

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 5.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.175>

УДК 338.43

А. В. Суханова,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7238-7484>

СТРАТЕГІЧНІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

A. Sukhanova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the

Department of Production and Investment Management, National University of

Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine

STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN A COMPETITIVE MARKET

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах посилення конкурентного середовища. Встановлено, що сучасний розвиток аграрного сектору значною мірою залежить від здатності

підприємств впроваджувати інновації, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та формувати ефективну систему стратегічного управління. Обґрунтовано необхідність впровадження сучасних інноваційних технологій, цифровізація аграрного виробництва, модернізація матеріально – технічної бази та удосконалення системи стратегічного управління.

Проаналізовано такі основні види інноваційних стратегій планування розвитку аграрного підприємства на прикладі СТОВ «Цукровик», як оборонна, стратегія відступу та наступальна. А також встановлено, що в сучасних умовах розвитку аграрного ринку підприємства повинні поєднувати елементи різних стратегій залежно від ринкової кон'юнктури, ресурсного потенціалу та рівня інноваційної активності. Також значну увагу приділено оцінці інноваційного потенціалу підприємств як основи забезпечення їх стратегічного розвитку.

The article examines the theoretical and practical aspects of strategic management of innovative development of agricultural enterprises in the context of an increasingly competitive environment. It is established that the modern development of the agricultural sector largely depends on the ability of enterprises to introduce innovations, adapt to changes in market conditions and form an effective strategic management system. The need for the introduction of modern innovative technologies, digitalization of agricultural production, modernization of the material and technical base and improvement of the strategic management system is substantiated.

The following main types of innovative strategies for planning the development of an agricultural enterprise have been analyzed using the example of the Joint Stock Company "Tsukrovyk", such as defensive, retreat and offensive strategies. It has also been established that in modern conditions of development of the agricultural market, enterprises should combine elements of different strategies depending on the market situation, resource potential and level of innovative

activity. Also, considerable attention is paid to assessing the innovative potential of enterprises as the basis for ensuring their strategic development.

The article emphasizes that innovation in the agricultural sector is associated with significant risks caused by the uncertainty of market conditions, technological changes and production processes. Therefore, enterprises should apply modern scientific methods of strategic analysis, portfolio management and innovation planning. It is also proven that state support plays an important role in stimulating innovation in agriculture through financial assistance, regulatory mechanisms and support for scientific and technological development.

The results of the study confirm that strategic management based on innovation-oriented approaches contributes to strengthening the competitive position of agricultural enterprises, increasing profitability, improving product quality and ensuring sustainable development in the long term. Prospects for further research are related to the development of effective mechanisms for managing innovation risks and improving digital transformation processes in agricultural production.

Ключові слова: *стратегічне управління, інновації, інноваційний розвиток, аграрне підприємство, конкурентоспроможність, маркетингова стратегія, аграрний сектор, цифровізація.*

Keywords: *strategic management, innovation, agricultural enterprise, competitiveness, innovative development, marketing strategy, agricultural sector, digitalization.*

Постановка проблеми:

Сучасні тенденції розвитку вітчизняного агропромислового комплексу характеризуються інтенсивною конкуренцією, динамічністю зовнішнього середовища, прискореним технологічним прогресом та нагальною проблемою суб'єктів господарювання в адаптації до змінних економічних реалій. За таких обставин стратегічне спрямування інноваційної діяльності

аграрних підприємств набуває пріоритетного значення, адже саме інноваційні процеси є рушійною силою для забезпечення посилення конкурентних позицій, оптимізації виробничої діяльності та економічної стабільності господарюючих суб'єктів.

На тлі кон'юнктури ринку, що характеризується високим рівнем насиченості сільськогосподарською продукцією, аграрні підприємства потребують постійного удосконалення технологічних процесів, імплементації передових технологічних рішень, покращення якісних характеристик продукції та розробки дієвих стратегій поступального розвитку. Інноваційна активність дає змогу підприємствам не тільки утримувати наявні ринкові сегменти, а й формувати нові конкурентні переваги. Проте, інноваційні перетворення пов'язані зі значними ризиками, зумовленими з невизначеністю результатів інвестицій, коливанням ринкової кон'юнктури, нестабільністю цін та зростанням витрат виробництва.

З метою збереження конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства необхідним є перманентне впровадження інновацій, що включає розробку нових товарів чи модифікацію існуючих технологічних процесів. За нинішніх реалій провідну роль у забезпеченні перспективної стабільності та сталого економічного поступу суб'єктів агропромислового комплексу відіграє саме стратегічне управління інноваційним вектором розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Проблемам стратегічного управління та інноваційного розвитку аграрних підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Значний внесок у дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління зробили І.Ансофф, М.Портер, П.Друкер, Ф.Котлер, Г.Мінцберг та інші.

Серед українських науковців питання інноваційного розвитку аграрного сектору досліджували Н.Адвокатова, Н.Гончарук, В.Кифяк, Н.Ковтун, В.Лагодієнко, О.Луцій, Ю.Негода, О.Маслій, С.Турбовець та інші. У працях зазначених авторів розглядаються особливості формування

інноваційної політики аграрних підприємств, механізми державної підтримки інноваційної діяльності, питання цифровізації аграрного виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання стратегічного управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах сучасного конкурентного ринку потребують подальшого поглибленого дослідження. Особливої уваги потребує формування ефективних інноваційних стратегій, управління ризиками та забезпечення адаптивності аграрних підприємств до змін зовнішнього середовища.

Метою статті є узагальнення теоретичних основ стратегічного управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах конкурентного ринку, визначення основних напрямів підвищення ефективності інноваційної діяльності та обґрунтування стратегічних підходів до забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасної ринкової економіки інноваційний розвиток є одним із ключових чинників ефективного функціонування аграрних підприємств. Зростання конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, скорочення життєвого циклу продукції, зміни у структурі попиту а розвиток цифрових технологій вимагають від підприємств постійного вдосконалення системи управління [1].

Інновації, здійснювані на підприємстві, втручаються в поточну виробничу діяльність, вводячи в неї елементи невизначеності і ризику. Ризик пов'язаний з тим, що:

по-перше, продукцію, можливо, взагалі не вдасться створити або вона буде вирощена з порушеннями встановлених термінів, або з відхиленнями від запроектованої якості;

по-друге, не вдасться налагодити постачання запланованими каналами збуту, провести атестацію продукції;

по-третє, ймовірна негативна зміна економічних показників роботи: прибутку, собівартості, продуктивності праці і т. д.

В умовах ринкової економіки і насиченого ринку сільськогосподарською продукцією проблема вдосконалення галузевої структури не повинна випадати з поля зору підприємства. Під впливом внутрішньої і зовнішньої конкуренції, зміни кон'юнктури ринку часто виникає необхідність у прискореному розвитку одних галузей і скорочення виробництва продукції інших. Проте за будь-яких обставин підприємство, як правило, має певні альтернативи у виборі галузей, а отже, і в формуванні галузевої структури виробництва [3].

Інновації в аграрному секторі можуть охоплювати виробничі, технологічні, організаційні, маркетингові та управлінські зміни. Найбільш поширеними напрямками інноваційної діяльності аграрних підприємств є такі, які зображені на рис.1.

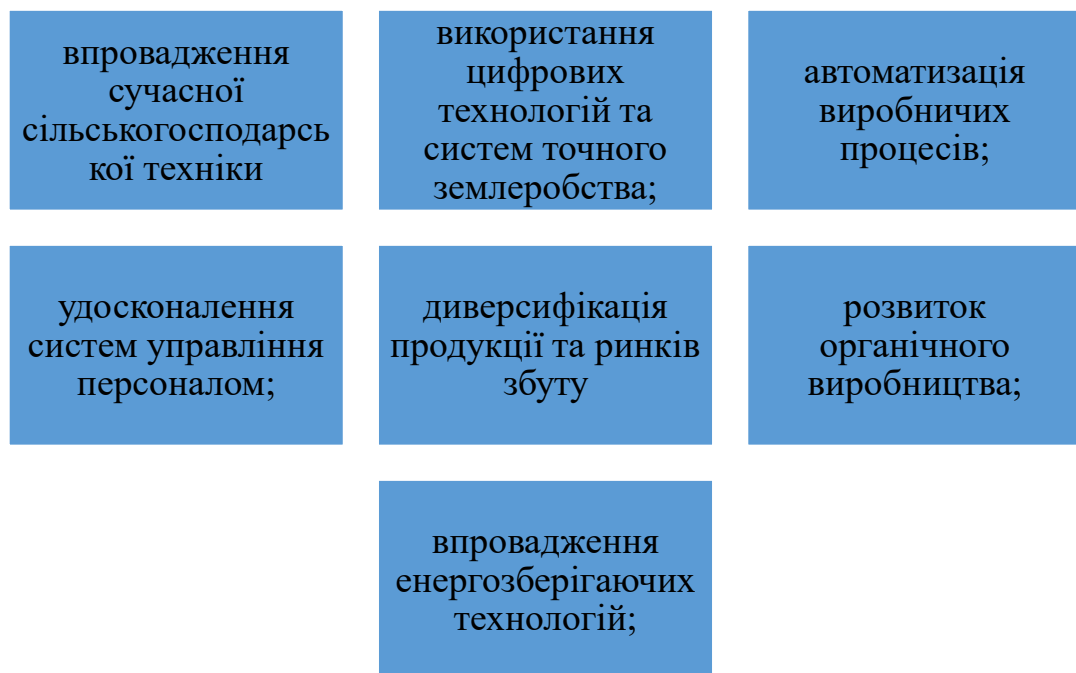


Рис.1. Напрямками інноваційної діяльності аграрних підприємств

Джерело: Згруповано за даними [2].

В сучасних умовах підприємства можуть використовувати різні типи інноваційних стратегій, які представлено на рис.2.



Рис.2. Основні типи стратегії інноваційної діяльності підприємства

Джерело: Згруповано за даними [7].

Оборонна стратегія спрямована на збереження існуючих ринкових позицій підприємства. Дана стратегія обирається у випадку, якщо ринкова позиція підприємства задовільна, або у неї для проведення активної агресивної політики не вистачає коштів і ресурсів. Проте дана стратегія може бути досить небезпечна в умовах високої конкуренції, оскільки знижує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [7].

Наступальна інноваційна стратегія вимагає великих інвестицій у науково дослідні і дослідно – конструкторські роботи, а також високий рівень ризику. У випадку успіху нововведення ці інвестиції обертаються багаторазовою вигодою. Стратегія щодо радикальних нововведень, які не мають аналогів, полягає в активному інвестуванні з метою створення нового ринку збуту. Її основна мета – завоювання лідерських позицій на ринку та отримання надприбутку [8].

Для підприємств, які засновують свою політику на використанні передових технологій, можливі в (рамках оборони і наступу) певні варіанти стратегічної поведінки.

Стратегія відступу – це вимушена, а не обрана стратегія, яка застосовується у кризових ситуаціях та передбачає поступове скорочення

окремих видів діяльності, ліквідацію збиткових напрямів виробництва або переорієнтацію підприємств на інші ринки [8].

Важливим елементом стратегічного управління є формування інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційний потенціал включає в себе такі елементи, рис.3.



Рис.3. Елементи інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: Згруповано за даними [10].

Ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від рівня забезпечення підприємства необхідними ресурсами та здатності керівництва приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для забезпечення стабільного розвитку аграрні підприємства повинні створювати власні інноваційні підрозділи, формувати портфель інноваційних проєктів та здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища.

В сучасних умовах особливого значення набуває використання цифрових технологій у сільському господарстві. Впровадження GPS – навігації, систем точного землеробства, дронів, автоматизованих систем управління виробництвом дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати та покращити якість продукції [4].

Одним із ключових факторів успішного інноваційного розвитку є державна підтримка аграрного сектору. Державне регулювання інноваційної діяльності включає в себе, рис.4.

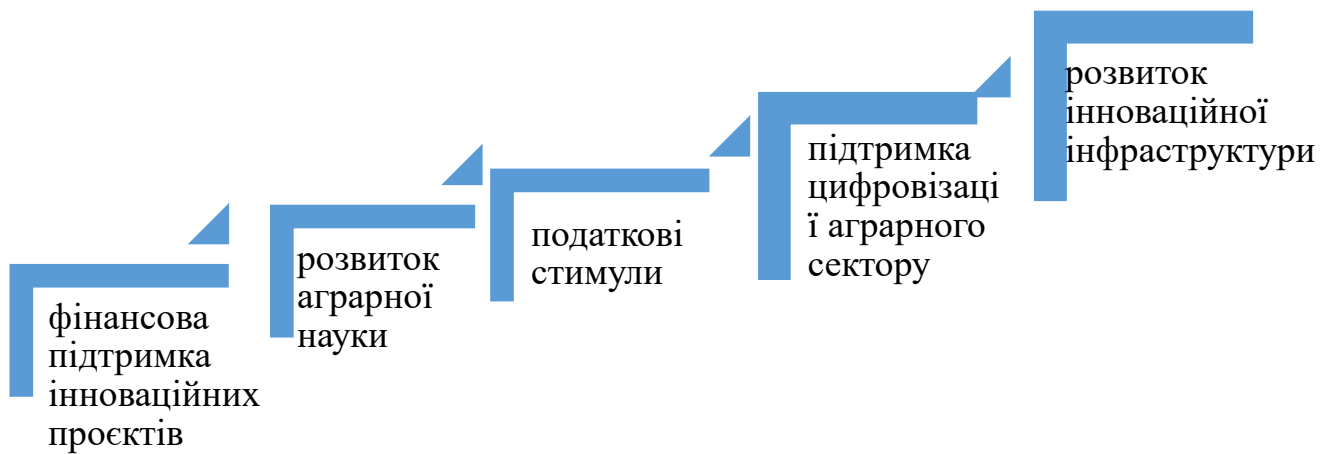


Рис.4. Державне регулювання інноваційної діяльності

Джерело: Згруповано за даними [6].

На прикладі СТОВ «Цукровик», який знаходиться в Чернігівській області, встановлено, що ефективне стратегічне управління інноваційним розвитком забезпечує підвищення результативності виробництва та зміцнення ринкових позицій підприємства. Аналіз діяльності підприємства свідчить про необхідність удосконалення операційної системи, диверсифікації виробництва та впровадження сучасних технологій управління [12].

В умовах сучасної конкуренції, скорочення життєвого циклу товарів і послуг, розвитку нових різнохарактерних технологій однією з основних умов формування конкурентної стратегічної перспективи сільськогосподарського підприємства усе більше стає його інноваційна активність. Підприємства, що формують стратегічну поведінку на основі інноваційного підходу, тобто ставлячи головною метою стратегічного плану освоєння нових технологій, випуск нових товарів і послуг, мають можливість завоювати лідерські позиції на ринку, зберегти високі темпи розвитку, скоротити рівень витрат, домогтися високих показників прибутку [11].

Ефективність проведення інноваційних розробок залежить від стану інноваційного потенціалу підприємства, основу якого складають інтелектуальні, матеріальні, фінансові, кадрові, інфраструктури й інші ресурси. Для постійного впровадження нових товарів або нових технологій підприємства можуть створити власний інноваційний підрозділ. Актуальність використання такого підходу обумовлена рядом причин, у тому числі: проблемами науково-технічного комплексу, економією ресурсів, підвищенням ефективності кінцевого результату.

При розробці і виведенні інновації на ринок необхідно використовувати наукові методи і підходи: портфельний аналіз, комплексний і паралельно-послідовний підходи, й інші. У іншому випадку вони будуть затверджуватися до реалізації, будучи недостатньо аргументованими. Усі темпи змін зовнішнього середовища функціонування підприємств, що прискорюються, збільшують ризик підприємницької діяльності взагалі й інноваційної зокрема. З метою розподілу ризику необхідне формування портфеля товарів і послуг. Для цього потрібне створення інноваційної програми підприємства і постійний перерозподіл коштів із завершених проектів у ті, що розвиваються [11].

Для підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств доцільно були б такі заходи [10]:

- удосконалювати систему стратегічного планування;
- впроваджувати інноваційні технології;
- розвивати систему управління ризиками;
- підвищувати кваліфікацію персоналу;
- розширювати канали збуту продукції;
- забезпечувати цифрову трансформацію підприємства.

В умовах глобалізації та інтеграції України у світовий економічний простір інноваційний розвиток аграрних підприємств є необхідною умовою забезпечення їхньої конкурентоспроможності та довгострокового економічного зростання.

Висновки та перспективи подальших досліджень: Отже, для підвищення результативності стратегічного управління виробництвом сільськогосподарської продукції в СТОВ «Цукровик» Чернігівської області необхідно: проаналізувати та удосконалити наявну операційну систему; виходячи з можливостей та ресурсів підприємства розробити стратегію подальшого розвитку підприємства та його галузей; покращувати якість трудового життя працівників з метою підвищення результативності як окремих галузей, так і підприємства в цілому.

Перспективами подальшого дослідження є розробка механізмів цифрової трансформації аграрних підприємств, удосконалення системи управління інноваційними ризиками та формування моделей адаптації підприємства до змін конкурентного середовища.

Література

1. Адвокатова Н.О. Стратегічні управлінські рішення інноваційним розвитком підприємства. Фінансовий простір. 2020. № 4 (40). С. 65-73. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(40\).2020.221683](https://doi.org/10.18371/fp.4(40).2020.221683)
2. Волкова Н., Кіпятков В. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси». 2024. № 2. С. 44-51. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.6>
3. Гончарук І. В., Томашук І. В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 1 (63). С. 30–47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3
4. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.90](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90)

5. Кифяк В.І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. Агросвіт. 2023. №7-8. С. 70-77. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.7-8.70

6. Кифяк В.І. «AgroTech: сутність та роль у розвитку аграрних підприємств». Проблеми і перспективи економіки та управління, вип. 1(41), Травень 2025, с. 179-88, doi:10.25140/2411-5215-2025-1(41)-179-188.

7. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. Економіка та суспільство, 2025. (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>

8. Ковтун В.А. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. Фінансовий простір. 2020. № 3 (39). С. 142–153.

9. Лагодієнко В.В. Денисюк Т.В., Печка С.С. Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрного підприємства. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 100-106. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.100.106>

10. Луцій О.П., Корнійчук Т.А. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-07>

11. Маслій О.А., Максименко А.П. Ризики та загрози економічній безпеці України у цифровій сфері в умовах війни. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. Т 21, № 3 (52). С. 179–199. DOI: 10.18524/2413-9998.2022.3(52).275802

12. Негода Ю.В., Новак І.М. Інноваційне забезпечення аграрного сектору України. Економіка та суспільство, 2023 (50). DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-40>

13. Погріщук Б.В., Щербич В.В., Погріщук О.Б., Мельник Ю.М. Управління інноваційним потенціалом аграрного сектору у забезпеченні сталого розвитку. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 4. С. 386-394. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.386>

14. СТОВ «Цукровик». URL: <https://clarity-project.info/edr/30829636>

References

1. Advokatova, N.O. (2020), "Strategic management solutions for the innovative development of the enterprise", *Financial space*, vol. 4(40). 65-73. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(40\).2020.221683](https://doi.org/10.18371/fp.4(40).2020.221683)
2. Volkova, N., & Kipyatkov, V. (2024), "Management strategies of agricultural enterprises as a tool for achieving competitive advantages in the market", *Bulletin of the Poltava State Agrarian University. "Economics, management and finance"*, vol. 2, pp. 44-51. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.6>
3. Honcharuk, I.V., & Tomashuk, I.V. (2023), "The impact of innovative processes on increasing the competitiveness of agricultural enterprises", *Economics, finance, management: topical issues of science and practice*. vol. 1(63), pp. 30-47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3
4. Horobets, N.M., Khomyakova, D.O., & Starykovska, D.O. (2021), "Prospects for the use of digital technologies in the activities of agricultural enterprises", *Efficient economy*, vol. 1. DOI:10.32702/2307-2105-2021.1.90
5. Kyfyak, V.I. (2023), "Strategic management of competitive advantages of agrarian enterprises in conditions of digitalization", *Agroswit*, vol, pp. 7-8, 70-77. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.7-8.70
6. Kyfyak, V.I. (2025), "AgroTech: essence and role in the development of agricultural enterprises", *Problems and prospects of economics and management*, vol. 1(41), 179-88, doi:10.25140/2411-5215-2025-1(41)-179-188.
7. Kovalenko, N. & Malakhova, Yu. (2025), "Strategic management of innovative activity of agricultural enterprises of Ukraine", *Economy and society*, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>
8. Kovtun, V.A. (2020), "Innovative development strategy of agricultural enterprises", *Financial Space*, vol. 3[39], pp. 142–153.
9. Lagodienko, V.V., Denysyuk, T.V. & Pechka, S.S. (2022), "Theoretical rationale for assessing the efficiency of diversification of production of an agrarian enterprise", *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 100-106. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.100.106>

- 10 Lutsiy, O.P. & Korniiichuk, T.A. (2022), “Features of forming a strategy for the innovative development of agricultural enterprises”, *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-07>
11. Maslii, O.A. & Maksymenko, A.P. (2023), “Risks and threats to the economic security of Ukraine in the digital sphere in the conditions of war”, *Market economy: modern management theory and practice*, vol. 21(3(52)), , pp. 179–199. DOI: 10.18524/2413-9998.2022.3(52).275802
12. Negoda, Yu.V.. & Novak, I.M.. (2023), “Innovative provision of the agricultural sector of Ukraine”, *Economy and Society*, vol. 50. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-40>
13. Pohrishchuk, B.V., Shcherbych, V.V., Pohrishchuk, O.B., & Melnyk, Y.M. (2025), “Management of the innovative potential of the agricultural sector in ensuring sustainable development”, *Economic analysis*, vol. 35(4), pp. 386-394. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.386>
14. Clarity Project: (2026), “STOV “Tsukrovyk”, available at: <https://clarity-project.info/edr/30829636> (Accessed 05 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 13.05.26

Прорецензовано / Revised: 22.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26