

МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОВОГО РИНКУ

©2025 СЕДІКОВ Д. В.

УДК 338.43:658.011.4
JEL Classification: Q13; O32; M21

Седіков Д. В.

Моделі стратегічного управління інноваціями в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств зернового ринку

У статті висвітлено теоретичні засади та практичні аспекти стратегічного управління інноваціями в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств зернового ринку. Розглянуто ключові моделі інноваційного менеджменту, насамперед модель Хендерсона – Кларка, яка класифікує інновації за рівнем змін у компонентах і архітектурі продукту, концепцію відкритих інновацій Г. Чесбро, що передбачає залучення зовнішніх партнерів та ідей, а також модель проривних (дисруптивних) інновацій К. Крістенсена, здатних суттєво трансформувати ринок. На основі огляду останніх досліджень наголошено, що впровадження зазначених моделей сприяє гнучкій адаптації агропідприємств до динамічного середовища, дозволяє оптимізувати витрати, збільшувати врожайність і формувати довгострокові конкурентні переваги. Проаналізовано досвід провідних українських агрохолдингів (МХП, Кернел), які поєднують інкрементальні (поступові) та радикальні (проривні) інноваційні стратегії, застосовують формалізовані механізми генерації і відбору ідей, а також втілюють цифрові технології для створення єдиного інформаційного простору. Продемонстровано, що розвиток відкритих інновацій, зокрема через партнерства з науковими установами та стартапами, є вагомим чинником прискорення інноваційного процесу та подолання ризиків, притаманних агровиробництву. Досліджено адаптовану модель стратегічного управління інноваціями, що враховує сезонність аграрного циклу, високу капіталоемність технологій і необхідність безперервного вдосконалення агротехнічних рішень. Застосування такого підходу дає змогу підприємствам зернового ринку підвищувати ефективність виробництва, одночасно мінімізуючи виробничі та ринкові ризики.

Ключові слова: інновації, зерновий ринок, аграрний сектор, конкурентоспроможність, стратегічне управління, цифровізація.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-230-235>

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Седіков Денис Вадимович – доктор філософії, старший викладач кафедри економічної теорії та фінансово-економічної безпеки, Одеський національний технологічний університет (вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, Україна)

E-mail: Sedikov94@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7706-2881>

UDC 338.43:658.011.4
JEL Classification: Q13; O32; M21

Sedikov D. V. Models of Strategic Innovation Management in the Context of Ensuring the Competitiveness of Grain Market Enterprises

The article highlights the theoretical foundations and practical aspects of strategic innovation management in the context of enhancing the competitiveness of grain market enterprises. Key models of innovation management are considered, primarily the Henderson – Clark model, which classifies innovations based on the level of changes in components and product architecture, the conception of open innovation by H. Chesbrough, which involves engaging external partners and ideas, as well as the model of disruptive innovations by C. Christensen, capable of significantly transforming the market. Based on a review of recent research, it is emphasized that the implementation of these models contributes to the flexible adaptation of agricultural enterprises to a dynamic environment, allows for cost optimization, increases yield, and forms long-term competitive advantages. The experience of leading Ukrainian agroholdings (MHP, Kernel) has been analyzed, which combine incremental (gradual) and radical (breakthrough) innovation strategies, apply formalized mechanisms for idea generation and selection, and implement digital technologies to create a unified information space. It is demonstrated that the development of open innovations, particularly through partnerships with scientific institutions and startups, is a significant factor in accelerating the innovation process and overcoming the risks inherent in agricultural production. An adapted model of strategic innovation management has been studied, which takes into account the seasonality of the agrarian cycle, the high capital intensity of technologies, and the need for continuous improvement of agro-technical solutions. The application of such an approach allows grain market enterprises to increase production efficiency while minimizing production and market risks.

Keywords: innovation, grain market, agrarian sector, competitiveness, strategic management, digitalization.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

Sedikov Denys V. – PhD, Senior Lecturer of the Department of Economic Theory and Financial and Economic Security, Odesa National University of Technology (112 Kanatna Str., Odesa, 65039, Ukraine)

E-mail: Sedikov94@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7706-2881>

Вступ. Стрімкі зміни ринкового середовища та глобальна конкуренція зумовлюють зростання ролі інновацій для підприємств аграрного сектора, особливо зернового ринку. Інновації стають ключовим фактором підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та створення довгострокових конкурентних переваг. В умовах цифровізації та розвитку новітніх технологій (GPS-навігація, дрони, big data тощо) агропідприємства змушені впроваджувати сучасні моделі управління інноваціями, аби не лише підвищити врожайність та якість продукції, але й залишатися лідерами ринку. Протягом останнього десятиліття великі агрохолдинги України, такі як МХП та Кернел, продемонстрували успішне застосування стратегічних підходів до управління інноваціями, що позитивно вплинуло на їхню конкурентоспроможність. Таким чином, актуальним є аналіз існуючих моделей стратегічного управління інноваціями та їх адаптація до умов агросфери для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств зернового ринку.

Конкурентоспроможність підприємств зернового ринку все більшою мірою залежить від ефективних моделей стратегічного управління інноваціями, здатних враховувати динаміку аграрного середовища та сприяти сталому зростанню і стійкості. Важливим елементом є інституційні рамки: О. Гривківська, Р. Карпінський, О. Ристемський, М. Андрущенко та Н. Намлієва підкреслюють вплив формальних механізмів (регуляторна політика, право власності, конкуренція) і неформальних чинників (культурні цінності, традиції) на поведінку суб'єктів агробізнесу [1]. Дотримуючись такої подвійної природи регулювання, підприємства зернового ринку мають розробляти інноваційні стратегії з урахуванням формальних й неформальних правил, що дає змогу краще долати виробничі ризики й ринкові невизначеності [2].

Процеси інновацій в аграрному виробництві часто відображають адаптивний менеджмент, який відображено в публікаціях вчених [3], та являє собою поєднання адаптивних кроків, налаштованих на виклики різного рівня. Такий підхід демонструє, що інновації можуть виникати як наслідок випадкових обставин («синергія випадковості») і цілеспрямованого планування, що вимагає гнучких механізмів для реагування на мінливі умови ринку.

Технології також відіграють ключову роль у зміцненні конкурентних позицій. Дослідники Сіюань Чень, Мейгуй Лі, Лівень Ян, Сіньюе Лу радять активно впроваджувати сучасні технології, зокрема Інтернет речей (IoT),

з метою поліпшення моніторингу та дотримання стандартів якості [4], тоді як екологічні інновації, відповідно до досліджень Н. Горбаль, Ю. Макарової, стимулюють переорієнтацію на сталий розвиток і покращують ефективність виробництва [5].

Модель сільськогосподарських інноваційних систем (AIS) у дослідженнях Ден Ван [6] свідчить про вагомість налагодження співпраці між зацікавленими сторонами — державними установами, науковцями та бізнесом, що дає змогу краще розв'язувати комплексні проблеми та множити інноваційний потенціал.

Таким чином, моделі стратегічного управління інноваціями в зерновому секторі вимагають поєднання інституційних, технологічних і партнерських стратегій для підвищення конкурентоспроможності. Створення єдиної екосистеми, де інновації підтримуються на всіх рівнях, дозволяє аграрним підприємствам успішно діяти на глобальному ринку.

Метою статті є огляд теоретичних моделей управління інноваціями та аналіз практик інноваційного розвитку провідних українських зернових підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження.

У науковій літературі запропоновано низку моделей та концепцій, що пояснюють механізми управління інноваційною діяльністю і можуть слугувати основою для розробки стратегій підприємств. Ключовими з них, що найбільш релевантні для аграрного сектора, є: модель Хендерсона–Кларка (класифікація типів інновацій), модель відкритих інновацій (Open Innovation), а також концепцію проривних (дисруптивних) інновацій.

Модель, запропонована Р. Хендерсоном і К. Кларком [7], класифікує інновації за двома вимірами знань: знання компонентів продукту та знання архітектури (взаємозв'язків між компонентами). Комбінація змін у компонентах і архітектурі дозволяє виділити чотири типи інновацій: інкрементальні (базуються на вже існуючих знаннях про компоненти і архітектуру продукту, вдосконалюючи усталений дизайн без зміни його основних принципів), модульні (впровадження нових знань у окремі компоненти при збереженні незмінної загальної архітектури продукту), архітектурні (передбачають зміну структури взаємозв'язків між існуючими компонентами, при тому що самі компоненти залишаються переважно незмінними) та радикальні (охоплюють суттєві зміни як у ключових компонентах, так і в архітектурі знань, створюють проривні продукти або технології та часто відкривають нові ринки).

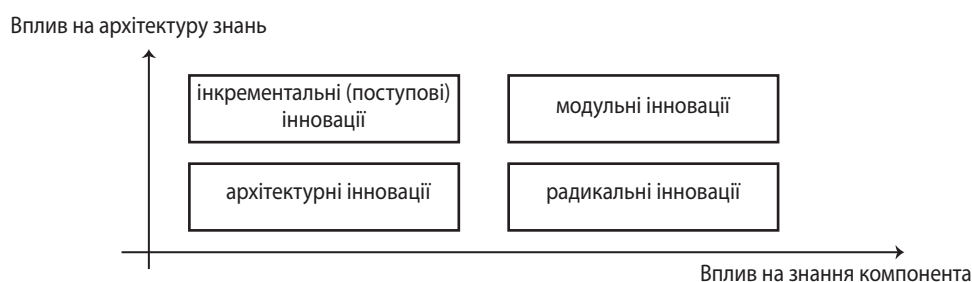


Рис. 1. Класифікація видів інновацій за Р. Хендерсоном і К. Кларком

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Модель Хендерсона–Кларка фокусується на тому, що різні типи інновацій вимагають різних компетенцій і стратегій управління. Для інкрементальних покращень достатньо ефективних процесів удосконалення існуючих продуктів, тоді як радикальні нововведення потребують інвестицій у дослідження, експерименти та терпимості до високого ризику. Архітектурні та модульні інновації вимагають глибокого розуміння як технічних деталей, так і системної інтеграції. Таким чином, підприємствам необхідно збалансовувати портфель інновацій – поступово покращувати наявний бізнес і водночас розвивати проривні напрями. Застосування моделі Хендерсона–Кларка допомагає стратегічно оцінити, на яких видах інновацій робити акцент, щоб забезпечити оптимальну віддачу від інноваційної діяльності та підтримувати конкурентоспроможність.

Традиційно багато підприємств дотримувалися моделі закритих інновацій, коли всі дослідження і розробки виконуються всередині підприємства, а витоки знань суворо контролюються. На противагу цьому, концепція відкритих інновацій, сформульована Г. Чесбро [8], стверджує, що підприємства можуть і повинні активно використовувати як внутрішні, так і зовнішні ідеї у процесі розробки нових продуктів і технологій. Відкрита інноваційна модель передбачає цілеспрямований потік знань через межі підприємства – як вхідний (залучення зовнішніх технологій, експертиз, стартапів), так і вихідний (передача власних напрацювань іншим організаціям через ліцензування, спільні підприємства тощо).

На практиці підприємства, які дотримуються відкритих інновацій, характеризуються такими рисами: не всі висококваліфіковані фахівці працюють безпосередньо на підприємстві, тому залучаються зовнішні джерела знань; навіть якщо інновація розроблена за межами підприємства, вона все одно може стати прибутковою для неї; фокус робиться на побудові стійкої бізнес-моделі, а не лише на першості виходу на ринок; підприємство заробляє як на власній інтелектуальній власності, так і використовуючи сторонні розробки. Для порівняння, закрита модель інновацій покладається тільки на внутрішні ресурси: передбачається, що всі найкращі фахівці працюють на підприємстві, а успіх інновації можливий лише за умови її повного контролю і самостійної комерціалізації підприємством. У сучасних умовах така ізоляція практично неможлива – висока мобільність кадрів, доступність венчурного капіталу та глобалізація знань роблять відкритість необхідною умовою успішного інноваційного процесу. Відкрита інновація тісно пов'язана з поняттям інноваційної екосистеми – мережі партнерів, де знання вільно обмінюються. Для аграрного сектора, де інновації можуть походити від наукових установ (нові сорти, технології агрохімії), від постачальників обладнання (точне землеробство) чи ІТ-сектора (цифрові платформи), відкрита модель є особливо перспективною. Вона дозволяє агропідприємствам прискорити впровадження новаций, зменшити витрати на власні дослідження і знизити ризики, розподіливши їх між партнерами.

Концепція проривних (дисруптивних) інновацій, пов'язана з роботами К. Крістенсена [9], описує ситуації, коли нова технологія або бізнес-модель створює новий ринок і нову ціннісну пропозицію, зрештою витісняючи

існуючі продукти та рішення. Проривні інновації спочатку можуть поступатися існуючим рішенням за показниками, важливими для наявних клієнтів, натомість пропонуючи інші унікальні цінності. Через це вони нерідко спершу сприймаються скептично основними споживачами і освоюють ніші ринку або нові сегменти. Проте з часом такі інновації вдосконалюються і захоплюють дедалі більшу частку ринку, радикально змінюючи його структуру та правила гри. Класичні приклади – поява цифрової фотографії, що витіснила плівкову, чи технологія прямих посівів у землеробстві, що змінила традиційні методи обробітку ґрунту. З точки зору стратегічного управління, модель проривних інновацій застерігає лідерів ринку від самозаспокоєння: навіть успішні підприємства мають інвестувати в перспективні, але спершу менш прибуткові напрямки, щоб не бути витісненими «новачками», які впроваджують дисруптивні рішення. Для агросфери це означає відстежувати появу нових технологій (наприклад, біотехнологічні сорти, альтернативні білки, роботизовані ферми) і за потреби готовність перебудувати бізнес-модель згідно з новими трендами.

Окрім згаданих, слід відзначити й інші концепції інноваційного розвитку, такі як модель потрійної спіралі (взаємодія бізнесу, науки і держави в інноваціях), національні інноваційні системи, теорія дифузії інновацій Е. Роджерса [10]. Всі вони наголошують на різних аспектах інноваційного процесу – від макrorівня (державна політика, мережі знань) до мікрорівня (поведінка споживачів). У контексті управління підприємством зернового ринку найбільш прикладне значення мають моделі, орієнтовані на стратегію підприємства: як побудувати внутрішню систему генерації та відбору ідей, як інтегрувати зовнішні технології, як збалансувати портфель поступових і радикальних інновацій.

Для оцінки практичного застосування моделей стратегічного управління інноваціями розглянуто досвід провідних підприємств зернового ринку України. Зокрема, проаналізовано інноваційні стратегії підприємств: ПрАТ «Зернопродукт МХП», ТОВ «Енселко Агро» та СТОВ «Дружба-Нова» – які є складовими двох найбільших агрохолдингів країни (МХП та Кернел) і входять до числа лідерів за обсягами виробництва зернових. Вивчення їх досвіду дозволило виявити сучасні тенденції інноваційного розвитку в агросекторі та зв'язок між застосуванням певних моделей управління інноваціями і конкурентними перевагами.

Підприємство «Зернопродукт МХП» є частиною агрохолдингу МХП, який здійснює вертикально інтегрований цикл агровиробництва (від вирощування зернових до виробництва м'яса птиці). Стратегія МХП у сфері інновацій поєднує внутрішні R&D-ініціативи з елементами відкритих інновацій. На підприємстві формалізовано підхід до управління інноваціями: встановлено метрики інноваційного процесу, визначено покроковий алгоритм від розробки концепції до прототипу, пілота і масштабування, із залученням крос-функціональних команд на кожному етапі. У виробничій діяльності «Зернопродукт МХП» та інші агропідприємства холдингу впроваджують елементи точного землеробства і цифровізації: використовуються дрони для моніторингу та внесення засобів захисту на полях, системи GPS-навігації для техніки, власні метеостанції, ІТ-системи

збору та аналізу агрономічних даних. В результаті, підприємство демонструє високу продуктивність і ефективність, забезпечуючи конкурентні переваги не лише за рахунок масштабу, але й за рахунок технологічності.

«Дружба-Нова» – одне з ключових виробничих підприємств холдингу Кернел, першим в галузі випробувало низку новітніх інноваційних елементів: проведення детального агрохімічного обстеження ґрунтів, складання електронних карт полів, використання ГІС-технологій, запровадження технологій змінної норми висіву насіння і диференційованого внесення добрив, встановлення мережі власних метеостанцій для контролю погодних умов, застосування даних дистанційного зондування Землі (супутникових знімків) тощо.

Стратегія «Дружба-Нова» ґрунтується на активному запозиченні передового досвіду та партнерстві з технологічними підприємствами.

Підприємство «Енселко Агро» реалізує єдину інноваційну стратегію Кернел, зорієнтовану на цифровізацію та big data. На всіх полях «Енселко Агро» впроваджено 100% моніторинг посівів із використанням супутникових знімків та дронів; дані з полів збираються автоматично та

аналізуються в режимі реального часу, а агрономи працюють з ІТ-інструментами безпосередньо на місцях. Величезні масиви інформації (про стан ґрунтів, розвиток посівів, погоду, виконані агрооперації тощо) завдяки технологіям Machine Learning перетворюються на прогностичні моделі – це допомагає планувати врожайність, оптимізувати логістику, виявляти потенціал кожного поля. У підсумку, підприємства як «Енселко Агро» демонструють високу результативність: економія ресурсів завдяки точному землеробству досягає в середньому 15% добрив і пального, прирости врожайності від впровадження біопрепаратів для різних культур.

Таким чином, аналіз показує, що провідні агропідприємства зернового ринку України активно впроваджують сучасні моделі стратегічного управління інноваціями. МХП поєднує внутрішню інноваційну активність із відкритістю до зовнішніх ідей (конкурси стартапів, партнерства), фокусуючись як на інкрементальних поліпшеннях (цифровізація існуючих процесів), так і на радикальних змінах (нові бізнес-моделі з орієнтацією на кінцевий продукт). У таблиці 1 узагальнено ключові інноваційні практики та результати згаданих підприємств.

Таблиця 1

Порівняння інноваційних практик підприємств зернового ринку України

Підприємство (група)	Ключові інноваційні практики	Вплив на конкурентоспроможність (результати)
1	2	3
ПрАТ «Зернопродукт МХП» (група МХП)	- Внутрішня R&D-інфраструктура: формалізований процес генерації та відбору інновацій, пілотування (10+ пілотів за 18 міс) - Відкриті інновації: конкурс МНР Agro Challenge для стартапів, співпраця з зовнішніми розробниками. - Цифровізація та точне землеробство: дрони для обприскування, GPS-контроль техніки, власні метеостанції	- Підвищення ефективності виробництва та врожайності (завдяки точному внесенню ресурсів, контролю даних). - Прискорення інноваційного циклу: швидке впровадження нових рішень через пілоти і масштабування в разі успіху. - Розширення ринкових можливостей: розробка нових продуктів і напрямів (перехід від сировини до готової продукції) забезпечує додану цінність
СТОВ «Дружба-Нова» (група Кернел)	- Точне землеробство впроваджене з 2009–2011 рр.: карти полів, змінні норми сівби і добрив, GPS-моніторинг техніки. - Інновації в ґрунтознавстві: системний аналіз ґрунтів, використання біопрепаратів на 300+ тис. га з підвищенням родючості. - Мережа даних: десятки метеостанцій, супутниковий моніторинг 100% полів, аналітика big data і машинне навчання для прогнозів	- Рекордна продуктивність: врожайність кукурудзи та інших культур – одна з найвищих у світі, випереджає конкурентів (Аргентина, Бразилія), що забезпечує лідерство на ринку. - Зниження витрат: до 15% економії добрив, палива та ЗЗР завдяки точному землеробству; підвищення врожайності (кукурудза +10 ц/га) через використання біопрепаратів покращує рентабельність. - Гнучкість і швидкість прийняття рішень: цифрова система DAB дозволяє оперативно реагувати на зміни умов, планувати оптимальні дії на основі даних, що підвищує конкурентну стійкість
ТОВ «Енселко Агро» (група Кернел)	- Цифрова трансформація бізнес-процесів: електронний документообіг, мобільні застосунки для персоналу, онлайн-системи управління операціями. - Інтегрований підхід до інновацій: власний Науково-дослідний центр Кернел (12 напрямів досліджень, щорічне впровадження ~25% результатів); відділ інновацій та підтримка CEO.	- Масштабування найкращих практик: інновації, відпрацьовані на окремих кластерах (як «Дружба-Нова»), швидко поширюються на всі виробничі підрозділи, підтримуючи високий середній рівень ефективності по групі. - Покращення управлінської ефективності: цифровізація процесів (напр. скорочення укладання договорів з тижня до 1–2 днів) підвищує швидкість і прозорість бізнес-операцій, що опосередковано посилює

Закінчення табл. 1

1	2	3
	Співпраця та навчання: партнерські програми (Open Agribusiness), залучення молодих фахівців (стажування, агрошколи) для розвитку інноваційної культури	- конкурентні позиції (швидше реагування на ринок, краща взаємодія з партнерами). - Сталий розвиток: завдяки інноваціям у ґрунтоохоронних технологіях (моніторинг біоти ґрунтів, прецизійне землеробство) підвищується екологічність виробництва, що важливо для довгострокової конкурентоспроможності на глобальних ринках

Джерело: узагальнено автором на основі [11; 12]

На основі розглянутих теоретичних моделей та практичного досвіду провідних аграрних підприємств можна запропонувати інтегровану модель управління інноваціями, адаптовану для підприємств зернового ринку. Вона поєднує елементи різних підходів, враховуючи специфіку агросфери – сезонність виробництва, залежність від природних умов, високу капіталоемність та значущість технологій підвищення врожайності. Основні компоненти цієї моделі:

1. Баланс типів інновацій (портфельний підхід). Підприємство має розподіляти зусилля між інкрементальними та радикальними інноваціями. Інкрементальні (поступові) нововведення – впровадження точнішої техніки, оптимізація існуючих агротехнологій, підвищення ефективності логістики – дають швидкий ефект і підтримують конкурентоспроможність у короткостроковому періоді. Водночас частина ресурсів має інвестуватися у радикальні та архітектурні інновації, що можуть докорінно змінити бізнес. Виходячи з моделі Хендерсона–Кларка, менеджмент має оцінювати, які компетенції потрібні для кожного виду інновацій та чи присутні вони на підприємстві.
2. Відкрита мережа інновацій (екосистемний підхід). Агropідприємство діє не ізольовано, а як частина ширшої інноваційної екосистеми. Необхідно налагодити партнерства з науково-дослідними установами (для доступу до нових розробок у селекції, агрохімії, IT тощо), зі стартапами та технологічними компаніями (для спільного впровадження агротехнічних рішень), з постачальниками та клієнтами (для отримання зворотного зв'язку щодо потреб ринку). Відповідно до концепції відкритих інновацій Чесбро, підприємство виграє від залучення зовнішніх ідей і технологій. На практиці це може бути реалізовано через: участь у галузевих платформах та кластерах (на зразок відкритої платформи Open Agribusiness від Кернел), проведення хакатонів, конкурсів для стартапів (як MHP Agro Challenge), програми корпоративного венчурного інвестування або грантової підтримки перспективних проєктів.
3. Інституціоналізація інновацій. Необхідно закріпити інноваційну діяльність на рівні структур і процесів підприємства. Це означає створення постійно діючих механізмів управління інноваціями: ради з інновацій або окремого відділу

інновацій, відповідального за координацію проєктів (як у Кернел, де такий департамент існує і підпорядковується безпосередньо керівництву). Встановлення чітких метрик і KPI для інновацій (кількість ідей, час від ідеї до прототипу, ROI від впроваджених рішень тощо) дозволяє вимірювати прогрес і мотивувати команди. Процес інновацій слід інтегрувати у загальну стратегію: наприклад, якщо стратегічна мета – зниження собівартості на 10%, то портфель інноваційних проєктів має відображати цю ціль (через пріоритетність технологій точного землеробства, автоматизації тощо).

4. Поетапний процес управління інноваціями (інноваційна «воронка»). Зважаючи на довгий виробничий цикл в рослинництві, агropідприємствам варто мати чіткий розклад експериментів і впроваджень. Пропонується використовувати підхід «воронки інновацій», що складається з таких стадій: генерація ідей – відбір ідей – пілотне впровадження (експеримент) – оцінка результатів – масштабування. На кожній стадії діють свої критерії рішення та відповідальні команди.
5. Орієнтація на конкурентоспроможність і цінність. Всі інноваційні заходи в рамках моделі мають оцінюватися з точки зору їхнього впливу на конкурентні переваги підприємства. Це означає проведення регулярного моніторингу ключових показників: собівартість продукції (знижується чи ні завдяки новациї), урожайність і якість зерна (зростає чи стабільна), частка ринку та фінансові показники (чи покращуються внаслідок впровадження технологій). Також слід враховувати цінність для клієнта: інновації, які прямо не пов'язані з полем, але підвищують зручність співпраці з підприємством теж додають конкурентоспроможності, особливо на міжнародних ринках. Вимірювання ефектів дозволяє коригувати стратегію: якщо інновація не дає очікуваного внеску в конкурентоспроможність, ресурси можуть бути перенаправлені на інші проєкти.

Отже, адаптована модель стратегічного управління інноваціями для агropідприємств – це динамічна система, у якій керівництво балансує різні типи інновацій (покращення існуючого і створення нового), будує мережу зовнішніх зв'язків для живлення інновацій, інституціоналізує інноваційні процеси всередині підприємства та керує ними поетапно, постійно співвідносячи інноваційні результати з конкурентною стратегією.

Висновок. Аналіз теоретичних моделей (Хендерсона–Кларка, відкриті інновації, проривні інновації) та практик провідних українських агрохолдингів (МХП, Кернел) підтверджує, що стратегічне управління інноваціями є вирішальним чинником конкурентоспроможності у зерновому секторі.

Поєднання різних типів інновацій (поступових і радикальних), формування відкритої екосистеми з партнерами й науковцями, а також інституціоналізація інноваційних процесів забезпечують стаке зростання та гнучку реакцію на ринкові виклики.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на більш детальному вивченні побудови інтегрованої моделі управління інноваціями, адаптованої для підприємств зернового ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Hryvkiivska O. V., Karpinskiy R. M., Prystemskyi O. S. Innovative management of the production risks of agricultural enterprises. *Journal of global innovations in agricultural sciences*. 2024. Vol. 12. No. 2. P. 1–17.
DOI: 10.22194/jgias/24.1250
2. Khakhula B., Kostyuk O., Lanchenko O., Antonyuk H., Homon O. Innovative tools for risk management of the production activities of agricultural enterprises in an institutional environment. *Scientific horizons*. 2023. Vol. 27. No. 2. P. 136–153.
DOI: 10.48077/scihor2.2024.136
3. Camacho-Villa T. C. et al. The evolution of the MasAgro hubs: responsiveness and serendipity as drivers of agricultural innovation in a dynamic and heterogeneous context. *The journal of agricultural education and extension*. 2016. Vol. 22. No. 5. P. 455–470.
DOI: 10.1080/1389224x.2016.1227091
4. Chen S. et al. Research on the Evaluation of the Effect of Agricultural Brand Management Based on AHP+DEMATEL Model. *Proceedings of the 4th Management Science Informatization and Economic Innovation Development Conference, MSIEID 2022, December 9-11, 2022, Chongqing, China*, Chongqing, People's Republic of China, 9–11 December 2022. 2023.
DOI: 10.4108/eai.9-12-2022.2327738
5. Horbal N., Makarova Y. Eco-innovations for sustainable development of Ukrainian enterprises. *Economics Entrepreneurship Management*. 2023. Vol. 10. No. 1.
DOI: 10.56318/eem2023.01.030
6. Wang D. et al. Synergy of national agricultural innovation systems. *Sustainability*. 2018. Vol. 10. No. 10. P. 3385.
DOI: 10.3390/su10103385
7. Henderson R. M., Clark K. B. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. No. 1. P. 9.
DOI: 10.2307/2393549
8. Christensen C. M. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 1997. 252 p.
9. Rogers E. M. *Silicon Valley fever: Growth of high-technology culture*. New York : Basic Books, 1984. 302 p.
10. Про компанію МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
11. Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>

REFERENCES

- Camacho-Villa, T. C. et al. "The evolution of the MasAgro hubs: responsiveness and serendipity as drivers of agricultural innovation in a dynamic and heterogeneous context". *The journal of agricultural education and extension*, vol. 22, no. 5 (2016): 455-470.
DOI: 10.1080/1389224x.2016.1227091
- Chen, S. et al. "Research on the Evaluation of the Effect of Agricultural Brand Management Based on AHP+DEMATEL Model". *Proceedings of the 4th Management Science Informatization and Economic Innovation Development Conference, MSIEID 2022, December 9-11, 2022, Chongqing*. Chongqing, People's Republic of China, 2023.
DOI: 10.4108/eai.9-12-2022.2327738
- Chesbrough, H. "Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology". Boston: Harvard Business School Press. 2003. https://www.researchgate.net/publication/235700923_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_From_Technology
- Christensen, C. M. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1997.
- Henderson, R. M., and Clark, K. B. "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms". *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 1 (1990): 9. DOI: 10.2307/2393549
- Horbal, N., and Makarova, Y. "Eco-innovations for sustainable development of Ukrainian enterprises". *Economics Entrepreneurship Management*, vol. 10, no. 1 (2023).
DOI: 10.56318/eem2023.01.030
- Hryvkiivska, O. V., Karpinskiy, R. M., and Prystemskyi, O. S. "Innovative management of the production risks of agricultural enterprises". *Journal of global innovations in agricultural sciences*, vol. 12, no. 2 (2024): 1-17.
DOI: 10.22194/jgias/24.1250
- Kernel. <https://www.kernel.ua/ua/>
- Khakhula, B. et al. "Innovative tools for risk management of the production activities of agricultural enterprises in an institutional environment". *Scientific horizons*, vol. 27, no. 2 (2023): 136-153.
DOI: 10.48077/scihor2.2024.136
- "Pro kompaniiu MKhP" [About MHP]. <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
- Rogers, E. M. *Silicon Valley fever: Growth of high-technology culture*. New York: Basic Books, 1984.
- Wang, D. et al. "Synergy of national agricultural innovation systems". *Sustainability*, vol. 10, no. 10 (2018): 3385.
DOI: 10.3390/su10103385

Стаття надійшла до редакції 02.03.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 18.03.2025 р.

■