталу. 5. Наявність переробних підрозділів 6. Земельний банк із тенденцією до розширення.	1. Відсутність формалізованої інноваційної стратегії та окремого підрозділу з управління інноваціями. 2. Обмежені власні фінансові ресурси для масштабних інноваційних проєктів. 3. Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів (відсутність ERP, CRM, аналітики Big Data). 4. Низький рівень комерціалізації інновацій та слабка робота з інтелектуальною власністю. 5. Відсутність системи управління знаннями 6. Залежність від традиційних технологій вирощування в умовах кліматичних ризиків.
Можливості	Загрози
1. Державні програми підтримки цифровізації та інновацій в АПК. 2. Розвиток аграрних цифрових технологій (AgTech, precision farming). 3. Попит на органічну та нішеву продукцію з високою доданою вартістю. 4. Можливість кооперації з науковими установами та ЗВО. 5. Євроінтеграція та доступ до програм технічної допомоги ЄС. 6. Розвиток ринку аграрних ІТ-рішень (дрони, супутниковий моніторинг, smart-ферми).	1. Кліматичні зміни (посухи, нестача вологи). 2. Зростання конкуренції з боку агрохолдингів із високим рівнем технологічного оснащення. 3. Волатильність цін на агропродукцію та ресурси. 4. Міграція кваліфікованих кадрів та дефіцит ІТ-спеціалістів. 5. Недостатня інноваційна культура в регіоні. 6. Обмежений доступ до довгострокового інноваційного кредитування.

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Отже, підприємство володіє об'єктивними передумовами для здійснення інноваційного розвитку, що проявляється у наявності виробничого потенціалу, досвіді господарювання, сформованій матеріально-технічній базі та можливостях інтеграції сучасних технологій у виробничі процеси. Водночас ефективна реалізація цього потенціалу потребує комплексного підходу до зміцнення фінансово-економічної основи діяльності.

Передусім важливим є нарощування власного капіталу та забезпечення стабільного грошового потоку, що дозволить підприємству самостійно фінансувати частину інноваційних проєктів без надмірної залежності від зовнішніх джерел. Підвищення рентабельності операційної діяльності має базуватися на оптимізації структури витрат, впровадженні ресурсозберігаючих технологій, удосконаленні системи управління та диверсифікації каналів збуту продукції.

Таким чином, інноваційний розвиток має розглядатися як стратегічний напрям підвищення ефективності господарювання, що потребує системного зміцнення фінансової бази, підвищення економічної результативності та активного залучення інвестиційних ресурсів.

Для СВК «Родина» формування стратегічних напрямків інноваційного розвитку є важливою передумовою підвищення ефективності виробництва, оптимізації витрат, впровадження сучасних технологій та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, ресурсний потенціал, рівень технологічного забезпечення та тенденції розвитку аграрної галузі, виникає необхідність науково обґрунтованого визначення пріоритетних напрямків інноваційних змін (табл. 5).

Таблиця 5

Матриця стратегічних рішень управління інноваційною діяльністю СВК «Родина»

Стратегічні альтернативи	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (стратегії розвитку)	ST-стратегії (стратегії стабілізації)
	1. Впровадження цифрових технологій точного землеробства на основі наявної ресурсної бази підприємства. 2. Розвиток переробки та виробництва продукції з високою доданою вартістю. 3. Участь у грантових програмах ЄС та державних інноваційних проєктах. 4. Формування партнерств із науковими установами та закладами освіти. 5. Розширення земельного банку з використанням інноваційних агротехнологій.	1. Модернізація технологічної бази для підвищення конкурентоспроможності порівняно з агрохолдингами. 2. Впровадження ресурсозберігаючих технологій для мінімізації впливу цінових коливань на ресурси. 3. Автоматизація виробничих процесів для зниження залежності від кадрового дефіциту. 4. Диверсифікація виробництва з урахуванням кліматичних ризиків.

Продовження таблиці 5

Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (стратегії трансформації)	WT-стратегії (стратегії мінімізації ризиків)
	1. Розробка інноваційної стратегії підприємства та створення системи управління інноваціями. 2. Впровадження ERP-систем, цифрового обліку та аналітики для підвищення ефективності управління. 3. Формування системи управління знаннями та навчання персоналу. 4. Залучення зовнішнього фінансування інновацій через партнерські програми та кооперацію.	1. Оптимізація витрат та поетапне впровадження інноваційних технологій. 2. Підвищення фінансової стійкості через диверсифікацію джерел доходів. 3. Формування резервів ресурсів і страхування ризиків виробництва. 4. Запровадження системи моніторингу ризиків інноваційної діяльності.

Джерело: складено авторами на основі [12-13]

В умовах формування економіки знань інноваційна стратегія розвитку підприємства набуває визначального значення, оскільки саме знання, інформаційні ресурси, технології та інтелектуальний капітал стають ключовими факторами конкурентоспроможності. Для аграрного підприємства інноваційна стратегія повинна забезпечувати не лише технологічне оновлення виробництва, а й формування системи управління знаннями, розвиток людського капіталу та інтеграцію сучасних цифрових рішень у господарську діяльність.

Основні положення інноваційної стратегії розвитку підприємства передбачають визначення стратегічних цілей інноваційної діяльності, які мають бути узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства та спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, зростання продуктивності праці, забезпечення конкурентоспроможності продукції та стійкого економічного розвитку. Важливим елементом є орієнтація на довгострокову інноваційну модернізацію виробництва з використанням сучасних технологій, зокрема цифрових інструментів управління, елементів точного землеробства, автоматизації виробничих процесів та інформаційно-аналітичних систем підтримки прийняття управлінських рішень [12-13].

Стратегія повинна базуватися на розвитку інноваційного потенціалу підприємства, який охоплює виробничо-технологічні ресурси, кадровий потенціал, фінансові можливості, організаційні механізми управління та інформаційні ресурси. Особливу роль відіграє формування системи безперервного навчання персоналу, підвищення кваліфікації працівників, стимулювання творчої активності та впровадження управління знаннями як складової корпоративної культури підприємства.

Важливим положенням інноваційної стратегії є розвиток партнерських відносин із науковими установами, освітніми закладами, інноваційними центрами, постачальниками технологій та іншими суб'єктами аграрного ринку. Така взаємодія сприяє доступу до новітніх знань, технологій і фінансових ресурсів, що особливо актуально в умовах економіки знань.

Інноваційна стратегія також передбачає удосконалення організаційної структури управління підприємством шляхом створення або визначення відповідальних підрозділів за інноваційну діяльність, впровадження систем стратегічного та оперативного планування інновацій, формування механізмів контролю та оцінки ефективності інноваційних процесів.

Оцінювання результативності інноваційної стратегії має здійснюватися на основі системи показників, що характеризують економічну, виробничу, технологічну та соціальну ефективність інновацій. До таких показників належать рівень продуктивності виробництва, зниження собівартості продукції, зростання прибутковості, підвищення якості продукції, ефективність використання ресурсів, рівень цифровізації управління та інноваційна активність персоналу.

Таким чином, інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах економіки знань є комплексною системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування інноваційно орієнтованої моделі управління ресурсним потенціалом, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

З метою формування системного підходу до управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства в умовах економіки знань доцільним є розроблення концептуальної моделі інноваційної стратегії розвитку. Така модель дозволяє відобразити взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства, його інноваційного потенціалу, механізмів управління знаннями, партнерської взаємодії та основних напрямків реалізації інноваційних процесів. Вона забезпечує комплексне бачення процесу інноваційного розвитку та створює методичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Запропонована модель інноваційної стратегії розвитку підприємства базується на принципах економіки знань і передбачає інтеграцію ресурсних, технологічних, інформаційних та організаційних складових, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності.

Концептуальну модель інноваційної стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах

економіки знань представлено на рис. 2.

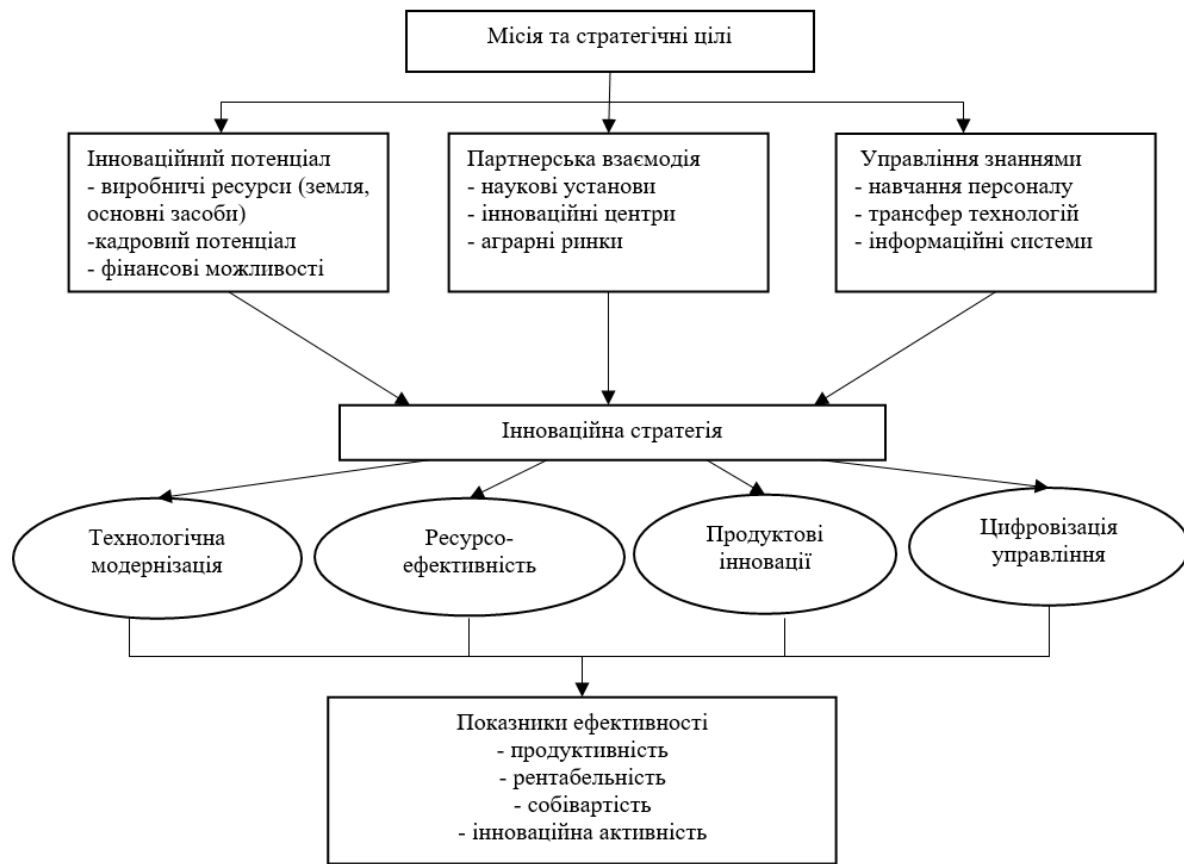


Рис. 2. Модель інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах економіки знань
Джерело: сформовано авторами

Запропонована модель інноваційної стратегії розвитку підприємства відображає послідовність формування та реалізації інноваційної діяльності в умовах економіки знань на основі взаємодії ключових елементів управління. Вихідною основою є місія та стратегічні цілі підприємства, які визначають напрями інноваційного розвитку. Важливу роль відіграє інноваційний потенціал, що охоплює виробничі, кадрові та фінансові ресурси, а також система управління знаннями, спрямована на навчання персоналу, трансфер технологій і використання інформаційних систем.

Модель передбачає партнерську взаємодію із зовнішнім інноваційним середовищем (науковими установами, інноваційними центрами, ринками), що забезпечує доступ до ресурсів і нових технологій. Реалізація інноваційної стратегії здійснюється через технологічну модернізацію, підвищення ресурсоефективності, продуктові інновації та цифровізацію управління. Завершальним етапом є оцінка ефективності за показниками продуктивності, рентабельності, собівартості та інноваційної активності, що забезпечує коригування управлінських рішень і сталий розвиток підприємства.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що в умовах становлення економіки знань управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств трансформується у напрями інноваційно орієнтованої моделі розвитку, у якій визначальне значення набувають інтелектуальний капітал, цифрові технології, інформаційні ресурси та компетентності персоналу. Ефективне поєднання природних, матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів на основі інноваційної трансформації забезпечує підвищення продуктивності виробництва, оптимізацію витрат і зміцнення конкурентних позицій підприємств.

Обґрунтовано доцільність формування інноваційної стратегії розвитку аграрних підприємств, орієнтованої на технологічну модернізацію, цифровізацію управління, розвиток людського капіталу та розширення партнерської взаємодії з науковими й освітніми установами. Запропонована концептуальна модель інноваційної стратегії дозволяє інтегрувати інноваційний потенціал, систему управління знаннями, партнерські зв'язки та механізми оцінювання ефективності в єдину систему стратегічного управління, що створює передумови для підвищення результативності господарської діяльності підприємств.

Література

1. Вініченко І. І., Кобець Є. А., Серeda О. О. Формування інструментів регулювання ефективного використання земельно-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. С. 4-9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.3-4.4>
2. Ivaniv S. Economic essence and architectonics of resource potential of agricultural enterprises: theoretical aspect. *Вісник аграрної науки*. 2021. №5. URL: https://agrovisnyk.com/pdf/en_2021_05_11.pdf (дата звернення 01.02.2026)
3. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 126–130. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/d81a5afa-e5f4-45b3-9663-24a96ee829d3/content> (дата звернення 01.02.2026)
4. Сас Л., Калітун Ю. Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств у контексті діагностики зовнішнього середовища їхнього функціонування. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. № 1(19). С. 212-218. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.212-218>
5. Співак А. О., Цюпак В. П. Оцінка сучасного стану ресурсного потенціалу аграрних підприємств України: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №5. С. 96-100. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-22>
6. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.96](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.96)
7. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н.. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>
8. Чернишова Л. І., Браткова Б. Г. Управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 3 (33). С. 107-118. DOI: [10.15276/EJ.03.2025.13](https://doi.org/10.15276/EJ.03.2025.13)
9. Шевченко А. П., Петренко О. В., Никифорчук М. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. № 8. С. 297-311. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-297-311>
10. Статистичний щорічник України за 2024 р. / за редакцією А.В. Макаруча. Державна служба статистики України, 2025. 273 с.
11. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Нечепоренко Д. А. Управління інноваційною діяльністю підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації та розвитку електронної комерції. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3. С. 36-45. DOI: [10.15276/EJ.03.2024.5](https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.5)
12. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 81, № 2. С. 115-122. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.115
13. Гаврилюк Ю. Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах сучасних маркетингових тенденцій. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Т. 10, № 2. С. 289–294. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-56>

References

1. Vinichenko I. I., Kobets Ye. A., Sereda O. O. (2023) Formuvannia instrumentiv rehuliuвання efektyvnoho vykorystannia zemelno-resursnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpryemstv [Formation of regulatory instruments for the efficient use of land resource potential of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, No 3-4, pp. 4-9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.3-4.4>
2. Ivaniv S. (2021) Economic essence and architectonics of resource potential of agricultural enterprises: theoretical aspect. *Visnyk ahrarnoi nauky* № 5. Available at: https://agrovisnyk.com/pdf/en_2021_05_11.pdf (accessed February 01, 2026).
3. Latysheva O. V. (2018) Resursnyi potentsial pidpryemstva: sutnist, skladovi ta osoblyvosti upravlinnia elementamy zabezpechennia staloho rozvytku [Enterprise resource potential: essence, components and features of managing the elements of sustainable development support]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, No. 3 (53), pp. 126-130. Available at: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/d81a5afa-e5f4-45b3-9663-24a96ee829d3/content> (accessed February 01, 2026).
4. Sas L., Kalitsun Yu. (2023) Resursnyi potentsial silskohospodarskykh pidpryemstv u konteksti diahnostryky zovnishnoho seredovyscha yikhnoho funktsionuvannia [Resource potential of agricultural enterprises in the context of diagnosing the external environment of their functioning]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, No. 1 (19), pp. 212–218. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.212-218>

5. Spivak A. O., Tsiupak V. P. (2025) Otsinka suchasnoho stanu resursnoho potentsialu ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Assessment of the current state of resource potential of agricultural enterprises of Ukraine: problems and prospects]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, No. 5, pp. 96–100. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-22>
6. Stepanenko S. V. (2022) Resursnyi potentsial ahrarnykh pidpriemstv: elementy ta osoblyvosti yikh poiednannia v suchasnykh umovakh [Resource potential of agricultural enterprises: elements and features of their combination in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.96>
7. Sulima N., Hutsul T., Borovyk N. (2024) Formuvannia resursnoho potentsialu ahrarnykh pidpriemstv v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Formation of resource potential of agricultural enterprises in the conditions of innovative development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>
8. Chernyshova L. I., Bratkova B. H. (2025) Upravlinnia resursnym potentsialom ahrarnoho pidpriemstva dlia pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Management of the resource potential of an agricultural enterprise to increase its competitiveness]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, No. 3 (33), pp. 107–118. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2025.13>
9. Shevchenko A. P., Petrenko O. V., Nykyforchuk M. V. (2025) Resursnyi potentsial ahrarnykh pidpriemstv yak osnova innovatsiinoi dyversyfikatsii diialnosti [Resource potential of agricultural enterprises as a basis for innovative diversification of activities]. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, No. 8, pp. 297–311. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-297-311>
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2025) Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2024 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2024]. Ed. by A. V. Makarchuk. Kyiv. 273 p.
11. Pererva P. H., Kobieliava T. O., Necheporenko D. A. (2024) Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstv ahropromysloвого kompleksu v umovakh didzhitalizatsii ta rozvytku elektronnoi komertsii [Management of innovative activity of agro-industrial enterprises in the conditions of digitalization and development of e-commerce]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, No. 3, pp. 36–45. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.5>
12. Yefremova N. (2023) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Organizational and economic mechanism of managing innovative activity of agricultural enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 81, No. 2, pp. 115–122. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.115
13. Havryliuk Yu. H. (2025) Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ahrarnykh pidpriemstv v umovakh suchasnykh marketynhovykh tendentsii [Strategic management of innovative development of agricultural enterprises in the conditions of modern marketing trends]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 10, No. 2, pp. 289–294. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-56>

Отримано: 03.02.2026

Прийнято до публікації: 03.03.2026

Опубліковано: 15.03.2026