

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**
(назва кафедри)

_____ **Тетяна ВЛАСЕНКО**
(підпис) (ПІБ)

«___» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
(код і назва)

Гарант освітньої програми

_____ **д.е.н., професор**
(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

_____ **Віра БУТЕНКО**

(ПІБ)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

_____ **Світлана МОВЧУН**
(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

_____ **Світлана МОВЧУН**

(ПІБ)

Виконав

_____ **Ірина МЕДВЕДЮК**
(підпис)

(ПІБ студента)

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)
« _____ » _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства

затверджена наказом ректора НУБіП України від «31» грудня 2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.05.25
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи. Фінансова звітність агропромислового комплексу «Астарта-Київ», наукові публікації, статті, монографічні дослідження українських і закордонних учених із проблематики управління інноваційно-інвестиційною діяльністю

Перелік питань, які потрібно розробити: 1. Розглянути теоретико-методичні засади управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. 2. Оцінити практичні аспекти інноваційно-інвестиційної діяльності агропромислового комплексу «Астарта-Київ». 3. Окреслити напрями удосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислового комплексу «Астарта-Київ».

Дата видачі завдання «12» січня 2026 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Світлана МОВЧУН
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Ірина МЕДВЕДІУК
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 65 сторінках, список використаних джерел налічує 49 найменувань і викладений на 6 сторінках. Робота містить 17 таблиць, 5 рисунків.

У вступі бакалаврської кваліфікаційної роботи обґрунтовано актуальність, визначено мету, об'єкт і предмет, а також окреслено завдання та практичне значення роботи.

У першому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи висвітлено сутнісні характеристики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, визначено особливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємстві та розкрито методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

У другому бакалаврської кваліфікаційної роботи надано загальну характеристику діяльності та системи управління агропромислового холдингу «Астарта-Київ», здійснено аналіз показників фінансово-господарської діяльності агропромислового холдингу «Астарта-Київ», а також проведено діагностику системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислового холдингу «Астарта-Київ».

У третьому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислового холдингу «Астарта-Київ» та визначено ресурсне забезпечення реалізації пропонованих заходів.

Ключові слова: «Астарта-Київ», агропромисловий холдинг, інноваційно-інвестиційна діяльність, інноваційні технології, цифрові технології, агропродовольча продукція, експорт

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутнісні характеристики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.....	5
1.2. Особливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємстві.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГУ «АСТАРТА-КИЇВ»....	25
2.1. Характеристика діяльності та система управління агропромислового холдингу «Астарта-Київ».....	25
2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності агропромислового холдингу «Астарта-Київ».....	36
2.3. Діагностика системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислового холдингу «Астарта-Київ».....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГУ «АСТАРТА-КИЇВ».....	53
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислового холдингу «Астарта-Київ».....	53
3.2. Ресурсне забезпечення реалізації пропонованих заходів.....	60
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми. Сучасна економіка України перебуває у стані постійних трансформацій, що зумовлені як внутрішніми викликами (пов'язаними, зокрема, з повномасштабними бойовими діями на території нашої держави), так і глобальною турбулентністю світового господарства. У цьому ключі слід зазначити, що інноваційно-інвестиційна діяльність підприємств відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкого розвитку української економіки. Дослідження цього напрямку є надзвичайно важливим, оскільки інноваційно-інвестиційна діяльність визначає здатність бізнесу адаптуватися до глобальних викликів, підвищувати ефективність виробництва та забезпечувати конкурентоспроможність на внутрішньому й міжнародному ринках. Її роль важко переоцінити, адже саме інновації та інвестиції формують основу економічного зростання..

Дослідження особливостей інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств дає змогу зрозуміти, які фактори стимулюють або стримують залучення капіталу, а також створення нових продуктів, технологій та бізнес-моделей, завдяки яким підприємства виходять на міжнародні ринки та підвищують свою конкурентоспроможність. Це особливо актуально для підтримки економічної стабільності в Україні, де існує потреба з одного боку у створенні сприятливого інвестиційного клімату, а з іншого –підвищенні довіри з боку іноземних інвесторів.

Проблематику інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств у своїх працях висвітлювали такі науковці, як М. М. Бердар [6], Ю. В. Довгань [4], С. В. Король [5], О. О. Кулаков [8], О. Ю. Огренич [12], Т. В. Полозова [2], С. В. Радинський [7] та інші. Водночас варто наголосити, що обґрунтування напрямів інноваційно-інвестиційного розвитку агропромислових підприємств

в Україні залишається недостатньо дослідженим, що і обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства.

Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- обґрунтувати сутнісні характеристики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства;
- визначити особливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємстві;
- розкрити методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства;
- охарактеризувати діяльність та систему управління агропромислового холдингу «Астарта-Київ»;
- проаналізувати показники фінансово-господарської діяльності агропромислового холдингу «Астарта-Київ»;
- здійснити діагностику системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислового холдингу «Астарта-Київ»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислового холдингу «Астарта-Київ»;
- визначити ресурсне забезпечення реалізації пропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є інноваційно-інвестиційна діяльність агропромислового підприємства в Україні.

Предметом дослідження є розробка напрямів удосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислового підприємства в Україні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісні характеристики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства

Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства є комплексним процесом, що поєднує розробку та впровадження нових ідей із залученням фінансових ресурсів для їх реалізації. Її основне завдання полягає у створенні належних умов для розвитку бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового економічного зростання.

Окремі українські автори цілком справедливо зауважують, що взаємозв'язок між інвестиціями та інноваціями є очевидно двостороннім: інвестиції є необхідною умовою для впровадження інновацій, а інновації, в свою чергу, підвищують ефективність та прибутковість інвестицій, створюючи нову цінність. Тобто ефективне управління інноваціями та інвестиціями можливе лише за умови їх інтеграції – як правило, найбільшого успіху на ринку досягають ті компанії, які вміють поєднувати інноваційні розробки з довгостроковими інвестиційними проєктами, спрямованими на розвиток нових технологій і розширення ринків. В якості прикладу, автори наводять компанію Tesla, яка завдяки інтеграції інноваційних технологій в електромобілі та акумуляторні системи змогла залучити значні інвестиції, що дозволило їй вийти на нові ринки та значно збільшити свою капіталізацію [49].

Інноваційно-інвестиційна діяльність має стратегічний характер – вона орієнтована на довгострокові цілі, такі як розширення ринків збуту, підвищення продуктивності праці та створення нових робочих місць. Успішні

компанії часто використовують стратегію зростання, зосереджуючись на довгострокових перспективах та інвестуючи в нові проекти і стартапи, які можуть стати джерелами майбутнього доходу. Прикладами таких стратегій є Google і Microsoft, які активно інвестують у нові технології, штучний інтелект і хмарні обчислення [49].

Слід зазначити, що серед представників сучасної вітчизняної наукової думки не розроблено єдиного підходу до визначення сутності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. На нашу думку, доцільно порівняти дефініції цієї категорії, які зустрічаються у публікаціях різних українських науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Підходи українських науковців до визначення сутності
інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства**

Джерело	Визначення сутності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства
1	2
Т. В. Полозова, І. О. Іванов [29, с. 230-231]	«Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства – це комплекс цільових заходів з прогнозування, підготовки та розміщення всіх видів грошових, майнових та інтелектуальних цінностей в об’єкти підприємницької й інших видів діяльності, зокрема з метою впровадження у виробництво та/або соціальну сферу різноманітних нововведень (нові технології, рішення, продукти тощо), що супроводжується ризиком і має на меті досягнення максимально можливого економічного або соціального ефекту» [2, с. 230-231]
В. П. Далик, І. В. Запісоцький, М. З. Ільчишин, Н. А. Матвієвський [14, с. 62]	«Інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства доцільно розглядати як складну, динамічну, стохастичну систему, що складається з процесів різних типів, як правило, включаючи: інноваційні процеси, процес соціокультурного забезпечення економіки організації, інвестицій та інновацій. Інвестиційно-інноваційна діяльність є формою власне інвестування і займає проміжне місце між інноваційною діяльністю та значними інвестиціями розвитку. Її мета є відповіддю підприємства на потреби ринку і здійснюється переважно у сфері виробництва» [3, с. 62]
Ю. В. Довгань [16, с. 41]	«Інноваційно-інвестиційну діяльність можна тлумачити як довгострокове використання інвестиційних ресурсів для здійснення інноваційної діяльності з метою приросту економічного капіталу»

Продовження табл. 1.1

1	2
С. В. Король, А. І. Карманський [19, с. 313]	«Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств – це адаптивна екосистемна діяльність економічних суб'єктів щодо динамічної мобілізації та інтелектуального перетворення гетерогенних ресурсів (фінансових, технологічних, людських, мережевих) в інноваційні рішення через механізми ризикового інвестування, цифрової кооперації та стратегічного партнерства, яка здійснюється в режимі перманентної адаптації до екстремальних умов невизначеності з метою генерування стійких конкурентних переваг та створення мультиплікативної економічної, соціальної та оборонної вартості»
М. М. Бердар, Л. Л. Кот, Л. А. Мартинюк, О. В. Євтушевська, Ю. М. Сапачук [48, с. 29]	«Інноваційно-інвестиційна діяльність передбачає вкладення підприємствами фінансових ресурсів у дослідження та розробку нових інноваційних продуктів, технологій або процесів з метою підвищення їх конкурентоспроможності та збільшення доходів»
С. В. Радинський, А. Я Крупка, С. С. Радинська [34, с. 771]	«Інноваційно-інвестиційна діяльність – це цілеспрямований та системний процес впровадження нововведень у виробничу чи сервісну діяльність підприємства шляхом ефективного залучення інвестиційних ресурсів, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, економічної ефективності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Вона охоплює всі етапи життєвого циклу інновацій – від ідеї до комерціалізації – з одночасним використанням сучасних форм фінансування, управління та організації» [7, с. 771]

Джерело: складено автором за [14; 16; 19; 29; 34; 48]

Аналізуючи дефініції, наведені у табл. 1.1, можемо зробити висновок, що деякі сучасні українські науковці пропонують відносно спрощені визначення цієї категорії, які не повною мірою відображають її сутнісні характеристики. Так, наприклад, Ю. В. Довгань пропонує тлумачити інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства як використання довгострокових інвестиційних ресурсів для здійснення інноваційної діяльності, що має на меті забезпечити приріст економічного капіталу [16, с. 41]. З нашої точки зору, така дефініція дещо поверхнево відображає сутність інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, оскільки не містить конкретизації того, які саме інвестиційні

ресурси будуть використовуватися для здійснення інноваційної діяльності, а також у якій формі буде здійснюватися така діяльність і що буде її результатом.

Автор також зазначає, що метою такої діяльності є забезпечення приросту економічного капіталу [16, с. 41], і це є цілком справедливим твердженням. Проте сучасні тенденції розвитку бізнес-діяльності свідчать, що підприємства у цивілізованих країнах світу часто дотримуються принципів ESG-концепції, яка, зокрема, передбачає реалізацію соціальних та еколого-орієнтованих ініціатив. Відповідно, в сучасних реаліях метою інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства стає не лише забезпечення приросту економічного капіталу, але отримання соціального чи будь-якого іншого суспільно-корисного ефекту. Як приклад, можна навести виробництво інноваційних видів продукції зі зниженим вмістом «вуглецевого сліду», без ГМО, продукції з переробленої вторсировини (products with recycled materials), енергозберігаючої продукції тощо.

На нашу думку спрощеною є дефініція, яку пропонують М. М. Бердар, Л. Л. Кот, Л. А. Мартинюк, О. В. Євтушевська і Ю. М. Сапачук. Науковці акцентують увагу на тому, що інвестування у дослідження і розробку інноваційних видів товарів, процесів чи технологій здійснюється лише виключно за рахунок фінансових ресурсів [48, с. 29]. Вважаємо, що це є спірним питанням, оскільки крім фінансових, інвестуються також інтелектуальні та технічні ресурси, а найважливіше це – час. Водночас, науковці зауважують, що метою інноваційно-інвестиційної діяльності є збільшення доходів і підвищення конкурентоспроможності компанії, тобто наголошено виключно на ринкових показниках, в той час як аспекти ESG-концепції ігноруються.

Більш широке визначення сутності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства пропонують українські економісти, а саме В. П. Далик, І. В. Запісоцький, М. З. Ільчишин і Н. А. Матвієвський. Учені розглядають цю категорію як систему, яка охоплює сукупність різних процесів – інноваційних,

інвестиційних, соціокультурного забезпечення економіки підприємства тощо. При цьому автори вважають, що інноваційно-інвестиційна діяльність є своєрідною формою інвестування, яка займає проміжне місце між інвестиціями, спрямованими у розвиток підприємства, та його інноваційною діяльністю (переважно у виробничій сфері). А її метою вчені вважають зміцнення спроможності підприємства забезпечити потреби ринку [14, с. 62]. Проте вони не конкретизують, які саме ресурси інвестуються у інноваційну діяльність, і який ефект отримає підприємство від такої діяльності, та у якій формі будуть реалізовані її результати. Крім того, метою інноваційно-інвестиційної діяльності науковці вважають забезпечення потреб ринку, ігноруючи при цьому екологічні та інші важливі аспекти.

Розглянемо дефініцію, яку пропонують Т. В. Полозова та І. О. Іванов – вона вбачається нам однією з самих змістовних серед наведених у табл. 1.1. Учені цілком справедливо зауважують, що інноваційно-інвестиційна діяльність є комплексом заходів, які включають в себе прогнозування, підготовку та безпосереднє розміщення всіх видів майнових, фінансових і інтелектуальних ресурсів у об'єкти підприємницької та інших видів діяльності [29, с. 230–231]. Тобто науковці зауважують, що предметом інвестування є не лише грошові кошти, але й інші види ресурсів (інтелектуальні, людські, технічні).

До того ж, Т. В. Полозова та І. О. Іванов зазначають, що інноваційно-інвестиційна діяльність передбачає прогнозування її наслідків, тобто йдеться про попереднє планування і відповідне оцінювання можливого економічного ефекту, який підприємство зможе отримати внаслідок реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту. Водночас, вони також акцентують увагу на інших важливих особливостях, а саме меті інноваційно-інвестиційної діяльності. На думку вчених мета полягає у впровадженні результатів цієї діяльності (нові рішення, технології, продукти тощо) у виробничі процеси та/або у соціальну сферу. Проте, однією з найбільш важливих рис інноваційно-інвестиційної

діяльності, яку виділяють Т. В. Полозова та І. О. Іванов, є той факт, що така діяльність супроводжується ризиком і має на меті досягнути максимально можливий соціальний та/або економічний ефект [29, с. 230–231].

Оскільки, зазначені вище науковці при визначенні сутності інноваційно-інвестиційної діяльності не враховували фактор ризику, а також ймовірний соціальний ефект від такої діяльності, то підхід Т. В. Полозової та І. О. Іванова вбачається нам одним із найбільш влучних.

На нашу думку, серед розглянутих, найбільш ємне визначення пропонують українські науковці С. В. Король та А. І. Карманський. Однак, воно є переобтяженим складними формулюваннями. Вчені вважають, що інноваційно-інвестиційна діяльність являє собою адаптивну екосистемну діяльність підприємств відносно мобілізації та інтелектуального перетворення різних видів ресурсів (технологічних, фінансових, мережевих, людських) на інноваційні рішення [19, с. 313].

При цьому в якості основного механізму такої діяльності вчені розглядають стратегічне партнерство, цифрову кооперацію та ризикове інвестування [19, с. 313]. Тобто вони підкреслюють не лише наявність фактору ризику, але й такі важливі аспекти, як можливість стратегічного партнерства та цифрової кооперації. Зазначене означає можливість поєднання зусиль різних видів інноваційно-активних суб'єктів (інших підприємств, навчальних закладів і науково-дослідних інститутів державної та приватної форм власності тощо).

Крім того, С. В. Король та А. І. Карманський підкреслюють також мету інноваційно-інвестиційної діяльності, яка полягає у генеруванні стійких конкурентних переваг підприємства, а також у створенні мультиплікативної соціальної, економічної та оборонної вартості [19, с. 313]. Тобто вчені доволі слушно підкреслюють той факт, що в умовах протистояння України російському повномасштабному збройному вторгненню, підприємства-інноватори в нашій країні повинні орієнтуватися не лише на отримання

економічного ефекту та комерційного прибутку, але і на досягнення позитивних соціальних зрушень та зміцнення обороноздатності нашої держави.

Вважаємо, що на окрему увагу заслуговують публікації О. О. Кулакова, у яких розкрито характерні риси підприємств, які здійснюють інноваційно-інвестиційну діяльність (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика підприємств, які здійснюють інноваційно-інвестиційну діяльність

Характерні риси	Короткий опис
Ринки збуту	Ринки збуту характеризуються наявністю попиту на високотехнологічні інноваційні продукти
Працівники підприємств	У штаті компаній працюють фахівці, серед яких є дослідники та науковці. Значна частина персоналу вирізняється високим рівнем професійної підготовки та ґрунтовною освітою. Система корпоративних цінностей сформована так, щоб співробітники чітко усвідомлювали значення інноваційних процесів і творчого підходу до розвитку
Структура підприємств	Структура підприємства включає інноваційний підрозділ, основним завданням якого є здійснення наукових досліджень у галузі інноваційної діяльності
Технології підприємств	Технології інноваційного характеру, що розробляються на підприємствах, характеризуються високим науковим рівнем
Завдання підприємств	До основних завдань входить розвиток інноваційної продукції та інноваційно-інвестиційної діяльності (залучення капіталовкладень для підтримки інноваційних досліджень, інтенсифікація роботи над новими розробками та стимулювання професійного розвитку співробітників інноваційного підрозділу)

Джерело: сформовано автором за [20, с. 15]

Водночас О. О. Кулаков наводить перелік принципів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, які розділяє на дві групи – основні та спеціальні (рис. 1.1).

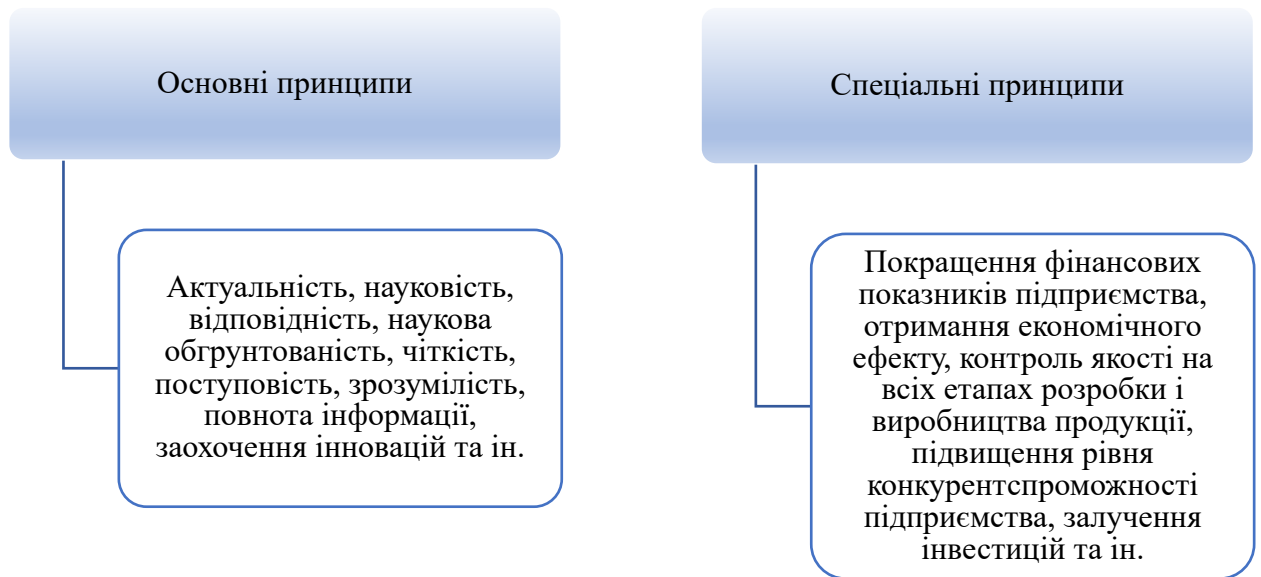


Рис. 1.1. Основні та спеціальні принципи інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств

Джерело: побудовано автором за [20, с. 16]

Проте, інший український вчений К. М. Дідур, вважає, що для того, щоб система інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства відповідала сучасним викликам ринкової економіки її формування повинно ґрунтуватися на принципах, наведених на рис. 1.2.

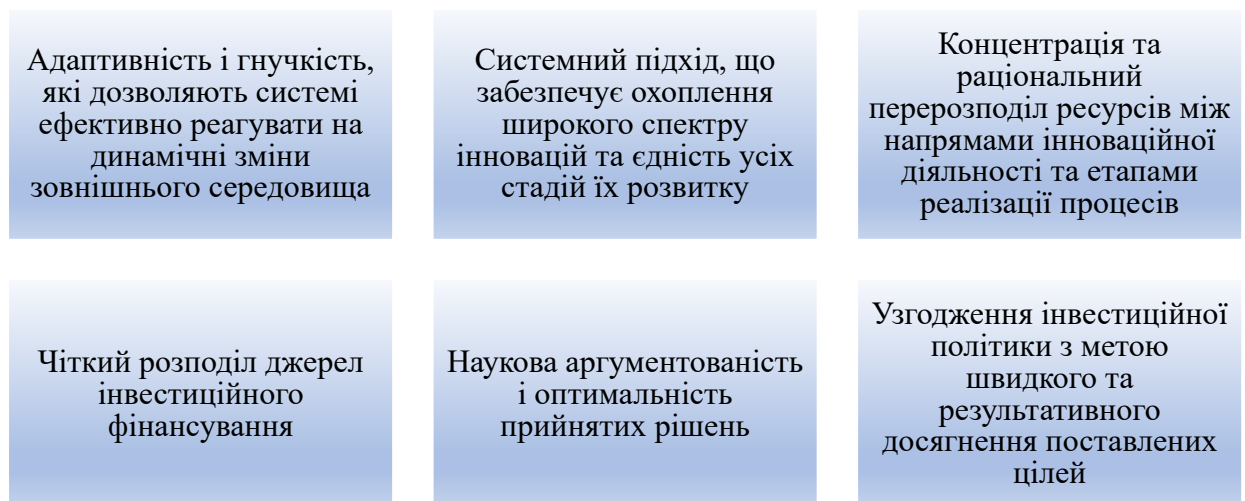


Рис. 1.2. Принципи інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, які виділяє К. М. Дідур

Джерело: побудовано автором за даними [15, с. 35]

К. М. Дідур при цьому наголошує, що запровадження окреслених на рис. 1.2 принципів інноваційно-інвестиційної діяльності українських підприємств сприятиме зміцненню та розширенню їхніх конкурентних позицій [15, с. 35].

Враховуючи той факт, що робота присвячена дослідженню питань інноваційно-інвестиційної діяльності агропромислового підприємства, на нашу думку, доцільно окремої уваги приділити теоретичним аспектам інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних підприємств.

У цьому ключі українські науковці О. В. Ніколюк та В. С. Бурлаков зазначають, що інноваційно-інвестиційна діяльність аграрних підприємств являє собою системну взаємодію двох ключових блоків. Першого науково-інноваційного, який забезпечує генерацію технологій, знань і цифрових рішень. Другого – інвестиційного, який забезпечує матеріальне втілення технологій, знань і цифрових рішень через капіталовкладення. Саме синергія цих ключових блоків формує передумови для сталого розвитку аграрних підприємств. Відповідно, що зміцнення зв'язків між цими складовими – це запорука підвищення конкурентоспроможності, ефективності та технологічного рівня всієї сфери сільського господарства в Україні [23, с. 41]. Водночас учені виділяють основні детермінанти і складові інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств аграрної сфери (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні детермінанти і складові інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних підприємств

Капітальні інвестиції у сільському господарстві	
Капітальні інвестиції у нематеріальні активи: - придбання програмного забезпечення; - патенти, концесії, торговельні марки і аналогічні права, ліцензії	Капітальні інвестиції у матеріальні активи: - у споруди і будівлі; - у землю; - у машини та обладнання; - у будівництво та перебудову приміщень
Частка у загальних капітальних інвестиціях	Динаміка капітальних інвестицій

Продовження табл. 1.3

Витрати на НДДКР за видами робіт у сільському господарстві	
Частка витрат у загальних витратах на наукові дослідження	Динаміка витрат на наукові дослідження
Прикладні наукові дослідження, а також науково-технічні (експериментальні) розробки	Фундаментальні наукові дослідження

Джерело: складено автором за даними [23, с. 40]

Характеризуючи дані табл. 1.3, О. В. Ніколюк і В. С. Бурлаков підкреслюють, що між двома зазначеними складовими інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних підприємств існує взаємозалежність: наукові дослідження виступають фундаментом для інноваційного оновлення виробничих процесів, тоді як капітальні вкладення забезпечують практичне впровадження отриманих результатів. Взаємоузгоджене функціонування цих складових визначає успішність модернізації аграрної галузі. Ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств аграрного сектору залежить від гармонійного розвитку науково-дослідного потенціалу, технологічного переоснащення та оптимальної структури інвестиційних ресурсів. Саме взаємодія цих чинників сприяє зростанню продуктивності, підвищенню конкурентних переваг і забезпеченню стабільності аграрного виробництва [23, с. 40].

Отже, інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства є ключовим чинником його розвитку та конкурентоспроможності в сучасних умовах ринкової економіки. Її сутність полягає у поєднанні науково-технічних новацій із фінансовими ресурсами, що забезпечують практичне впровадження нових технологій, продуктів та управлінських рішень. Інвестиції виступають матеріальною основою реалізації інновацій, тоді як інновації формують стратегічний напрям розвитку підприємства.

Особливістю такої діяльності є її комплексний характер: вона охоплює наукові дослідження, модернізацію виробничих процесів, оптимізацію структури капіталовкладень та впровадження сучасних технологій.

Результатом інноваційно-інвестиційної діяльності стає підвищення продуктивності, зростання рентабельності, зміцнення позицій на ринку та стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

1.2. Особливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємстві

Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства є стратегічним процесом, що визначає його здатність до розвитку та адаптації в умовах сучасної економіки. Сутність цього управління полягає у забезпеченні ефективного поєднання інноваційних рішень із фінансовими ресурсами, необхідними для їх реалізації. Воно охоплює планування, організацію, контроль та аналіз усіх етапів впровадження нововведень, починаючи від наукових досліджень і завершуючи практичним використанням результатів.

На думку Ю. В. Довганя, управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства слід трактувати як систему організаційних і регулятивних процесів, спрямованих на формування та реалізацію інноваційних рішень у поєднанні з відповідними інвестиційними ресурсами. Такі вкладення здійснюються у підприємницькі проєкти та інші напрями господарської активності з метою отримання економічного прибутку або досягнення соціально-економічного ефекту [16, с. 42].

Українські вчені Г. Є. Павлова та О. П. Атамас підкреслюють, що сучасна система управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств формується під впливом масштабних глобальних трансформацій і охоплює процеси спрямування інвестицій у різні напрями, що забезпечують реалізацію науково-технічних досягнень та новітніх управлінських практик. Такий підхід дозволяє не лише впроваджувати інновації у виробничу та управлінську сферу,

а й стимулювати створення конкурентоспроможної продукції. Завдяки цьому підприємства отримують можливість підвищувати якість своїх товарів і послуг, що забезпечує їм переваги на міжнародному ринку та зміцнює їхні позиції у глобальному економічному середовищі [23, с. 15].

Ю. В. Довгань підкреслює, що будь-який управлінський процес передбачає здійснення впливу суб'єкта управління на певний об'єкт, а також спрямування та регулювання його діяльності за допомогою відповідних методів менеджменту. На думку науковця, у контексті інноваційно-інвестиційної діяльності об'єктами управління виступають відносини, що виникають у процесі реалізації інновацій та інвестицій, управлінські рішення, планування, стимулювання, прогнозування, результати інтелектуальної праці, використання основних фондів і поточних активів, а також різноманітні проєкти й програми. Тобто у системі управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ключовими об'єктами є інновації та інвестиції, а також взаємовідносини, що формуються під час їх реалізації [16, с. 42].

Суб'єктами ж управління, на думку Ю. В. Довганя, доцільно вважати інноваторів, керівні органи підприємств та інституцій різних рівнів, інвесторів і організації, залучені до цього процесу (державні структури, банки, науково-дослідні та проєктні установи, страхові й посередницькі компанії тощо). Управлінські функції можуть виконувати як окремі спеціалісти, так і групи фахівців, які за допомогою різних методів та інструментів організовують цілеспрямоване функціонування об'єкта управління [16, с. 42].

Проте, наприклад, О. Ю. Огренич вважає, що механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства можна розглядати як систему взаємопов'язаних елементів та послідовних етапів, що забезпечують організацію інноваційно-інвестиційної діяльності та досягнення очікуваних економічних результатів у динамічному ринковому середовищі. Його функціонування спрямоване на підвищення ефективності роботи підприємства та ґрунтується на використанні достовірної й своєчасної

інформації. Між складовими цього механізму існують тісні функціональні взаємозв'язки, які забезпечують реалізацію основної мети та виконання поставлених завдань. Саме тому автор вважає доцільним виділити основні елементи такого механізму (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні елементи механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства

Елемент механізму	Коротка характеристика
Суб'єкт управління	Суб'єктами управління інноваційно-інвестиційною діяльністю виступають власники підприємств, керівники структурних підрозділів, інвестори та представники інноваційних компаній
Об'єкт управління	Об'єктами управління є інвестиційні ресурси, інновації, конкретні інвестиційні та інноваційні програми, рівень активності у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності, персонал підприємства та допоміжні підрозділи, що беруть участь у відповідних процесах
Ресурсне забезпечення	Важливим елементом механізму управління є кадрове, фінансове, матеріально-технічне, інформаційне, нормативно-правове забезпечення
Принципи управління	Результативність, адаптивність, системність, послідовність, достатність ресурсного забезпечення, альтернативність, цілісність, інноваційність, комплексність, пріоритетність, принцип моніторингу, принцип нейтралізації ризиків, направленість на інноваційний розвиток, направленість на активізацію інвестиційної діяльності
Функції механізму управління	Організація, планування, стимулювання, регулювання, контроль і моніторинг

Джерело: складено автором за [24, с. 129–131]

Якщо ж говорити про інструменти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства, то М. І. Юргачова та О. М. Ковальова виділяють наступні: економіко-математичні методи оцінки, стратегічне планування та портфельне управління проєктами, інформаційно-аналітичні та цифрові платформи, система управління ризиками, механізми фінансування, партнерські кооперації, мотиваційні системи та контроль за реалізацією проєктів. Комплексне використання цих інструментів дозволяє підприємству підвищити ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності та мінімізувати

ризиків, а також забезпечити конкурентоспроможність і стійкий розвиток на ринку [18, с. 143].

Характеризуючи управлінські аспекти інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства з точки зору взаємодії з персоналом і стейкхолдерами, І. І. Мазур та М. В. Коротун пропонують виділяти п'ять основних напрямів управління цією діяльністю, а саме: мотивація персоналу до залучення до інноваційної активності; залучення всіх стейкхолдерів і створення платформи для обговорення нових ідей; проведення заходів з підвищення кваліфікації персоналу; створення спільного простору для інновацій; нагороди та визнання (див. Додаток А).

Необхідно зауважити, що різні науковці по-різному розуміють послідовність процесу управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. Так, наприклад, В. А. Панченко вважає, що цей процес передбачає п'ять основних етапів, наведених на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні етапи процесу управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства, які виділяє В. А. Панченко

Джерело: складено автором за [27, с. 100–101]

Водночас, О. Ю. Огренич виділяє дещо інший алгоритм процесу управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства, який включає в себе зовсім інші етапи (див. Додаток Б). Вважаємо, що алгоритм, який пропонує науковець, є значно більш змістовним порівняно з тим, який

наведено на рис. 1.3. Учений підкреслює, що впровадження механізму управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства сприяє вдосконаленню інвестиційної діяльності, активізації інноваційного розвитку та підвищенню ефективності функціонування підприємств у мінливих умовах ринкового середовища. Особливої актуальності для українських підприємств цей механізм набуде у післявоєнний період, коли він стає інструментом не лише для відновлення інноваційної активності, але й для відновлення виробничих процесів загалом [24, с. 132–133].

Слід зазначити, що важливість питання управління інноваційно-інвестиційної діяльності українських підприємств в умовах повномасштабного збройного вторгнення російських окупаційних військ і повоєнного відновлення вітчизняної економіки підкреслюють у своїх публікаціях інші наковці. Так, Є. І. Масленніков, С. О. Рябов і Р. Г. Кіртока зауважують, що повномасштабна військова агресія з боку РФ спричинила глибоку кризу інвестиційного середовища, що проявилася у системному погіршенні умов для капіталовкладень та різкому зниженні довіри інвесторів. Суттєві фізичні руйнування промислових підприємств та інфраструктурних об'єктів, разом із високим рівнем правової та економічної невизначеності створили вкрай несприятливі умови для здійснення капіталовкладень. Це спричинило різке зниження інвестиційної привабливості України та посилило песимістичні настрої серед представників бізнес-середовища [22, с. 90].

На їх думку, в умовах воєнного стану інноваційно-інвестиційна діяльність підприємств набуває критичного значення, адже така діяльність має подвійний характер. З одного боку, це необхідність гарантувати оперативну економічну стійкість підприємств, а з іншого – створити модернізовану інноваційну основу для стратегічної відбудови країни у післявоєнний період. Такий підхід дозволяє поєднати короткострокові завдання з довгостроковими цілями, забезпечуючи одночасно стабільність та перспективний розвиток [22, с. 90].

Отже, управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства є складним процесом, що поєднує стратегічне планування, фінансове забезпечення та організацію впровадження нововведень. Його особливість полягає у необхідності узгодження інноваційних ідей із реальними інвестиційними можливостями, адже без достатнього фінансування навіть найперспективніші розробки залишаються нереалізованими.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства

Як цілком слушно зазначають науковці Н. М. Польова, Ю. В. Молчанов і Б. А. Гнатик, ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства проявляється у зростанні обсягів одержуваного ним прибутку, тобто інновації та інвестиції необхідні для забезпечення нормального функціонування підприємства саме у майбутньому періоді [31, с. 69]. Зростання прибутковості та розширення ринкової частки є важливим показником ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Однак, така ефективність також проявляється у здатності підприємства забезпечувати його стійкий розвиток і конкурентоспроможність. Вона визначається результатами впровадження нових технологій, модернізації виробництва та використання сучасних методів управління.

Оцінювання ж ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства є важливим інструментом управління, що дозволяє визначити результативність прийнятих рішень та перспективи його розвитку на тому чи іншому ринку. Методичні підходи до цього процесу ґрунтуються на комплексному аналізі фінансових, виробничих та інноваційних показників.

Разом з тим, слід зазначити, що різні сучасні українські науковці пропонують різні підходи до оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Так, наприклад, Т. В. Полозова пропонує виділяти сім різних підходів до оцінювання, наведених у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства

Підхід	Метод	Сутність методу
Фінансово-економічний підхід (класичні фінансові методи)	Чиста поточна вартість (NPV)	Оцінка різниці між дисконтованими доходами та витратами проєкту
	Внутрішня норма доходності (IRR)	Визначення ставки дисконту, за якої NPV дорівнює 0
	Індекс прибутковості (PI)	Відношення дисконтованих доходів до інвестиційних витрат
	Строк окупності (PP, DPP)	Визначення періоду повернення вкладених коштів
Ризик-орієнтований підхід	Аналіз чутливості	Оцінка впливу змін ключових параметрів на результат
	Сценарний аналіз	Моделювання оптимістичних, песимістичних і базових сценаріїв
	Імітаційне моделювання (Monte Carlo)	Статистичне моделювання можливих результатів
Стратегічний підхід (сучасні стратегічні методи)	Метод реальних опціонів	Оцінка управлінської гнучкості в процесі реалізації проєкту
	Стратегічний аналіз	Оцінка відповідності проєкту довгостроковим цілям
Багатокритеріальний підхід	Інтегральна оцінка	Об'єднання фінансових і нефінансових показників
	Експертні методи	Оцінка на основі професійних суджень
Соціально-еколого-економічний підхід	ESG-оцінка, соціально-економічний аналіз	Оцінка соціальних та екологічних ефектів
Компетентнісний підхід	Оцінка управлінських компетенцій	Аналіз людського та інтелектуального капіталу
Поведінковий підхід	Поведінковий аналіз	Урахування психологічних чинників прийняття рішень

Джерело: складено автором за [30, с. 428–429]

Переваги і недоліки методичних підходів, зазначені у таблиці у Додатку Б. Учена справедливо зауважує, що забезпечення раціональної оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних проєктів передбачає поєднання класичних фінансових методів, а також сучасних стратегічних, ризик-орієнтованих, поведінкових компетентнісних підходів, що у підсумку дозволить керівництву підприємства комплексно врахувати інноваційні,

економічні та людські аспекти. При цьому автор наводить порівняльну характеристику традиційних і сучасних методів оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних (Додаток В).

Порівняльний аналіз свідчить, що класичні методи доцільно використовувати як базовий етап у процесі оцінювання, тоді як сучасні підходи забезпечують глибше дослідження результативності інноваційно-інвестиційних проєктів, ураховуючи їх стратегічну роль та довготривалі наслідки. Важливо підкреслити, що якісна оцінка таких проєктів потребує інтеграції класичних фінансово-економічних інструментів із новітніми методами аналізу ризиків, стратегічних аспектів і нефінансових ефектів [30, с. 430].

Водночас, О. В. Гук, Л. П. Шендерівська, Г. А. Мохонько для оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств пропонують використовувати три підходи, які пов'язані з оцінкою складників інноваційного потенціалу, грошових потоків інвестиційних проєктів та оцінки ефективності інвестицій [13, с. 127–150]. При цьому методи оцінювання грошових потоків інвестиційних проєктів та оцінки ефективності інвестицій, які виділяють вчені, переважно дублюють ті, що наведено у табл. 1.6. Методи, пов'язані з оцінкою складників інноваційного потенціалу, включають в себе десятки видів показників, які не пов'язані з темою роботи, тому ми їх не висвітлюємо.

Інші науковці Д. О. Серьогіна, Г. А. Жовтяк, Т. А. Пушкар для економічного обґрунтування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства також пропонують використовувати методи, наведені у табл. 1.5 [36, с. 127–135]. Проте, вони пропонують розраховувати деякі інші показники, які наведено у Додатку Е. Водночас, С. В. Радинський, А. Я. Крупка, С. С. Радинська для оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства пропонують використовувати чотири групи показників – фінансові, технічні, інвестиційні і соціальні (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Групи показників для оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства

Підхід	Метод
Інвестиційні	Чиста поточна вартість (NPV)
	Внутрішня норма доходності (IRR)
	Строк окупності (PP, DPP)
Фінансові	Рентабельність інвестицій (ROI)
	Рівень фінансової автономії (FA)
Технічні	Коефіцієнт технологічного оновлення (СТО)
	Частка витрат на інновації (IC/R)
Соціальні	Приріст продуктивності праці (ΔLP)
	Індекс задоволеності персоналу (SI)

Джерело: складено автором за даними [34, с. 775]

В. П. Далик, І. В. Запісоцький, М. З. Ільчишин і Н. А. Матвієвський вважають, що комплексна система оцінки ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства повинна включати п'ять основних етапів, наведених на рис. 1.4.

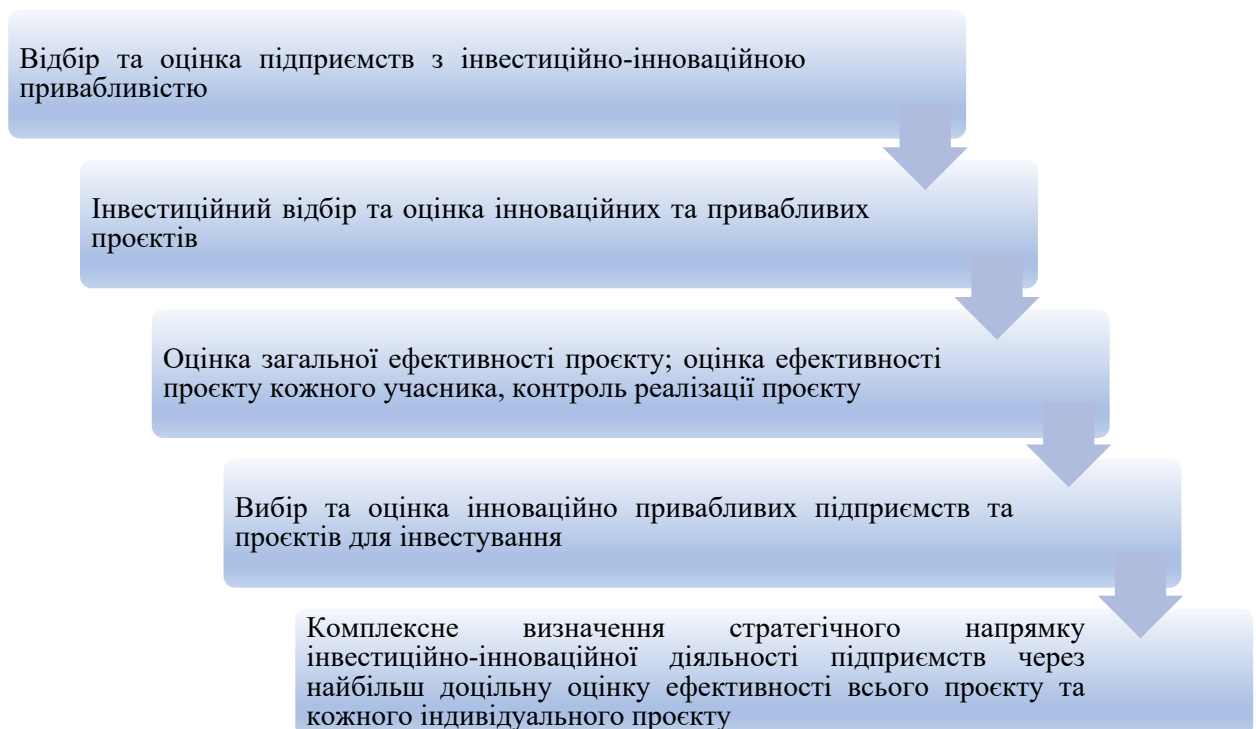


Рис. 1.4. Основні етапи процесу оцінювання ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [14, с. 63]

Отже, оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності є ключовим елементом стратегічного управління підприємством. Класичні фінансово-економічні методи, такі як аналіз рентабельності, чистої приведеної вартості чи внутрішньої норми доходності, дозволяють визначити базові показники результативності проєктів. Водночас сучасні підходи виходять за межі суто фінансових критеріїв, враховуючи ризики, стратегічну значущість та соціально-екологічні наслідки інновацій. Поєднання традиційних та новітніх методів створює комплексну систему оцінювання, яка допомагає підприємству приймати більш обґрунтовані рішення.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГУ «АСТАРТА-КИЇВ»

2.1. Характеристика діяльності та система управління агропромислового холдингу «Астарта-Київ»

Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» є одним із найбільших і найуспішніших підприємств аграрного сектору України, що поєднує виробництво, переробку та реалізацію продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Заснований у 1993 році, він поступово перетворився на потужну вертикально інтегровану компанію, акції якої котируються на Варшавській фондовій біржі [12; 25]. Загальну юридичну інформацію про «Астарта-Київ» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна юридична інформація про «Астарта-Київ»

Повна назва юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА АСТАРТА-КИЇВ
Код ЄДРПОУ	19371986
Дата реєстрації юридичної особи	02.03.1993
Розмір статутного капіталу	258 310 486,47 грн.
Основний вид діяльності відповідно до КВЕД	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Юридична адреса	04071, Україна, м. Київ, вул. Ярославська, буд. 58
Керівник	Іванчик Віктор Петрович
Засновник	КОМПАНІЯ АНКОР ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД (Кіпр). Частка у статутному капіталі складає 99,99% (258 290 486 грн)

Джерело: складено автором за даними [38-39]

За понад 30 років безперервного розвитку компанія пройшла шлях від локального торговельного підприємства до потужного вертикально

інтегрованого транснаціонального холдингу, який об'єднує в собі високоінтенсивне рослинництво, промислове виробництво цукру, глибоку переробку сої, індустриальне тваринництво та інноваційну біоенергетику. Зазначимо при цьому, що з точки зору структури власності «Астарта-Київ» входить до складу холдингової компанії Astarta Holding PLC, яка є публічною європейською компанією [7].

З 2012 року «Астарта-Київ» є членом Європейської бізнес-асоціації – це означає, що досліджуване підприємство входить до найбільшої бізнес-спільноти України, яка об'єднує понад 1000 українських, європейських та міжнародних компаній. Це дає підприємству доступ до захисту інтересів, лобіювання на рівні держави та ЄС, а також до бізнес-нетворкінгу, освітніх програм і спільних проєктів з іншими компаніями [35].

Дамо коротку характеристику діяльності «Астарта-Київ» станом на 2026 рік (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

**Окремі показники діяльності агропромислового холдингу
«Астарта-Київ» станом на 2026 рік**

Показник	Значення
Земельний банк (кількість і площа земель сільськогосподарського призначення, які знаходяться в управлінні)	212 тис. гектар
Річні обсяги виробництва молока	119 тис. тон (перше місце в Україні за обсягом виробництва індустриального молока)
Загальне поголів'я великої рогатої худоби	27,5 тис. голів
Річні обсяги виробництва цукру	250-500 тис. тон
Річна потужність з переробки сої	230 тис. тон (друге найбільше в Україні підприємство з переробки сої)
Генерація біоенергетики	Потужність біогазового комплексу складає 150 тис. м³ біогазу в день

Джерело: складено автором за даними [7; 35]

Дані таблиці свідчать, що сьогодні діяльність «Астарта-Київ» охоплює широкий спектр напрямів діяльності, серед яких рослинництво, виробництво цукру, переробка сої, тваринництво та біоенергетика. В операційному

управлінні компанії перебуває 212 тис. гектар земель сільськогосподарського призначення у семи областях (Вінницькій, Полтавській, Тернопільській, Житомирській, Чернігівській, Хмельницькій, Харківській) [3].

Географічна диверсифікація активів відіграє важливу роль в системі управління ризиками компанії, оскільки вона дозволяє збалансувати вплив локальних несприятливих погодних умов, таких як посухи або надмірні опади, на загальний обсяг валового збору врожаю. Вирощена на цих землях продукція частково реалізується на зовнішніх експортних ринках у вигляді сировини та готової продукції, що забезпечує компанію необхідною валютною виручкою. У цьому ключі необхідно підкреслити, що досліджуване підприємство здійснює продаж продукції на багатьох зарубіжних ринках – у 2024 році холдинг «Астарта-Київ» здійснював експорт до більш ніж 40 країн світу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Країни, до яких «Астарта-Київ» здійснює експорт продукції

Пшениця	Індонезія, Іспанія, Румунія, Італія, Португалія
Кукурудза	Єгипет, Іспанія, Ірландія, Італія
Цукор	Країни Близького Сходу, Європи та Африки
Соева олія і шрот	Польща, Угорщина, Румунія, ОАЕ, Саудівська Аравія
Органічна продукція	Чехія, Швейцарія, Німеччина, Франція

Джерело: складено автором за даними [40]

Фундаментальною конкурентною перевагою агропромислового холдингу «Астарта-Київ» є його бізнес-модель, побудована на принципах глибокої вертикальної інтеграції та безвідходної циркулярної економіки. Компанія не обмежується екстенсивним вирощуванням сільськогосподарської сировини для її подальшої реалізації на глобальних ринках, а створює складний, замкнений цикл виробництва, де побічні продукти одного операційного сегмента стають критично важливою сировиною для іншого [45]. Ця модель дозволяє холдингу мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників, ефективно хеджувати цінові та логістичні ризики на

волатильних сировинних ринках, а також максимізувати додану вартість на кожному етапі виробничого ланцюга.

Сегмент рослинництва є одним із найбільш масштабних, капіталомістких і стратегічно важливих напрямів діяльності холдингу «Астарта-Київ», який традиційно генерує значну частку консолідованого доходу та формує сировинний базис для функціонування інших операційних підрозділів. Компанія застосовує науково обґрунтовані підходи до формування сівоzmіни, щороку оптимізуючи площі під ключовими культурами залежно від глобальної макроекономічної кон'юнктури, прогнозів кліматичних змін, логістичних обмежень та внутрішніх потреб переробного кластеру. Основними комерційними культурами холдингу, які формують левову частку валового збору, є озима пшениця, кукурудза, соя, соняшник, озимий ріпак та цукрові буряки.

Кліматична нестабільність, логістичні обмеження та зростання витрат спонукали «Астарта-Київ» збільшити площі посівів культур із прогнозованими продажами та стабільною економікою, таких як кукурудза та соняшник. Однак несприятливі погодні умови створили значний тиск на врожай, що призвело до зниження продуктивності. Виробництво зернових та олійних культур компанії «Астарта-Київ» загалом залишилося на рівні 2024 року і у 2025 році склало приблизно 0,6 млн тон [46].

Таблиця 2.4.

Показники врожайності зернових культур «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр.

Тип зернових	2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	тон/гектар	кілотон	тон/гектар	кілотон	тон/гектар	кілотон
Кукурудза	10,3	201	7,6	40	7,6	94
Пшениця	6,3	271	5,3	260	5,2	237
Насіння соняшника	3,0	83	2,5	46	2,1	61
Соя	3,1	169	2,4	168	2,2	122
Ріпак	4,1	56	3,4	40	2,7	31
Цукровий буряк	58	2233	49	1887	55	1848

Джерело: Складено автором за даними [2]

Характеризуючи дані, наведені у табл. 2.4, слід зазначити, що виробничий сезон 2023 року став для компанії періодом агрономічних досягнень, протягом якого було зафіксовано найвищу в історичній ретроспективі врожайність кукурудзи та цукрових буряків [44]. Проте 2024 рік виявився значно складнішим випробуванням через несприятливі погодні умови, тривалі періоди посухи та екстремальні температурні режими у ключових регіонах діяльності «Астарта-Київ». Це призвело до об'єктивного зниження загального обсягу збору зернових та олійних культур на 29% до рівня 0,6 мільйона тон [45].

Особливо відчутним для показників діяльності досліджуваного підприємства було стрімке падіння врожайності кукурудзи, яка є вологолюбною культурою. Її врожайність обвалилася з рекордних 10,3 тон з гектара у 2023 році до скромних 7,6 тон з гектара у 2024-2025 рр., а загальний обсяг виробництва цієї культури скоротився з 201 тис. тон до 40 тис. тон впродовж 2023-2024 рр. І хоча за підсумками 2025 року відбулося зростання обсягів виробництва кукурудзи порівняно з показником 2024 року, все ж за період 2023-2025 рр. виробництво цього виду продукції знизилося з 201 тис. тон до 94 тис. тон. [2].

Врожайність озимої пшениці також зазнала скорочення під тиском кліматичних факторів, знизившись із 6,3 до 5,3 тон з гектара, що призвело до зменшення валового збору з 271 до 260 тисяч тон впродовж 2023-2024 рр., і цей тренд на скорочення продовжився далі протягом 2024-2025 рр., коли виробництво скоротилося з 260 до 237 тисяч тон [2].

Доволі суттєво за ці роки скоротився валовий збір цукрових буряків, які потребують значної кількості вологи в період активної вегетації. Так, обсяг виробництва цієї культури впав із 2,233 мільйона тон у 2023 році до 1,887 мільйона тон у 2024 році на тлі зниження середньої врожайності з 58 до 49 тон на гектар. Цей тренд продовжився і впродовж 2024-2025 років, коли виробництво скоротилося з 1,887 до 1,848 млн. тон, хоча врожайність дещо

зросла (з 49 до 55 тон на гектар). Також впродовж 2023–2024 рр. було зафіксовано падіння врожайності соняшнику з 3,0 до 2,5 тон з гектара (виробництво впало з 83 до 46 тисяч тон) та озимого ріпаку з 4,1 до 3,4 тон з гектара (виробництво впало з 56 до 40 тисяч тон). Якщо ж говорити про період 2024-2025 рр., то показник врожайності соняшника продовжив скорочуватись з 2,5 до 2,1 тон з гектара, хоча його виробництво зросло з 46 до 61 кілотонн; у випадку з ріпаком, його врожайність скоротилась з 3,4 до 2,7 тон на гектар, а виробництво знизилось з 40 до 31 кілотонн [2].

Отже, основою діяльності «Астарта-Київ» є рослинництво – цукровий буряк, соя, пшениця, кукурудза, соняшник та ріпак – хоча доволі важливим напрямом також є виробництво цукру, яке здійснюється на кількох заводах у центральних областях країни. Цукрові підприємства компанії функціонують у Полтавській, Вінницькій та Хмельницькій областях. Протягом останніх років річний обсяг виробництва цукру коливається в межах від 250 до 500 тисяч тон. Компанія системно модернізує свої заводи та реалізує довгострокову програму підвищення енергоефективності й раціонального використання ресурсів [11].

Важливою конкурентною перевагою «Астарта-Київ» є забезпечення виробництва власною сировиною – цукровими буряками, які вирощуються агрофірмами холдингу. Побічні продукти виробництва, такі як меляса та жом, також мають стабільний попит. Після введення в експлуатацію жомосушарних і жомогрануляційних відділень на кількох заводах компанія майже весь гранульований жом почала постачати на зовнішні ринки. Частина сирого жому використовується у тваринництві холдингу, а решта – для виробництва енергії на біоенергетичному комплексі «Астарта-Київ» [11].

Заводи компанії мають сертифікацію за сімома міжнародними системами менеджменту, серед яких ISO 9001 (якість), ISO 22000 та FSSC 22000 (безпечність харчових продуктів), ISO 14001 (екологічний менеджмент), ISO 45001 (охорона праці та гігієна). Новооржицький, Глобинський та Яреськівський заводи додатково сертифіковані за стандартом ISO 50001, що

підтверджує ефективність енергетичного менеджменту. Крім того, підприємства регулярно проходять соціально-екологічні аудити на вимогу клієнтів, підтверджуючи відповідність міжнародним стандартам SMETA 4 Pillar та принципам постачальників Coca-Cola [11].

Структурою, відповідальною за виробництво і продаж цукру в рамках холдингу «Астарта-Київ» є ТОВ «Цукорагропром», який представлено трьома заводами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Загальна характеристика цукрових заводів «Астарта-Київ»

Назва заводу	Загальна характеристика
Яреськівський цукровий завод	Входить з 2000 року до складу «Астарта-Київ». Завдяки модернізації виробнича потужність сьогодні складає близько 4400-4600 тон переробки буряків за добу. У сировинну зону заводу входять Диканський, Шишацький, Зінківський, Гадяцький, Миргородський та інші райони Полтавської області
Жданівський цукровий завод	Один із найстарших діючих цукрових заводів України. Після входження в структуру холдинга «Астарта-Київ» в 2003 році завод вийшов на проєктну потужність у 4000 тон на добу. На підприємстві здійснюється виробництво білого цукру, який фасується у поліпропіленові мішки вагою по 50 кг. З 2015 року, вся продукція відповідає вимогам першої категорії та має показник кольоровості до 45 за шкалою ICUMSA. Такий цукор постачається як на внутрішній ринок України, так і на зовнішні ринки. Окрім основної продукції, підприємство виготовляє бурякову мелясу та свіжий жом, які також знаходять застосування у різних галузях
Глобинський цукровий завод	З 2014 року входить до складу «Астарта-Київ». Виробнича потужність – 6 000 тон переробки буряків на добу. Цукор, вироблений на заводі, використовується провідними компаніями харчової промисловості, серед яких кондитерська корпорація «Рошен», ТОВ «Сандора», об'єднання «Конті» та ТОВ «Данон-Дніпро». Це свідчить про високу якість продукції та її відповідність міжнародним стандартам. Підприємство виготовляє побічну продукцію – бурякову мелясу та свіжий жом. Останній є ключовою сировиною для Глобинського біоенергетичного комплексу. Саме тут із жому отримують біогаз, який використовується разом із природним газом для роботи теплоелектроцентралі заводу. Такий підхід дозволяє підприємству не лише ефективно утилізувати відходи виробництва, а й знижувати енергетичні витрати, сприяючи розвитку відновлюваної енергетики та підвищенню екологічної відповідальності компанії.

Джерело: складено автором за [33]

Важливим напрямом діяльності «Астарта-Київ» є також виробництво молока. Досліджуване підприємство є найбільшим промисловим виробником цього виду продукції в Україні, і саме з його продукції виготовляють молочні вироби такі відомі бренди, як Danone, «Люстдорф», «Молокія», «Яготинське», «Галичина» та «Канів» [10; 33]. Водночас, слід підкреслити, що «Астарта-Київ» має намір вийти на ринок роздрібної торгівлі з власною лінійкою цукру та молочної продукції під брендом компанії. Першим етапом стане продаж цукру у сегменті B2C, хоча його частка становитиме лише невеликий відсоток від загального виробництва. Після запуску цукру в роздрібній мережі компанія планує представити молочну продукцію [10].

Одним з основних напрямів діяльності досліджуваного підприємства є переробка сої – вона здійснюється на потужностях Глобинського переробного заводу. Підприємство спеціалізується на глибокій переробці соєвих бобів та реалізації продуктів їх обробки оптовими партіями. До основної продукції належать високопротеїновий гранульований шрот, гідратована нерафінована олія та гранульована оболонка. Проєктна річна потужність заводу сягає 230 тисяч тон. Для забезпечення високої якості виробництва використовується обладнання провідних світових компаній, серед яких «Bühler» зі Швейцарії, «GEA» та «Siemens» з Німеччини, «Alfa Laval» зі Швейцарії, «CPM» з Нідерландів та «KSB» з Німеччини. Інфраструктура підприємства включає складські приміщення для готової продукції, елеватор місткістю 42 тисячі тон, а також розвинену систему автомобільних і залізничних комунікацій. Додатково встановлені сучасні системи очищення води та повітря, що відповідають екологічним вимогам.

Необхідно підкреслити, що потужності Глобинського переробного заводу дозволяють переробляти до 700 тон бобів сої на добу (рис. 2.1).

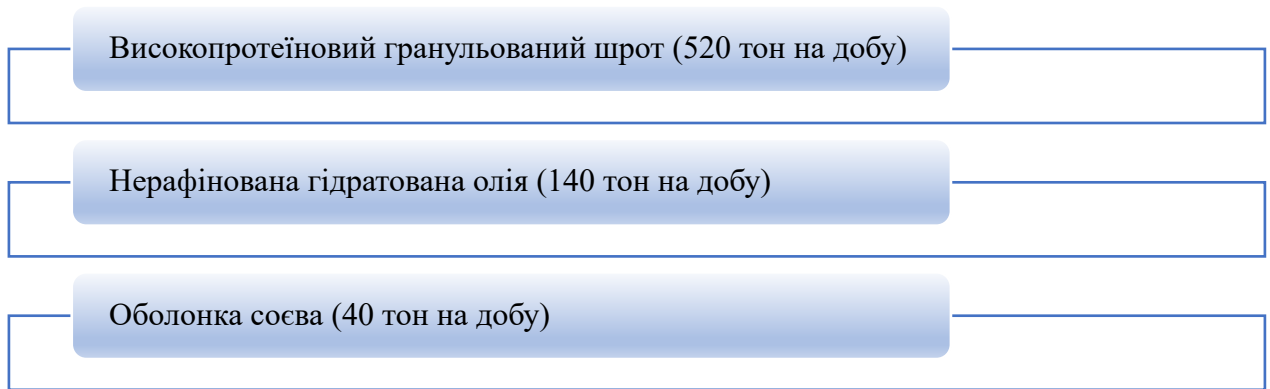


Рис. 2.1. Види продукції, які виробляються на потужностях Глобинського переробного заводу *

Джерело: побудовано автором за даними [28]

Технологічний процес переробки сої базується на методі прямої екстракції, який передбачає виконання комплексу операцій для отримання готової продукції. На кожному етапі здійснюється ретельний контроль якісних та кількісних показників, а також параметрів безпеки сировини, допоміжних матеріалів і кінцевої продукції відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 22000 та GMP+B1. У виробництво інтегровано систему екологічного менеджменту та енергетичного управління згідно зі стандартами ISO 14001 та ISO 50001. Крім того, підприємство впровадило концепцію ощадливого виробництва, використовуючи інструменти «5S», що дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшити витрати та підвищити ефективність [28].

Варто підкреслити, що розвиток проєктів біоенергетики також є важливим напрямом діяльності «Астарт-Київ» – у 2014 році досліджуване підприємство запустило один із найбільших біоенергетичних комплексів в Україні, виробнича потужність якого перевищує 50 мільйонів кубічних метрів біогазу на рік. Основною сировиною для виробництва біогазу слугують побічні продукти цукрового виробництва, зокрема сирий жом, а також органічні відходи аграрного виробництва. Отриманий біогаз використовується як екологічно дружній альтернативний ресурс замість природного газу для

забезпечення роботи соєпереробного та цукрових заводів агропромислового холдингу [8].

Комплекс обладнаний сучасними технологічними системами від провідних світових виробників, серед яких «Börger GmbH» та «Streisal» з Німеччини, «Sulzer» зі Швейцарії, «HUNING» і «Siemens» з Німеччини, а також українська компанія «УТК». Використання такого обладнання гарантує високу ефективність та надійність виробничих процесів. Реалізація проекту стала можливою завдяки фінансовій підтримці Європейського банку реконструкції та розвитку, що підтверджує його стратегічну значущість та відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку [8].

Для забезпечення безперервності експортних поставок на глобальні ринки та гарантування внутрішніх переміщень сировини між підприємствами, холдинг «Астарта-Київ» цілеспрямовано розбудував потужну, розгалужену та сучасну інфраструктурну мережу. Компанія оперує сімома високотехнологічними елеваторними комплексами, загальна паспортна потужність одночасного зберігання яких становить 562 тисячі тон. Наявність таких ємкостей дозволяє холдингу повністю самостійно забезпечувати надійне зберігання понад 1 мільйона тон зернових та олійних культур власного врожаю протягом року [17].

Елеваторні комплекси «Астарта-Київ» розташовані у трьох регіонах України: у Хмельницькій області (Красилівський і Війтовецький елеватори), у Полтавській області (Лутовинівський, Яреськівський, Скороходівський та Семенівський елеватори) та у Вінницькій області (Хмільницький елеватор). Вони приймають широкий спектр культур: олійні (соняшник, ріпак), зернові (кукурудза, пшениця, жито, ячмінь, овес, гречка, сорго), та зернобобові (горох, соя). Пропускна здатність кожного елеватора дозволяє приймати від 2,5 до 6 тисяч тон зерна на добу [17].

Усі підприємства оснащені автоматизованими системами управління процесами зберігання та контролю якості продукції. Відбір проб здійснюється

механізовано, а визначення показників якості проводиться у власних акредитованих лабораторіях, які функціонують безпосередньо на кожному елеваторі. Це гарантує прозорість процедур та відповідність продукції міжнародним стандартам [17].

Невід'ємною складовою діяльності досліджуваного холдингу є дотримання принципів сталого розвитку, відомих у міжнародній практиці як стандарти ESG (Environmental, Social, and Governance). Вище керівництво компанії глибоко усвідомлює невідворотний вплив інтенсивного промислового землеробства на стан довкілля і тому проактивно впроваджує найсуворіші європейські екологічні стандарти у свою роботу. Важливо відзначити, що ще у далекому 2008 році холдинг «Астарта-Київ» став однією з перших компаній в Україні, яка приєдналася до Глобального договору ООН (UN Global Compact) [37].

Цей крок поклав на компанію довгострокові добровільні зобов'язання щодо неухильного дотримання десяти фундаментальних міжнародних принципів у сфері захисту прав людини, регулювання трудових відносин, охорони навколишнього середовища та викорінення корупції. Корпоративна соціальна відповідальність холдингу «Астарта-Київ» є невід'ємною частиною його стратегії розвитку та позиціонування на ринку. Компанія розглядає принципи сталого розвитку як фундаментальні цінності, що визначають її діяльність. Вони охоплюють турботу про громади, етику бізнесу, охорону праці, захист довкілля та добробут тварин. Такий підхід дозволяє компанії не лише забезпечувати економічну ефективність, а й формувати позитивний соціальний імідж [37].

Особливого значення корпоративна відповідальність набула після початку війни в Україні. Холдинг активно долучився до гуманітарних ініціатив, спрямованих на підтримку постраждалих громадян. У співпраці з міжнародними організаціями та фондами було створено проєкт «Common Help UA», який забезпечує населення продуктами харчування, засобами гігієни,

ліками та іншою необхідною допомогою. Завдяки цим зусиллям допомогу отримали сотні тисяч українців, а загальний обсяг підтримки перевищив мільярд гривень [37].

Отже, «Астарта-Київ» є прикладом успішного поєднання аграрного виробництва, інноваційних технологій та соціально відповідального бізнесу. Її діяльність сприяє зміцненню позицій України на світових ринках і водночас забезпечує розвиток місцевих громад та впровадження екологічно орієнтованих практик.

2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності агропромислового холдингу «Астарта-Київ»

Фінансові результати компанії «Астарта-Київ» за останні кілька років яскраво демонструють її здатність генерувати стабільний, прогнозований прибуток і підтримувати високий рівень ліквідності навіть в умовах повномасштабної руйнівної війни, тотального руйнування традиційних логістичних ланцюгів і загальнонаціональної макроекономічної нестабільності. Зокрема, у 2025 році холдинг «Астарта-Київ» продемонстрував комерційну стійкість та високу здатність орієнтуватися в складних ринкових умовах – навіть попри той факт, що продажі зернових та олійних культур склали 0,6 млн тон у 2025 році (на 35 % менше порівняно з 2024 роком), що відображає затримку збору врожаю, зниження обсягів постачання та запровадження нових експортних мит на олійні культури [46]. Аналізуючи фінансові звіти, ми також можемо простежити зниження обсягів доходів від продажів зернових досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

**Фінансові результати від продажів зернових «Астарта-Київ» за
2023-2025 рр., млн євро**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025/ 2023, %
Чистий дохід від продажу, в т.ч.:	239,890	208,637	149,448	62
Кукурудза	105,978	70,809	41,114	39
Пшениця	74,076	79,843	48,304	65
Насіння соняшника	41,225	19,505	25,088	61
Ріпак	15,371	34,162	14,056	91
Соя	0,939	1,258	18,851	20,08
Собівартість реалізації	(179,951)	(151,655)	(131,763)	73
Зміни справедливої вартості біологічних активів і сільськогосподарської продукції	51,967	68,465	58,959	113
Валовий прибуток	111,906	125,447	76,644	68
Чиста маржа	47%	60%	51%	-
Загальні та адміністративні витрати	(16,577)	(14,893)	(16,345)	99
Витрати на збут та дистрибуцію	(62,546)	(48,933)	(18,475)	30
Інші операційні витрати	(4,829)	(3,800)	(3,057)	63
EBIT	27,954	57,821	38,767	139
EBITDA	63,567	92,087	72,927	115
Маржа EBITDA	26%	44%	49%	-

Джерело: складено автором за даними [2]–

Як свідчать дані, наведені у таблиці, чистий дохід від продажу зернових «Астарта-Київ» за період 2023–2025 рр. скоротився більш ніж на третину, що не в останню чергу було спричинено зниженням врожайності зернових культур. У цілому слід підкреслити, що світові ціни на базові сільськогосподарські товари почали стрімко знижуватися на тлі відновлення глобальної пропозиції впродовж 2024–2025 рр. Разом з тим, аномальна спека та критична нестача опадів влітку 2024 року, а також заморозки та руйнівні буревії навесні 2025 завдали серйозного удару по врожайності ярих та озимих культур в Україні.

При цьому ми можемо спостерігати скорочення доходів від продажу всіх видів зернових культур, окрім сої, обсяги збуту якої, навпаки, зросли у 20 рази впродовж досліджуваного періоду. Зазначимо також, що за підсумками 2025 року доходи сегмента переробки сої зросли на 6 % у річному вимірі (порівняно з показником 2024 року) та досягли 112,3 млн євро завдяки підвищенню цін на соєву олію – експорт забезпечив 89 % зростання цього показника [32].

Проте слід визнати, що в сегменті переробки сої результативність є значною нижчою, аніж у сегменті зернових культур, оскільки показники ЕВІТ, ЕВІТДА та маржи ЕВІТДА для соєвого шроту і олії щорічно знижувалися упродовж 2023-2025 рр. Дані щодо виробництва, обсягів продажу і фінансових результатів від продажу переробленої сої наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

**Фінансові результати від продажів продукції переробки сої
«Астарта-Київ» за 2023-2025 рр., млн євро**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025/2023, %
Обсяг виробництва, кілотонн				
Перероблена соя	232	226	229	99
Соєвий шрот	172	165	165	96
Соєва олія	45	45	45	100
Обсяг продажу, кілотонн				
Соєвий шрот	175	160	183	105
Соєва олія	42	48	51	121
Відпускні ціни на продукцію, євро/кілотонну				
Соєвий шрот	482	415	332	69
Соєва олія	839	792	982	117
Фінансові результати				
Чистий дохід від продажу, у т.ч.:	121,539	106,310	112,378	92
Соєвий шрот	84,555	66,273	60,848	72
Соєва олія	35,468	38,302	49,670	140
Собівартість реалізації	(86,436)	(75,193)	(93,247)	108
Валовий прибуток	35,103	31,117	19,131	54
Чиста маржа	29%	29%	17%	–
Загальні та адміністративні витрати	(0,843)	(0,997)	(1,828)	217
Витрати на збут та дистрибуцію	(7,739)	(5,673)	(7,723)	100
Інші операційні витрати	(0,263)	(0,103)	(1,228)	467
ЕВІТ	26,258	24,344	8,352	32
ЕВІТДА	27,956	26,012	9,927	36
Маржа ЕВІТДА	23%	24%	9%	-

Джерело: складено автором за даними [2]

Попри поступове зниження прибутковості у сегменті переробки сої, інвестиції «Астарта-Київ» у 2025 році більш ніж подвоїлися порівняно з 2024 роком і склали 42 млн євро, що відображає стратегічний фокус компанії на запуску виробництва соєвого протеїнового концентрату та підготовці нового проєкту з переробки багатонасіневих культур [46].

У цілому слід підкреслити, що цей сегмент, який представлений сучасними виробничими потужностями Глобинського переробного заводу в Полтавській області, робить досліджуване підприємство одним з провідних переробників сої в Україні з річною потужністю 230 тис. тон. Переробляючи сою, вирощену власними силами та закуплену у місцевих партнерів, підприємство виробляє продукцію з високою доданою вартістю, зокрема соєву олію, високопротеїновий шрот і гранульовану оболонку. Ці товари реалізуються як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [46].

Якщо говорити про продажі соєвої олії, то вона постачається міжнародним трейдерам, виробникам біодизелю та підприємствам кормової індустрії, при цьому експорт становив 97 % загального обсягу. Що ж стосується продажу соєвого шроту, то його частина використовується для внутрішніх потреб у тваринництві, але більшість постачається стороннім виробникам кормів для худоби та птиці (експорт забезпечив 81% загальних продажів) [46].

Якщо говорити про сегмент виробництва цукру, який є одним з найбільш важливих напрямів у діяльності «Астарта-Київ», то слід підкреслити, що у 2023 році компанія переробила рекордні 2,7 мільйона тон буряка та досягла найвищого за останні роки обсягу виробництва. Наступного (2024-го) року сезон переробки був найдовшим і тривав 133 дні, що дозволило зберегти високі обсяги випуску готової продукції завдяки підвищенню технологічного виходу цукру. Проте криза 2025 року суттєво вдарила по цьому сегменту – виручка обвалилася через падіння обсягів продажів на тлі падіння цін, надлишкової пропозиції та ослабленого попиту (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

**Фінансові результати від продажів цукру «Астарта-Київ» за 2023-
2025 рр., млн євро**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025/2023, %
Обсяг виробництва, кілотонн				
Сукупний обсяг виробництва цукру	377	380	362	96%
Перероблений цукровий буряк	2,701	2,538	2,319	86%
Цукровий буряк власного виробництва, %	74%	68%	72%	97%
Обсяг продажу, кілотонн				
Цукор	284	396	298	105%
Побічні продукти переробки цукру (гранульований буряковий жом та меляса)	94	134	67	71%
Відпускні ціни на продукцію, євро/кілотонну				
Цукор	665	550	469	71%
Фінансові результати				
Чистий дохід від продажу цукру	199,452	228,715	146,617	74%
Собівартість реалізації	(144,408)	(180,449)	(114,244)	79%
Валовий прибуток	55,044	48,266	32,373	59%
Чиста маржа	28%	21%	22%	-
Загальні та адміністративні витрати	(7,194)	(8,337)	(9,323)	130%
Витрати на збут та дистрибуцію	(15,784)	(30,023)	(18,587)	118%
Інші операційні витрати	(1,463)	(1,126)	(0,409)	28%
EBIT	30,603	8,780	4,054	13%
EBITDA	39,290	18,243	14,297	36%
Маржа EBITDA	20%	8%	10%	-

Джерело: складено автором за даними [2]

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.8, за підсумками 2025 року обсяги реалізації цукру «Астарта-Київ» скоротилися на чверть у річному вимірі та становили 298 тис. тон. Середня ціна продажу знизилася відповідно до ринкових тенденцій і досягла 469 євро за тонну (–15 % порівняно з показником 2024 року), а у національній валюті середня ціна зменшилася на 7% порівняно з 2024 роком – до позначки 22 тис. грн/т (без ПДВ) [46]. При цьому ми можемо спостерігати, що чистий прибуток і маржинальність сегменту виробництва

цукру впродовж 2023-2025 рр. поступово скорочувалась, а маржа EBITDA за досліджуваний період скоротилася вдвоє.

Разом з тим, експорт цукру досліджуваного підприємства також скоротився як за обсягами, так і за ціною – компанія експортувала 144 тис. тон білого цукру (–27 % порівняно з показником 2024 року), що принесло 68 млн євро доходу сегмента (–39 % у порівнянні зі значенням 2024 року). При цьому «Астарта-Київ» забезпечила 29 % загального українського експорту цукру та залишалася серед провідних експортерів, постачаючи продукцію до 26 країн. Основними напрямками експорту були Ліван, Північна Македонія та ОАЕ. Проте продажі цукру до ЄС скоротилися на 30 % порівняно з показником 2024 року (до 39 тис. тон) через новий торговельний режим. Водночас 60 % експортованого цукру було відправлено морем, решта – автомобільним транспортом, переважно вантажівками. У контексті цього акцентуємо увагу на тому, що холдинг «Астарта-Київ» залишався беззаперечним лідером серед українських експортерів цукру морським шляхом [46].

Половина виробленого цукру постачалася промисловим клієнтам, головним чином у харчову галузь – кондитерську, хлібопекарську та галузь виробництва напоїв. Компанія забезпечує клієнтів готовим до використання білим цукром, що відповідає міжнародним та європейським стандартам якості й сталого розвитку. Продукція сертифікована за ISO 22000/FSSC 22000 та ISO 9001, а у 2025 році підтверджено відповідність вимогам HALAL. Два заводи компанії охоплені сертифікацією ISCC PLUS [46].

Наприкінці 2025 року чотири цукрові заводи «Астарта-Київ» пройшли соціальні аудити SMETA 4 Pillar, що підтверджує дотримання етичних практик у глобальних ланцюгах постачання. Усі п'ять заводів впровадили системи управління охороною праці та безпекою за стандартом ISO 45001. Компанія продовжила розвивати споживчий бренд і розширювати клієнтську базу завдяки широкому асортименту пакування (1, 25, 50 кг у поліпропіленових чи паперових мішках, а також у біг-бегах). У 2025 році на двох заводах

встановлено нові лінії та обладнання для пакування з метою розширення продуктового портфеля [46].

Якщо говорити про сегмент молочного тваринництва, то у грошовому вираженні за період 2023-2025 рр. також продемонстрував зниження ефективності – і це при тому, що поголів'я великої рогатої худоби щороку збільшувалося, а обсяги виробництва сирого молока демонстрували постійне зростання протягом усього аналізованого періоду (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Фінансові результати від продажів молока «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр., млн. євро

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025/2023, %
Обсяг виробництва, кілотонн				
Сукупний обсяг виробництва молока	115	119	126	110
Поголів'я великої рогатої худоби, тис. голів	26	28	29	112
Надої на одну голову, кг/день	25,8	26,3	27,5	107
Обсяг продажу, кілотонн				
Молоко	111	114	122	110
Відпускні ціни на продукцію, євро/кілотонну				
Молоко	352	414	408	116
Фінансові результати				
Чистий дохід від продажу цукру	42,598	53,099	56,408	132
Собівартість реалізації	(29,891)	(33,272)	(35,884)	120
Переоцінка біологічних активів	5,978	9,991	(13,036)	-318
Валовий прибуток	18,685	29,818	7,488	40
Чиста маржа	44%	56%	13%	30
Загальні та адміністративні витрати	(1,604)	(1,964)	(2,128)	133
Витрати на збут та дистрибуцію	(0,416)	(0,656)	(0,644)	155
Інші операційні витрати	(0,559)	(0,683)	(0,645)	115
EBIT	16,106	26,515	4,071	25
EBITDA	18,650	29,037	6,530	35
Маржа EBITDA	44%	55%	12%	27

Джерело: складено автором за даними [2]

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.9, за підсумками 2025 року обсяги продажу сирого молока «Астарта-Київ» зросли на 6 % порівняно з показником

2024 року, та досягли 122 тис. тон. При цьому компанія продовжила встановлювати галузеві стандарти якості, адже 99 % її молока було класифіковано як «екстра» (у 2024 році цей показник складав 97 %). Варто підкреслити, що вся молочна продукція «Астарта-Київ» реалізується на внутрішньому ринку [46].

Проте, попри зростання ціни на сире молоко в Україні у 2025 році, в цілому ми можемо простежити тенденцію до суттєвого зниження показників чистого прибутку, EBIT, EBITDA та маржи EBITDA «Астарта-Київ» впродовж 2023-2025 рр. Така ситуація, зокрема, була пов'язана з тим, що відбулися зміни в оцінці біологічних активів досліджуваного підприємства – за МСБО 41 вартість поточних біологічних активів була визнана як негативна (у розмірі 13,0 млн євро проти додатних 9,9 млн євро у 2024 році) через різке падіння внутрішніх цін на молочну продукцію в четвертому кварталі 2025 року [46].

Зазначимо також, що «Астарта-Київ» постачає своє високоякісне молоко провідним великим переробникам молочної продукції в Україні, а частка компанії у промисловому виробництві молока залишалася стабільною на рівні 4 % у 2025 році. Загалом український ринок молока є високофрагментованим через значну кількість місцевих виробників – найбільшими промисловими виробниками, окрім «Астарта-Київ», є МХП, «Українська молочна компанія», «Промінь» та «Молоко Вітчизни», кожен із приблизною часткою ринку 2 % [46].

Цікавим, на нашу думку, є той факт, що скорочення поставок живої худоби з ЄС змінило торговельні потоки та створило значні можливості для альтернативних експортерів, що дозволило Україні зміцнити позиції на світовому ринку живої худоби. Так, у 2025 році холдинг «Астарта-Київ» скористався сприятливою ринковою динамікою і, попри постійні логістичні обмеження, відправив майже 2 тис. голів живої худоби, що становило 3 % від загального українського експорту. Цей напрям забезпечив 4 % доходів сегмента молочного тваринництва «Астарта-Київ» у 2025 році, а основними

країнами-імпортерами залишалися держави регіону MENA, де попит є особливо концентрованим [46].

Слід зауважити, що сегмент тваринництва «Астарта-Київ» охоплює 26 молочних ферм у трьох регіонах України, спеціалізованих на виробництві високоякісного сирого молока для промислових переробників. Крім того, компанія має чотири комплекси для вирощування телиць, включно з великим у Полтавській області, здатним утримувати до 5 тис. голів високопродуктивних телиць для поповнення стада. Це забезпечує правильний генетичний добір та формування здорових тварин із довгим продуктивним життям [46].

«Астарта-Київ» продовжує узгоджувати молочні операції з міжнародними найкращими практиками, забезпечуючи сталий ріст врожайності та довготривалу продуктивність стада. У 2025 році компанія активізувала інвестиції у сегмент тваринництва, спрямовуючи кошти на масштабну модернізацію виробничих потужностей та систематичне покращення добробуту тварин. Основні інвестиції були спрямовані на клімат-контроль і зменшення теплового стресу влітку, точне вирощування телят для забезпечення оптимальних умов росту, а також модернізацію інфраструктури для доїння та утримання тварин у період отелення [46].

Якщо ж говорити про консолідовані показники фінансово-господарської діяльності «Астарта-Київ», то необхідно підкреслити, що 2025 рік став роком зниження фінансових показників підприємства, що, як вже зазначалося, було зумовлено зниженням світових цін та зниження врожайності – ці та інші чинники призвели до скорочення консолідованої виручки до 471,9 мільйона євро у 2025 році (табл. 2.10).

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.10, валовий прибуток «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр. суттєво обвалився, а маржа звузилася. Проте найбільш значного падіння зазнав чистий прибуток, який зменшився майже вчетверо і склав лише 20 млн. євро у 2025 році (проти 83 млн. євро у 2024 році). Як ми вже зазначали, одним з основних факторів бухгалтерського обліку, що посилив

це падіння, став негативний ефект переоцінки справедливої вартості біологічних активів через песимістичні цінові очікування на світових біржах.

Таблиця 2.10.

Фінансові результати від продажів молока «Астарта-Київ» за 2023-2025 рр., млн євро

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025/2023, %
Чистий дохід від продажу продукції	619	612	472	76
Собівартість реалізації	(453)	(455)	(381)	84
Переоцінка біологічних активів	58	78	46	79
Валовий прибуток	224	236	137	61
Загальні та адміністративні витрати	(28)	(29)	(32)	114
Витрати на збут та дистрибуцію	(88)	(86)	(46)	52
Інші операційні витрати	(12)	(10)	(9)	75
Операційний прибуток	96	110	50	52
Фінансові витрати та доходи	(4)	(1)	(3)	75
Витрати на сплату відсотків за зобов'язаннями за лізингом	(20)	(22)	(22)	110
Обмін іноземної валюти	2	1	(2)	-200
Інші доходи	(0,04)	0,09	0,10	350
Прибуток до оподаткування	74	90	24	32
Податковий дохід (витрати)	(12)	(6)	(4)	33
Чистий прибуток	62	83	20	32
ROE	12%	15%	4%	33
EBITDA	145	159	100	69

Джерело: складено автором за даними [2]

Отже, результати аналізу за 2023–2025 роки доводять, що холдинг «Астарта-Київ» проходить доволі серйозні випробування, пов'язані з падінням цін на світових ринках сировини та несприятливими кліматичними умовами, що робить період 2024-2025 рр. найскладнішим у історії діяльності підприємства.

2.3. Діагностика системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислового холдингу «Астарта-Київ»

У сучасних умовах глобальної турбулентності, перманентної макроекономічної нестабільності та безпрецедентних геополітичних викликів, пов'язаних із повномасштабним вторгненням та руйнуванням традиційних логістичних ланцюгів, ефективність функціонування агропромислового сектору набуває критичного значення для національної та глобальної продовольчої безпеки. Діагностика системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю вертикально інтегрованого агропромислового холдингу «Астарта-Київ» дозволяє виявити архітектуру переходу українського агробізнесу від екстенсивної моделі експорту сировини до високотехнологічної екосистеми глибокої переробки, цифровізації та дотримання принципів сталого розвитку.

Найбільшим досягненням інвестиційної діяльності холдингу «Астарта-Київ» є послідовна розбудова виробничих потужностей з глибокої переробки сільськогосподарської сировини. Продаж непереробленого зерна генерує мінімальну додану вартість і робить компанію заручником волатильності світових фрахтових ставок та геополітичних маніпуляцій з морськими коридорами. Розуміючи це, керівництво скерувало основний фокус на реалізацію флагманського інвестиційного проєкту – будівництво нової лінії з виробництва соєвого протеїнового концентрату у Глобинському промисловому кластері Полтавської області.

Існуючий завод із переробки сої, введений в експлуатацію ще у 2013 році, у 2023 році переробив двісті тридцять дві тисячі тон сировини, випустивши сто сімдесят дві тисячі тон соєвого шроту [47]. Новий проєкт передбачає створення високотехнологічної лінії потужністю 500 тон на добу, що дозволить «Астарта-Київ» щорічно випускати близько 100 тисяч тон високоякісного протеїнового концентрату. Цей продукт є життєво необхідним компонентом для раціону у тваринництві, птахівництві та аквакультурі, маючи величезний попит на ринках Європейського Союзу та Азії. Загальний обсяг інвестицій у

цей інфраструктурний «Астарта-Київ» об'єкт становить 80 млн доларів США [1].

Унікальність цього проєкту полягає у механізмі його фінансування, який свідчить про абсолютну довіру міжнародних інвесторів до системи управління холдингу «Астарта-Київ». У травні 2025 року досліджуваним підприємство було підписано знакову угоду з Міжнародною фінансовою корпорацією щодо залучення 40 млн доларів США [44]. Цей фінансовий пакет складається з прямого кредиту корпорації у розмірі 27 мільйонів доларів та 13 млн доларів пільгового фінансування від уряду Нідерландів у рамках програми економічної стійкості (ERA) [1].

Важливим елементом угоди є те, що ризики Міжнародної фінансової корпорації покриваються гарантіями від Європейської Комісії в рамках механізму Ukraine Investment Framework. Залучення блендованого фінансування (blended finance) такого рівня під час активних бойових дій є прецедентом для національної економіки, який підтверджує, що прозорий комплаєнс та дотримання ESG-стандартів є найдієвішим захистом капіталу. Макроекономічний вплив цього заводу є колосальним: очікується, що виробництво згенерує мультиплікативний ефект у вигляді щорічної валютної виручки «Астарта-Київ» в обсязі 680 мільйонів доларів США та додаткового внеску у ВВП країни [1].

Крім Міжнародної фінансової корпорації, для якої це вже п'ятий спільний проєкт з компанією починаючи з 2012 року, холдинг активно залучає кошти інших провідних європейських структур. З Європейським інвестиційним банком узгоджено виділення кредитної лінії у розмірі 25 мільйонів доларів США, спрямованої на підтримку капітальних інвестицій та розвиток інфраструктури [5]. Ця кредитна історія свідчить про те, що холдинг «Астарта-Київ» перетворився на інституційного позичальника найвищого рівня, здатного абсорбувати та ефективно освоювати міжнародний капітал для системної трансформації агропромислового ландшафту України.

Якщо ж говорити саме про інвестиції «Астарта-Київ» у інноваційні технології, то варто згадати екосистему AgriChain, яку можна розглядати як внутрішню цифрову інновацію досліджуваного підприємства, яку було придбано у зовнішніх постачальників. У цьому ключі варто підкреслити, що цифрова трансформація в системі управління холдингу вийшла далеко за межі традиційної автоматизації бухгалтерського чи складського обліку, перетворившись на фундаментальну філософію операційного менеджменту.

Більшість гравців вітчизняного аграрного ринку обирають шлях інтеграції готових програмних продуктів від сторонніх розробників, що неминуче призводить до проблем несумісності даних та залежності від зовнішніх вендорів. Натомість керівництво холдингу прийняло стратегічне інвестиційне рішення створити власну IT-компанію AgriChain (in-house development), офіс якої розташований у бізнес-центрі «Астарта» в Києві [32]. Цей крок дозволив не лише створити ідеальну цифрову екосистему для управління величезним земельним банком, але й диверсифікувати бізнес, перетворивши розроблене програмне забезпечення на повноцінний комерційний продукт (SaaS-рішення) для сторонніх фермерських господарств у всьому світі [43].

Сьогодні платформа AgriChain являє собою глобальний інформаційний портал, який охоплює дванадцять функціональних напрямків діяльності агробізнесу. Система повністю інтегрована з програмами фінансового обліку, супутниковим моніторингом, метеостанціями та телеметричними даними GPS-трекерів, встановлених на сільськогосподарській техніці [42]. Для розуміння масштабу цифровізації доцільно розглянути архітектуру ключових модулів системи (табл. 2.11).

Архітектура платформи базується на принципі єдиного вікна авторизації, що дозволяє користувачам переміщатися між модулями в один клік, маючи перед очима консолідовану інформаційну панель. Комерціалізація продукту відбувається через два основні формати: хмарне рішення (Cloud Service), яке є

ідеальним для малого та середнього бізнесу, оскільки технічна підтримка та адміністрування повністю лягають на плечі фахівців AgriChain, та так зване коробкове рішення (Box Solution), коли програмний комплекс розгортається безпосередньо на захищених серверах клієнта, що є критичною вимогою для великих агрохолдингів з жорсткими політиками інформаційної безпеки.

Таблиця 2.11.

Характеристика архітектури ключових модулів системи AgriChain

Модуль системи AgriChain	Функціональне призначення та інноваційна складова	Економічний ефект (на базі пілотного проєкту)
AgriChain Land	Комплексне управління земельним банком, просторовий аналіз кадастрових та фактичних меж полів, виявлення розбіжностей, недообробітку та перекриттів	Понад 3,7 млн грн за рахунок оптимізації ділянок та усунення втрат на площі 10 000 га
AgriChain Farm	Модуль виробничого управління, планування агротехнічних програм, план-фактний аналіз витрат на кожну операцію в режимі реального часу. Функціонує на площі 250 000 га	793 000 грн прямого економічного ефекту від зменшення технологічних помилок та простоїв
AgriChain Scout	Автоматизована система моніторингу посівів, консолідація даних обстежень агрономами, прогнозування розвитку хвороб і поширення шкідників	Підвищення оперативності реакції на біологічні загрози, збереження потенціалу врожайності.
AgriChain Barn	Управління складською логістикою та автоматизований облік товарно-матеріальних цінностей, інтеграція з ваговими комплексами	Мінімізація крадіжок, усунення нестач матеріалів під час критичних фаз польових робіт
AgriChain Logistics	Глобальне управління логістикою руху врожаю від поля до елеватора, диспетчеризація транспорту	Зменшення простоїв комбайнів та оптимізація витрат на найманий автотранспорт

Джерело: складено автором за даними [46]

Завдяки цій інновації компанія не лише оптимізувала власні виробничі процеси, але й створила новий ринок цифрового консалтингу. Директор AgriChain та її команда активно консультують сторонні компанії, допомагаючи їм формувати сучасну цифрову культуру українського агробізнесу [9].

Система AgriChain акумулює базу даних, яку фахівці компанії формували протягом багатьох років, і тепер вона відкриває можливості для управління земельним банком на якісно новому рівні. Створюються

агрохімічні паспорти кожного поля, що включають історію сівозміни, виконані роботи, результати оглядів, метеорологічні дані та аналіз ґрунтів. Інформація про стан посівів аналізується з різних джерел – від історичних даних до супутникових та аерофотознімків. Система автоматично планує огляди полів, враховуючи специфіку культур, а також дозволяє своєчасно виявляти ризики – хвороби, шкідників чи бур'яни – і приймати рішення щодо їх усунення з оцінкою економічної ефективності. Бізнес-аналітика та звіти доступні онлайн, що дає змогу прогнозувати врожайність [41].

Крім цього, цифрові рішення охоплюють управління складськими ресурсами, закупівлями, постачанням продукції, технікою, ремонтами та логістикою. Завдяки унікальній базі даних процеси можуть бути повністю автоматизовані, що мінімізує людські помилки та забезпечує збирання врожаю з найменшими втратами при високій якості продукції. В «Астарта-Київ» переконані, що поєднання цифрових інновацій із аграрним виробництвом здатне принести значний результат як для галузі, так і для країни. Саме тому компанія ділиться своїми напрацюваннями з іншими учасниками ринку, допомагаючи українському агробізнесу використовувати потенціал даних і штучного інтелекту, модернізувати технології, оптимізувати операції та розвивати цифрову культуру [41].

Зростаюча складність агробіологічних процесів та наслідки глобальних кліматичних змін вимагають інструментів аналітики, які виходять за межі можливостей людського сприйняття. Усвідомлюючи цей бар'єр, керівництво інноваційного підрозділу «Астарта-Київ» ініціювало стратегічний зсув у бік використання систем штучного інтелекту (ШІ) та глибокого машинного навчання. Знаковим кроком у цьому напрямку стало підписання меморандуму про співпрацю з відомою японською deep-tech компанією Sagri під час міжнародної конференції зі сприяння економічному зростанню та відбудові України у Токіо у лютому 2024 року [6].

Японський стартап Sagri, який функціонує на базі досліджень Університету Гіфу, спеціалізується на розробці пропрієтарних алгоритмів аналізу багатоспектральних супутникових знімків. Космічні апарати здатні фіксувати відбиття електромагнітних хвиль у видимому, інфрачервоному та мікрохвильовому спектрах, що формує терабайти великих даних (Big Data). Алгоритми штучного інтелекту Sagri натреновані знаходити кореляцію між цими електромагнітними показниками та реальними агрохімічними властивостями ґрунту на конкретній ділянці поля. В рамках партнерства передбачається інтеграція трьох ключових застосунків японської розробки в українську систему AgriChain Scout: програми АСТАВА для автоматичного виявлення закинутих чи деградованих сільськогосподарських угідь, застосунку ДЕТАВА для дистанційного розпізнавання типів культур на полях та платформи NINATAVA для створення реєстру відповідності земельних ресурсів.

Інтеграція цих інструментів радикально змінює професійну парадигму головних агрономів холдингу «Астарта-Київ». Замість витрачання часу на фізичний об'їзд полів і відбір ґрунтових проб, фахівці отримують цифрові теплові карти, які вказують на зони стресу рослин, рівень забезпечення ґрунту азотом чи наявність вологи в метровому шарі. Штучний інтелект також розраховує точний вуглецевий слід від використання різних типів мінеральних добрив, що є важливим параметром для кліматичної звітності компанії. Як підкреслює топ-менеджмент холдингу «Астарта-Київ», мета штучного інтелекту полягає не в заміні кваліфікованих експертів, а у звільненні їхнього часу для глибшої аналітики, побудови стратегічних прогнозів та прийняття превентивних рішень у мінливому кліматичному середовищі.

Отже, діагностика системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислового холдингу «Астарта-Київ» доводить, що компанія успішно здійснила перехід від традиційної моделі екстенсивного виробництва до високотехнологічної, наукоємної та екологічно відповідальної

корпоративної системи. Це дозволяє залучати блендоване фінансування та грантові кошти для реалізації багатомільйонних проєктів, таких як будівництво заводу з виробництва соєвого протеїнового концентрату, що є критично важливим для переорієнтації експорту з сировини на товари з високою доданою вартістю.

Стратегія цифровізації «Астарт-Київ», реалізована через створення власної IT-компанії AgriChain, продемонструвала свою абсолютну перевагу над закупівлею готових рішень, перетворивши внутрішню екосистему моніторингу полів та складської логістики на комерційний SaaS-продукт міжнародного рівня. Інтеграція японських розробок у сфері штучного інтелекту та аналізу супутникових даних відкриває нову еру прецизійного землеробства, де рішення приймаються на основі предиктивної аналітики, а не суб'єктивного досвіду.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГУ «АСТАРТА-КИЇВ»

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислового холдингу «Астарта-Київ»

Попри визнаний на ринку успіх проекту AgriChain у стандартизації та цифровізації внутрішніх бізнес-процесів холдингу «Астарта-Київ», тривала експлуатація виключно закритої інноваційної моделі (in-house) приховує у собі суттєві стратегічні ризики в довгостроковій перспективі для досліджуваного підприємства. Головний ризик полягає у тому, що безперервна розробка, масштабування та технічна підтримка власних ІТ-рішень вимагає від «Астарта-Київ» постійного, непропорційного збільшення операційних витрат на утримання штату висококваліфікованих програмістів та дата-саєнтистів, вартість праці яких на глобальному технологічному ринку невинно зростає.

Крім того, внутрішня команда розробників, яка за визначенням сфокусована переважно на вирішенні нагальних, рутинних операційних проблем власного агровиробництва, може поступово втрачати з поля зору проривні, революційні технології (так звані *disruptive technologies*), які щоденно генеруються у динамічному світовому стартап-середовищі.

Йдеться про такі кардинальні інновації, як епігенетика рослин, яка дозволяє модифікувати властивості культур для протистояння кліматичним стресам, автономна важка польова робототехніка зі вбудованим штучним інтелектом (наприклад, системи надточного лазерного прополювання),

розробки у сфері клітинної та синтетичної біології, а також інноваційні біологічні препарати нового покоління.

Для того, щоб швидко, безболісно та ефективно інтегрувати ці передові світові рішення у власне виробництво, холдингу «Астарта-Київ» вже недостатньо функціоналу виключно власної закритої ІТ-компанії. Об'єктивно необхідна кардинальна зміна самої управлінської парадигми щодо інновацій. Компанія має здійснити стратегічний перехід до гібридної моделі управління, яка б дозволяла максимально ефективно та безпечно співпрацювати із зовнішнім глобальним венчурним капіталом та розгалуженою екосистемою технологічних стартапів.

Паралельно зі стрімкими інноваційними, технологічними та фінансовими змінами, у світі відбувається не менш масштабна трансформація нормативних вимог до сталого розвитку та розкриття нефінансової інформації (ESG). Практики регенеративного землеробства, які ще десятиліття тому розглядалися великим бізнесом виключно як нішеві екологічні ініціативи еко-ентузіастів, сьогодні де-факто стають обов'язковою, жорсткою умовою для отримання доступу до високомаржинальних преміальних ринків збуту та програм пільгового «зеленого» фінансування.

Регенеративне землеробство включає в себе комплекс таких наукоємних підходів, як нульовий (No-Till) або мінімальний смуговий (Strip-Till) обробіток ґрунту, постійне використання різноманітних покривних культур для запобігання ерозії, максимально розширена багаторічна сівозміна та технології прецизійного (точного) внесення органічних і мінеральних добрив.

Аналіз багаторічного практичного досвіду агропромислового холдингу «Астарта-Київ» свідчить, що компанія вже масштабує та успішно застосовує ці передові підходи. Незалежні дослідження підтверджують, що добре адаптовані технології регенеративного обробітку на полях компанії дозволяють надійно підтримувати високі показники врожайності навіть за умови експериментального мінімального внесення добрив. Втім, головним і

найскладнішим стратегічним викликом для компанії на сучасному етапі є не стільки суто агрономічне чи інженерне впровадження цих практик, скільки здатність надійно, прозоро та відповідно до міжнародних протоколів виміряти, верифікувати та фінансово монетизувати отримані позитивні екологічні результати.

Ця гостра потреба у верифікації безпосередньо і нерозривно пов'язана зі стрімким інституційним розвитком глобальних вуглецевих ринків. Очікується, що масове впровадження смарт-технологій управління ґрунтами не лише дозволяє фермерам підвищувати середню врожайність на 10-25 % та значно оптимізувати використання дорогих хімічних нутрієнтів, але й забезпечує додаткову фізичну секвестрацію (захоплення та утримання) від 1 до 2 тон вуглецю на кожен гектар щорічно. На глобальних добровільних ринках вуглецевих кредитів це створює унікальну можливість для отримання гарантованого додаткового доходу.

Застосування суворих міжнародних методологій, таких як методологія VM0042 розроблена організацією Verra, вимагає від проектів регенеративного землеробства дотримання умов додатковості та відсутності суттєвого падіння врожайності (не більше 5 %). Враховуючи значну площу земельного банку «Астарта-Київ», потенціал генерації високоякісних вуглецевих кредитів є колосальним. Однак, традиційні польові методи моніторингу, звітності та верифікації (скорочено MRV – Monitoring, Reporting, Verification) обсягів поглинутого вуглецю є надзвичайно дорогими, повільними та економічно неефективними при масштабуванні.

Саме тому високотехнологічні, інноваційні системи MRV, які віртуозно комбінують масиви даних дистанційного супутникового зондування землі, показники проксимальних наземних сенсорів та алгоритми машинного навчання для аналізу спектральних індексів, стають абсолютно критичним і незамінним інструментом для перетворення абстрактних екологічних зусиль у ліквідний, реальний фінансовий актив.

Особливої стратегічної актуальності та ваги це питання набуває у безпосередньому контексті підготовки України до інтеграції в європейський кліматичний простір. Зокрема, ухвалення закону про основні засади кліматичної політики у жовтні 2024 року та активна підготовка уряду до запуску пілотної фази національної Системи торгівлі викидами (ETS) у 2026 році змінюють правила гри на внутрішньому ринку. Важливо відзначити й перспективи використання механізмів Статті 6 Паризької кліматичної угоди. Ця стаття дозволяє урядам західних країн та великим міжнародним корпораціям купувати так звані ITMO (internationally transferred mitigation outcomes) – кредити, які можуть розглядатися як інструменти фінансування відбудови України («солідарні кредити»).

В цьому ключі слід підкреслити, що холдинг «Астарта-Київ», володіючи неймовірно потужною власною IT-інфраструктурою та величезними контрольними земельними ресурсами, має ексклюзивну можливість стати абсолютним піонером та лідером на українському вуглецевому ринку. Але для досягнення цієї мети загальна інвестиційна стратегія компанії повинна бути негайно і чітко сфокусована на глибокій інтеграції передових систем MRV у всі виробничі процеси.

Якщо говорити про пропозиції щодо вдосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю «Астарта-Київ», то слід приділити увагу також питанням трансформації парадигми управління інноваціями. Якщо в консервативній сфері капітальних інвестицій головним завданням є розумна диверсифікація ризиків та впровадження жорстких ESG-метрик, то у сфері управління технологічними інноваціями компанія гостро потребує докорінної, революційної зміни організаційної парадигми.

Існуючий технологічний потенціал компанії AgriChain є об'єктивно високим, але для підтримки статусу технологічного лідера в умовах експоненційного розвитку світового ринку AgTech, холдингу необхідно здійснити перехід від моделі повністю закритої, внутрішньої розробки до

сучасної концепції відкритого інноваційного хабу (Open Innovation Hub) та впровадження інституту корпоративного венчурного фінансування (Corporate Venture Capital – CVC).

Створення спеціалізованого, професійного власного венчурного підрозділу (який умовно можна назвати Astarta Corporate Ventures) дозволить агропромисловому холдингу систематично, фахово відстежувати, ретельно тестувати та адресно інвестувати у найбільш перспективні технологічні стартапи на ранніх стадіях їх розвитку (Seed, Series A). Особлива увага має приділятися тим командам, які пропонують технологічні рішення, максимально релевантні для поточної бізнес-моделі компанії.

На відміну від традиційного корпоративного інвестиційного комітету, який зазвичай фокусується на великих проектах з низьким ступенем ризику та гарантованими, легко прогнозованими грошовими потоками, CVC підрозділ повинен функціонувати за іншими правилами. Він повинен мати виділений, окремий бюджет та діяти виключно за суворими законами венчурного ринку: демонструвати високу толерантність до технологічного ризику, забезпечувати блискавичне прийняття управлінських рішень та мати психологічну та фінансову готовність до того факту, що значна частина експериментальних проектів ніколи не принесе прямої фінансової вигоди. Проте, ті одиничні стартапи, які зможуть успішно «вистрілити», здатні забезпечити компанії експоненційне зростання ефективності та технологічний відрив від конкурентів.

Основними стратегічними мандатами для інвестування новоствореним фондом Astarta Corporate Ventures мають стати наступні високотехнологічні напрямки. Вкрай важливими є технології високоточного моніторингу та верифікації вуглецевого сліду (MRV), які використовують найсучасніші алгоритми аналізу масивів супутникових даних та складне машинне навчання. Наявність доступу до таких рішень є абсолютно критичною необхідністю для успішної та економічно вигідної участі компанії у пілотній фазі національної Системи торгівлі викидами у 2026 році.

Крім того, значний інтерес становлять інноваційні біологічні засоби захисту рослин та унікальні мікробіологічні добрива. Ці препарати нового покоління ефективно сприяють природному відновленню мікробіому ґрунту та дозволяють суттєво зменшити критичну залежність бізнесу від дорогої синтетичної агрохімії.

Також фокус уваги має бути спрямований на компанії, які розробляють автономну польову робототехніку та складні системи штучного інтелекту для точного землеробства, що здатні повністю автоматизувати трудомісткі процеси прополювання та диференційованого внесення засобів захисту. Нарешті, не менш важливими є інструменти Agri-Fintech та технології розподіленого реєстру (блокчейн), які необхідні для забезпечення абсолютної, незмінної простежуваності всіх ланцюжків постачання агропродукції, що дедалі частіше стає обов'язковою, жорсткою вимогою європейського законодавства.

Пропонований механізм взаємодії CVC підрозділу зі стартапами передбачає не лише надання банального фінансового ресурсу, але й унікальну пропозицію використання величезного земельного банку та сучасних виробничих потужностей холдингу як ідеального полігону для проведення повноцінних пілотних випробувань (testbed).

Це формує ідеальну, взаємовигідну ситуацію: стартап отримує рідкісну можливість перевірити життєздатність своєї технології у промислових, реальних масштабах на різних культурах та за екстремальних погодних умов, а холдинг, у свою чергу, отримує ексклюзивний або пільговий доступ до перевірених у «бойових» умовах інновацій, що дозволяє значно випереджати конкурентів на ринку.

Наступним логічним та стратегічно важливим кроком є концептуальне масштабування самої компанії AgriChain. Замість того, щоб залишатися виключно надійним внутрішнім провайдером ІТ-послуг, AgriChain має всі шанси стати потужним ядром національного Центру агропродовольчих інновацій (Agri-Food Innovation Hub). Такий хаб об'єднуватиме на одному

майданчику провідних науковців, практикуючих агровиробників, амбітні технологічні компанії та зацікавлені державні установи.

Аналіз світового досвіду діяльності подібних інноваційних хабів, наприклад, масштабних ініціатив під егідою Всесвітнього економічного форуму в Індії чи В'єтнамі, беззаперечно доводить, що системне об'єднання зусиль різних стейкхолдерів у доконкурентному середовищі дозволяє значно швидше та дешевше долати глобальні системні виклики галузі, такі як небезпечна деградація ґрунтів чи критична нестача водних ресурсів.

У рамках функціонування такого інноваційного хабу компанія AgriChain може відкрити частину свого закритого програмного інтерфейсу (API) для незалежних зовнішніх розробників. Цей технічний крок перетворить систему з монолітного продукту на відкриту платформу (за моделлю PaaS - Platform as a Service). Це дозволить численним стороннім стартапам швидко створювати спеціалізовані мобільні та веб-додатки, що безперешкодно інтегруватимуться з масивними базами даних AgriChain Land або складними алгоритмами AgriChain Scout.

Для самого холдингу це означає стрімке, майже безкоштовне збагачення власної екосистеми абсолютно новими функціями без необхідності самостійно фінансувати кожен етап їх розробки. Більше того, подальша комерціалізація доступу до цієї розширеної платформи для середніх та дрібних українських фермерських господарств дозволить суттєво диверсифікувати джерела доходів IT-підрозділу та кардинально посилити загальний позитивний вплив холдингу «Астарта-Київ» на системне вдосконалення культури агровиробництва в Україні в цілому.

Отже, вдосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю холдингу «Астарта-Київ» має спиратися на три непорушні основоположні стовпи. Першим стовпом є глибока стратегічна диверсифікація продуктового портфеля у бік створення продуктів з максимально високою доданою вартістю, що наочно демонструє успішна реалізація проекту

будівництва нового заводу соєвого протеїнового концентрату у партнерстві з IFC. Другим стовпом виступає швидка монетизація глобальних кліматичних зусиль через активну участь у вуглецевих ринках, спираючись на верифіковані інструменти регенеративного землеробства та системи MRV. Третім, не менш важливим стовпом є рішучий організаційний перехід від повністю закритої системи внутрішніх IT-розробок до прогресивної моделі відкритого корпоративного венчурного інвестування.

Практичне впровадження інституту корпоративного венчурного капіталу дозволить компанії швидко та надзвичайно гнучко абсорбувати найкращі світові AgTech інновації, пропорційно розділяючи фінансові ризики з розробниками технологій, але зберігаючи при цьому повний стратегічний контроль над ключовими операційними процесами. Водночас, запланована технологічна еволюція платформи AgriChain у відкритий екосистемний хаб створить необхідні інфраструктурні передумови для абсолютного цифрового лідерства холдингу не лише на території України, але й на всьому конкурентному європейському просторі.

3.2. Ресурсне забезпечення реалізації пропонованих заходів

Для агропромислового холдингу «Астарта-Київ», який за 33 роки свого існування пройшов шлях від вузькоспеціалізованого виробника цукру до одного з найпотужніших вертикально інтегрованих сільськогосподарських підприємств України з земельним банком у 220 тисяч гектарів, впровадження принципів сталого розвитку стало ключовою умовою збереження ринкового лідерства. Усвідомлення того факту, що доступ до преміальних міжнародних ринків збуту та дешевого інвестиційного капіталу відтепер нерозривно пов'язаний зі здатністю компанії документально підтверджувати свій вуглецевий слід, зумовило необхідність розбудови комплексної системи

вимірювання, звітності та верифікації викидів парникових газів (Monitoring, Reporting, and Verification – MRV).

Система MRV виступає фундаментальним архітектурним елементом будь-якої стратегії декарбонізації, оскільки вона забезпечує перехід від декларативних екологічних заяв до науково обґрунтованого, кількісно вимірюваного та незалежно верифікованого управління кліматичними ризиками. Розбудова такої інфраструктури в умовах масштабу діяльності холдингу «Астарта-Київ» вимагає колосальної концентрації ресурсів.

Цей процес охоплює не лише фінансові інвестиції в нове апаратне забезпечення чи програмні комплекси, але й глибоку реінжинірингову трансформацію внутрішніх бізнес-процесів, перенавчання тисяч співробітників, зміну принципів взаємодії з контрагентами та адаптацію до складного, постійно мінливого регуляторного середовища. Особливої складності цьому завданню додає той факт, що реалізація кліматичних ініціатив відбувається на тлі повномасштабної військової агресії, макроекономічної турбулентності, руйнування традиційних логістичних ланцюгів та безпрецедентного дефіциту енергетичних ресурсів.

Аналіз ресурсного забезпечення реалізації заходів щодо впровадження технологій MRV для компанії «Астарта-Київ» вимагає комплексного підходу, який враховує взаємозалежність фінансових, технологічних, людських та інституційних факторів. Кожен із цих компонентів відіграє незамінну роль у створенні екосистеми, здатної з високою точністю фіксувати зміни емісії як від стаціонарних промислових установок, так і від просторово розподілених сільськогосподарських угідь, де динаміка парникових газів визначається складними біогеохімічними процесами у ґрунті.

Перший етап реалізації проєкту передбачає розробку та затвердження архітектури кліматичного корпоративного управління. На цій стадії Рада директорів компанії у партнерстві з експертами Європейського банку реконструкції та розвитку і консалтингової компанії ЕУ розробляє комплексну

стратегію декарбонізації, яка встановлює амбітні цілі зі скорочення загальних викидів парникових газів на сорок чотири відсотки до 2030 року. Цей етап включає аналіз кліматичних сценаріїв, оцінку фізичних та перехідних ризиків, а також інтеграцію цільових показників у категоріях Score 1, 2 та 3 у загальнокорпоративну фінансову модель для планування необхідних капітальних інвестицій у підвищення енергоефективності.

Другий етап полягає у технологічному розгортанні цифрової платформи dMRV на базі власної IT-екосистеми AgriChain, що вимагатиме капітального фінансування в діапазоні від сорока п'яти до трьохсот тисяч доларів США залежно від обраної глибини інтеграції. Цей бюджетний ліміт включає безпосередні витрати на інтеграцію з існуючими ERP-системами обсягом від семи до шістдесяти тисяч доларів, витрати на тестування якості від п'яти до сорока тисяч доларів, а також щорічну підтримку розгортання та обслуговування серверів на рівні десяти-двадцяти п'яти тисяч доларів. Головною метою цього кроку є повна автоматизація збору первинних екологічних даних безпосередньо з полів холдингу для гарантованого унеможливлення ручного втручання в масиви інформації.

Третя фаза проєкту зосереджується на налагодженні процесів фізичної верифікації, розгортанні апаратних мереж Інтернету речей та пілотному тестуванні збору даних із виділеним бюджетом близько двохсот тисяч доларів США. Інвестиції у базові комплекти датчиків вологості, температури ґрунту та мікроклімату складають орієнтовно сто доларів за кожен вузол, що при необхідному масштабуванні на всі репрезентативні ділянки гігантського земельного банку формує основну статтю апаратних витрат. Паралельно під час цієї фази фінансується та реалізується масштабна програма навчання персоналу через Школу внутрішніх експертів, щоб забезпечити безпомилкову роботу агрономів із новим обладнанням та мобільними додатками.

Четвертим етапом є проходження офіційних процедур незалежного зовнішнього аудиту за міжнародними стандартами з операційним бюджетом

до п'ятдесяти тисяч доларів США щорічно. Відповідно до прайс-листів провідних міжнародних реєстрів, компанія має сплатити збір за розгляд запиту на реєстрацію проекту у розмірі трьох тисяч семисот п'ятдесяти доларів, плату за перевірку верифікації обсягом п'ять тисяч доларів та щорічний збір за обслуговування рахунку у дві тисячі доларів. Додатково фінансова модель передбачає сплату комісійного збору за випуск кожного верифікованого вуглецевого кредиту у розмірі двадцяти трьох центів США, що прямо залежить від загального обсягу секвестрованого вуглецю.

П'ятий і фінальний крок бізнес-плану спрямований на генерацію доходів, де очікується досягнення високих фінансових показників рентабельності інвестицій та створення нової лінії прибутку. При успішному випуску сертифікатів очікуваний дохід на добровільних ринках становить щонайменше двадцять сім з половиною євро за одну верифіковану тонну еквівалента вуглекислого газу. Враховуючи сукупний інвестиційний бюджет впровадження системи MRV на рівні шестисот тисяч доларів США та колосальний обсяг земельного банку, розрахункова чиста зведена вартість проекту (NPV) на десятирічному горизонті планування є глибоко позитивною. Термін окупності інвестицій (ROI) за консервативним сценарієм не перевищуватиме двох років після моменту першого траншу випущених вуглецевих кредитів, що робить цей проєкт надзвичайно фінансово привабливим для акціонерів.

Масштабні інфраструктурні перетворення неможливо здійснити виключно за рахунок реінвестування прибутку в період макроекономічного спаду та воєнного стану. Доступ до довгострокових кредитних ресурсів від міжнародних фінансових інституцій виступає стратегічним пріоритетом. Ці інституції висувають надзвичайно жорсткі вимоги щодо екологічної та соціальної стійкості, задовольнити які компанія здатна лише маючи повністю робочу і прозору систему екологічного обліку.

Найяскравішим прикладом такої співпраці є залучення масштабного фінансування для будівництва першого в Україні заводу з виробництва

інноваційного соєвого концентрату. Аналіз структури цього кредитного пакета наочно ілюструє застосування механізму змішаного фінансування, що поєднує прямі позики, субсидовані кредити та безпрецедентні фінансові гарантії від урядів європейських країн для зниження ризиків. Отримані мільйонні кошти мають чітко визначене цільове спрямування на інноваційну модернізацію техніки та будівництво новітніх біогазових установок, що супроводжується категоричною вимогою інвесторів щодо постійного звітування про зменшення вуглецевого сліду проєкту.

Не менш важливим донором виступають європейські банки розвитку, які здійснюють послідовну переорієнтацію своїх кредитних портфелів на «зелені» інвестиції. Співпраця зі спеціалізованими кліматичними фондами дозволяє компанії залучати технічну допомогу для трансформації внутрішніх процедур управління та підвищувати власну стійкість до фізичних змін погоди. Таким чином, ефективний кліматичний моніторинг перетворюється на перепустку до мільярдних пулів пільгового капіталу, забезпечуючи холдингу беззаперечну конкурентну перевагу на тлі дефіциту ліквідності у вітчизняному економічному секторі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства, що дало змогу сформулювати низку науково обґрунтованих висновків відповідно до поставлених завдань.

1. Досліджено сутнісні характеристики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства та встановлено, що вона являє собою комплексний процес, який поєднує впровадження інновацій із залученням інвестиційних ресурсів для забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Визначено, що інновації та інвестиції перебувають у тісному взаємозв'язку: інвестиції створюють фінансову основу для реалізації інноваційних рішень, тоді як інновації забезпечують зростання ефективності використання капіталу та формують стійкі конкурентні переваги підприємства.

2. У результаті аналізу наукових підходів до визначення сутності інноваційно-інвестиційної діяльності встановлено відсутність єдиного трактування цієї економічної категорії серед сучасних українських учених. Водночас доведено, що найбільш повними є підходи, які враховують не лише економічний результат, але й соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності підприємства, а також фактор ризику, цифрову кооперацію та стратегічне партнерство.

3. Визначено, що сучасна система управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства повинна ґрунтуватися на принципах стратегічності, адаптивності, комплексності, ефективності та інноваційної орієнтації. Управління цією діяльністю охоплює планування, організацію, стимулювання, моніторинг та контроль реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів. Встановлено, що ефективне управління передбачає узгодження

інноваційних цілей із реальними інвестиційними можливостями підприємства.

4. Узагальнено сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Обґрунтовано доцільність поєднання традиційних фінансово-економічних методів оцінювання (NPV, IRR, PI, PP) із сучасними стратегічними, поведінковими, компетентнісними та ESG-орієнтованими підходами, що дозволяє комплексно оцінювати не лише економічну, але й соціальну та екологічну результативність інноваційно-інвестиційних проєктів.

5. Встановлено, що для агропромислових підприємств інноваційно-інвестиційна діяльність має особливе значення, оскільки забезпечує модернізацію виробництва, технологічне оновлення та підвищення ефективності аграрного сектору. Доведено, що результативність такої діяльності визначається гармонійною взаємодією науково-інноваційної та інвестиційної складових, а також рівнем розвитку науково-дослідного потенціалу, технологічного переоснащення та структури капіталовкладень.

6. Проведений аналіз діяльності агропромислового холдингу «Астарта-Київ» засвідчив, що підприємство активно впроваджує цифрові технології, інноваційні аграрні рішення та сучасні ESG-підходи до управління. Визначено, що важливими напрямками інноваційно-інвестиційного розвитку компанії є цифровізація бізнес-процесів, розвиток системи AgriChain, впровадження смарт-технологій управління ґрунтами, розвиток біоенергетики та участь у міжнародних кліматичних і вуглецевих ініціативах.

7. Виявлено, що одним із ключових стратегічних викликів для агропромислового холдингу «Астарта-Київ» є необхідність удосконалення системи управління інноваціями та інтеграції сучасних систем моніторингу, звітності й верифікації екологічних показників (MRV). Це створює передумови для залучення міжнародних «зелених» інвестицій та підвищення конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку.

8. Обґрунтовано доцільність трансформації інноваційної моделі розвитку підприємства шляхом переходу до концепції відкритого інноваційного хабу (Open Innovation Hub) та впровадження механізмів корпоративного венчурного фінансування (Corporate Venture Capital – CVC). Реалізація зазначених заходів сприятиме активізації інноваційної діяльності, розширенню співпраці з науковими установами та стартапами, а також забезпечить швидшу адаптацію підприємства до сучасних технологічних змін.

9. Встановлено, що ефективна інноваційно-інвестиційна діяльність агропромислового підприємства в сучасних умовах повинна базуватися на принципах сталого розвитку та ESG-концепції. Це дозволяє підприємствам не лише досягати високих економічних результатів, але й формувати позитивний соціальний та екологічний ефект, зміцнювати репутацію, підвищувати інвестиційну привабливість та забезпечувати довгострокову стійкість бізнесу.

Отже, удосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю агропромислових підприємств є необхідною умовою забезпечення їх конкурентоспроможності, технологічного розвитку та стійкого функціонування в умовах сучасних економічних і глобалізаційних викликів. Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності агропромислових підприємств України з метою підвищення ефективності управління інноваціями та інвестиційними процесами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. \$40 млн для аграрної переробки: IFC і Astarta збудують новий завод в Україні. *Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля і сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=254d0be9-d908-4877-b579-0e0e79ed8df2&title=-40-MlnDliaAgrarnoiPererobki-IfcIAstartaZbuduiutNoviiZavodVUkraini> (дата звернення: 01.05.2026)
2. 2025 Operating and Financial Results. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2026/04/astarta-presentation-2025.pdf> (дата звернення: 01.05.2026)
3. Агровиробництво. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: <https://astartaholding.com/agrovyrobnycztvo/> (дата звернення: 01.04.2026)
4. Агрохолдинг «Астарта» буде продавати цукор і молочку під власним брендом. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Forbes»*. URL: <https://forbes.ua/news/agrokholding-astarta-bude-prodavati-tsukor-i-molochku-pid-vlasnim-brendom-20052024-21242> (дата звернення: 01.05.2026)
5. Астарта очікує від ЄІБ \$ 25 млн кредиту. *Офіційний сайт Інтернет-видання Milk.UA*. URL: <https://milkua.info/uk/post/astarta-ocikue-vid-eib-25-mln-kreditu> (дата звернення: 01.05.2026)
6. Астарта підписала Меморандум про співробітництво під час конференції з розвитку та відбудови України у Токіо. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: <https://astartaholding.com/astarta-pidpysala-memorandum-pro-spivrobitnycztvo-pid-chas-konferencziyi-z-rozvytku-ta-vidbudovy-ukrayiny-u-tokio/> (дата звернення: 01.05.2026)

7. Астарта-Київ. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Liga.net»*. URL: <https://file.liga.net/ua/companies/astarta-kiev> (дата звернення: 01.04.2026)
8. Біоенергетика. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: <https://astartaholding.com/bioenergetyka/> (дата звернення: 01.05.2026)
9. Богачева Н. Ми створюємо сучасну цифрову культуру українського агробізнесу. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: <https://astartaholding.com/ceo-agrichain-nataliya-bogacheva-my-stvoryuyemo-suchasnu-czyfrovu-kulturu-ukrayinskogo-agrobiznesu/> (дата звернення: 01.05.2026)
10. Виробництво молока. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: <https://astartaholding.com/vyrobnycztvo-moloka/> (дата звернення: 01.05.2026)
11. Виробництво цукру. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: <https://astartaholding.com/vyrobnycztvo-czukru/> (дата звернення: 01.05.2026)
12. Вирощування цукрових буряків, зернових, олійних, виробництво цукру, молока, біогазу, переробка сої. Астарта-Київ. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Latifundist»*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/132-astarta-kiev> (дата звернення: 01.04.2026)
13. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: начальний посібник для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. 186 с.
14. Далик В. П., Запісоцький І. В., Ільчишин М. З., Матвієвський Н. А. Система забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2024. № 1(1). С. 60–72.

15. Дідур К. М. Сутність, класифікація й структура інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. С. 30–37.
16. Довгань Ю. В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern economics*. 2022. № 36. С. 38–44.
17. Елеватори. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: <https://astartaholding.com/elevatory/> (дата звернення: 01.05.2026)
18. Іоргачова М. І., Ковальова О. М. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємства: оцінка та напрями підвищення ефективності. *Економічні горизонти*. 2026. №1(34) С. 140–148.
19. Король С. В., Карманський А. І. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств: суть та особливості управління в умовах сьогодення. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 310–320.
20. Кулаков О. О. Аналіз сучасного стану інноваційно-інвестиційної діяльності України. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2023. № 2. С. 12–18.
21. Мазур І. І., Коротун М. В. Нові можливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_17 (дата звернення: 01.03.2026)
22. Масленніков Є. І., Рябов С. О., Кіртока Р. Г. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану: економіко-правові механізми забезпечення стійкості та де-рискінгу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 89–97.
23. Ніколюк О. В., Бурлаков В. С. Сучасний стан інноваційно-інвестиційної діяльності аграрного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2025. Т. 17, Вип. 3. С. 36–43.

24. Огренич Ю. О. Особливості формування та використання механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 123–134.
25. Очікую зростання утричі. Акції українських компаній у Лондоні та Варшаві повернулись до довоєнних рівнів. Чи хороший це актив для приватних інвесторів? *Офіційний сайт Інтернет-видання «Forbes»*. URL: <https://forbes.ua/money/ochikuyu-zrostannya-utrichi-aktsii-ukrainskikh-kompaniy-u-londoni-ta-varshavi-povernulis-do-dovoennikh-rivniv-chi-khoroshiy-tse-aktiv-dlya-privatnikh-investoriv-07112025-33884> (дата звернення: 01.04.2026)
26. Павлова Г. Є., Атамас О. П. Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2024. № 9. С. 13–18.
27. Панченко В. А. Інструменти активізації інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів логістики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6. С. 99–104.
28. Переробка сої. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: <https://astartaholding.com/pererobka-soyi/> (дата звернення: 01.05.2026)
29. Полозова Т. В., Іванов І. О. Поняття та особливості інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Сталий економічний розвиток: інноваційні підходи та стратегічні перспективи : колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової ; Харків : ХНУРЕ, 2024. С. 220–232.*
30. Полозова Т. В., Худяков Д. Л. Теоретико-методичні аспекти оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних проєктів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 9. С. 424–433.
31. Польова Н. М., Молчанов Ю. В., Гнатик Б. А. Формування інвестиційної та інноваційної діяльності організації. *Економічний вісник*

Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2024. № 30. С. 66–70.

32. Про компанію. *Офіційний сайт IT-компанії AgriChain*. URL: <https://agrichain.com.ua/> (дата звернення: 01.05.2026)

33. Про компанію. *Офіційний сайт ТОВ «Цукорагропром»*. URL: <https://tsukorahroprom.astartaholding.com/about/> (дата звернення: 01.05.2026)

34. Радинський С. В., Крупка А. Я, Радинська С. С. Методичні підходи до оцінки результативності реалізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9(19). С. 776–769.

35. Сегмент: зерно, сільське господарство, торгівля і виробництво. Астарта-Київ. *Офіційний сайт Європейської бізнес-асоціації*. URL: <https://eba.com.ua/member/tov-firma-astarta-kyiv/> (дата звернення: 01.04.2026)

36. Серьогіна Д. О. Економіка та організація інвестиційно-інноваційної діяльності : навч. посіб. / Д. О. Серьогіна, Г. А. Жовтяк, Т. А. Пушкар ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 206 с.

37. Сталий розвиток. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: <https://astartaholding.com/stalyj-rozvytok/> (дата звернення: 01.05.2026)

38. ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ». *Офіційний сайт довідкової онлайн-платформи «YouControl»*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19371986/ (дата звернення: 01.04.2026)

39. Товариство з обмеженою відповідальністю фірма «АСТАРТА-КИЇВ». *Офіційний сайт довідкової онлайн-платформи «Clarity Project»*. URL: <https://clarity-project.info/edr/19371986> (дата звернення: 01.04.2026)

40. У 2023-24 м.р. Астарта експортувала продукцію у 46 країн світу. *Офіційний сайт Європейської бізнес-асоціації*. URL: <https://eba.com.ua/u-2023->

24-m-r-astarta-eksportuvala-produktsiyu-u-46-krayin-svitu/ (дата звернення: 01.04.2026)

41. Цифрові інновації. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: <https://astartaholding.com/czyfrovi-innovacziyi/> (дата звернення: 01.05.2026)

42. Як Астарта інтегрує штучний інтелект і цифрові технології в агро? *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: <https://astartaholding.com/yak-astarta-integrue-shtuchnyj-intelekt-i-czyfrovi-tehnologiyi-v-agro/> (дата звернення: 01.05.2026)

43. AgriChain – інноваційна система управління агробізнесом. *Офіційний сайт Інтернет-видання AGGEK*. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/agrichain--innovatsijna-sistema-upravlinnya-agrobiznesom> (дата звернення: 01.05.2026)

44. Annual Report 2023. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta_ar2023-2.pdf (дата звернення: 01.05.2026)

45. Annual Report 2024. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf> (дата звернення: 01.05.2026)

46. Annual Report 2025. *Офіційний сайт агропромислового холдингу «Астарта-Київ»*. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2026/04/astarta_ar_2025.pdf (дата звернення: 01.05.2026)

47. Astarta SPC 2024. *Офіційний сайт Міжнародної Фінансової Корпорації*. URL: <https://ewsdata.rightsindevelopment.org/temp/tmpJtrymm/IFC-49269.pdf> (дата звернення: 01.05.2026)

48. Berdar M., Kot L., Martyniuk L., Yevtushevska O., Sapachuk Yu. Challenges and prospects of innovation and investment development of enterprises in the post-war period. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23. №2. PP. 27-37.

49. Vorobiov I., Vasylieva N., Sakun L., Bilousko T., Chukaieva I. Strategic Oversight of Enterprise Innovation and Investment Growth: A Narrative Review. *Premier Journal of Science*. 2025. №14. URL: <https://premierscience.com/wp-content/uploads/2025/10/5-pjs-25-1116.pdf> (дата звернення: 01.03.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні напрями управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства з точки зору взаємодії з персоналом і стейкхолдерами*

Напрямок управління	Коротка характеристика
1	2
Мотивація персоналу до залучення до інноваційної активності	Не варто примушувати співробітників до участі, а слід мотивувати їх до залучення. Розвиток внутрішнього потенціалу персоналу у створенні відкритих інновацій підсилює їхню активну участь в управлінні підприємством. Примусове залучення може з часом ускладнити процес генерування нових ідей. Натомість компанії, які відкрито залучають працівників до формування інноваційних рішень, демонструють їм, як їхні ідеї можуть сприяти успіху організації. Водночас працівникам пояснюється значення інновацій, їхній потенціал для підвищення продуктивності, особистого розвитку, отримання винагороди та визнання. Усвідомивши ці цінності, співробітники отримують додаткову мотивацію та активно долучаються до інноваційних процесів. Таким чином, управління інноваційно-інвестиційною діяльністю базується на досягненні спільної мети
Залучення всіх стейкхолдерів і створення платформи для обговорення нових ідей	Інновації самі по собі не забезпечують ефективності, тому залучення кожного стейкхолдера має вирішальне значення для формування дієвої інноваційної культури на підприємстві. Спільна робота співробітників та зацікавлених сторін (стейкхолдерів) значно підвищує ймовірність успішного впровадження нововведень. Одним із найбільш результативних методів активізації участі персоналу є краудсорсинг, який дозволяє створити внутрішній пул ідей та сприяє розвитку інноваційного мислення. Найкращий спосіб стимулювати творчий підхід полягає не у примусових мозкових штурмах, а у створенні постійної платформи для відкритого обговорення та обміну думками
Проведення заходів з підвищення кваліфікації персоналу	Генерування інноваційних ідей, що стимулюють розвиток бізнесу, не відбувається стихійно – для цього необхідна стратегічна орієнтація, яка формує інноваційну культуру та забезпечує генерацію нових рішень. Такий підхід є перевіреним способом залучення широкого кола учасників до інноваційної діяльності. Важливим інструментом у цьому процесі виступає підвищення кваліфікації персоналу через вебінари, тренінги, тестування та інші форми навчання, що пробуджують інтерес до створення нових ідей. Це безпосередньо впливає на трансформацію творчих задумів у підприємницькі практики, сприяє зростанню продуктивності, зниженню операційних витрат та впровадженню покращень у діяльність компанії за короткий проміжок часу

Продовження Додатка А

1	2
Створення спільного простору для інновацій	Щоб обговорювати питання інноваційно-інвестиційної діяльності з персоналом, не обов'язково визначати конкретне місце чи час зустрічей. Адже обговорення ідей, спрямованих на вирішення спільних бізнес-завдань, може відбуватися у гнучкому форматі. Запровадження спеціальної платформи управління інноваціями формує цифрове середовище, де співробітники мають змогу взаємодіяти, співпрацювати та обмінюватися ідеями. Крім того, вони можуть оцінювати, відбирати та пропонувати найкращі інноваційні стратегії для розвитку організації, незалежно від місця перебування та часу
Нагороди та визнання	Формування ефективної системи винагород і визнання є ключовим чинником підтримки та стимулювання інноваційної активності. Для працівників важливим є не лише професійне визнання, а й оцінка їхніх особистих якостей, адже вони прагнуть, щоб їхній внесок у розвиток організації був помічений і цінований. Коли робота співробітників отримує належне схвалення, це підвищує їхню лояльність, задоволеність та мотивацію. Розробка дієвих інструментів заохочення сприяє тому, що працівники охочіше діляться власними ідеями, прагнучи отримати винагороду та визнання за свої зусилля. Використання елементів гейміфікації в системах управління інноваціями може значно посилити ефективність механізму винагороди. Наприклад, надання балів чи значків за найбільш вагомий внесок або відзначення авторів переможних ідей стимулює змагальний дух і активну участь у досягненні успіху компанії

Джерело: складено автором за [21]

Додаток Б

Основні етапи процесу управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства, які виділяє О. Ю. Огренич*

Етап	Коротка характеристика
1	2
I. Визначення мети і завдань управління	Головною метою механізму управління є стимулювання інноваційного розвитку підприємств шляхом активізації інвестиційної діяльності, підвищення ефективності роботи, відновлення виробничих процесів у післявоєнний період та адаптації до мінливих умов ринку. Серед основних завдань цього механізму можна виділити: створення нових видів продукції; раціональне використання та залучення інвестиційних ресурсів; покращення показників інвестиційної діяльності; реалізацію інноваційних проєктів; отримання підтримки від місцевих і державних органів влади; прискорення інноваційного розвитку через активізацію інвестицій; аналіз і врахування впливу ринкового середовища; забезпечення взаємодії всіх елементів системи та обміну інформацією; удосконалення управлінських процесів; пошук шляхів підвищення результативності інноваційно-інвестиційної діяльності; впровадження міжнародного досвіду у сфері технологій; мінімізацію ризиків; формування конкурентних переваг; створення нових робочих місць та підвищення загальної ефективності бізнесу
II. Дослідження ринкового середовища	Одним із ключових етапів механізму управління є врахування впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни факторів, своєчасно ідентифікувати потенційні ризики та розробляти заходи для їх мінімізації. Аналіз ринкових умов створює основу для прийняття якісних управлінських рішень, сприяє визначенню ефективних шляхів активізації інноваційно-інвестиційної діяльності та забезпечує її результативність
III. Оцінка стану інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства	Дає можливість здійснити аналіз поточного стану підприємства, оцінити ключові показники його діяльності та сформулювати висновки щодо перспективних напрямів розвитку. Це створює основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення процесів та підвищення ефективності роботи організації
IV. Здійснення управління інвестиційно-інноваційною діяльністю	Механізм управління інноваційно-інвестиційною діяльністю включає кілька ключових блоків: організацію, планування, стимулювання, регулювання, моніторинг та контроль. Реалізація цих складових забезпечує комплексний управлінський процес. Зокрема, планування дозволяє формувати та приймати обґрунтовані рішення, організація – структурувати та координувати управлінські дії, регулювання – коригувати процеси та забезпечувати розробку нових рішень. Стимулювання спрямоване на мотивацію персоналу, моніторинг дає змогу відстежувати перебіг управлінських процесів і результати інноваційно-інвестиційної діяльності, а контроль забезпечує перевірку виконання завдань, досягнення поставлених цілей та ефективність функціонування системи управління
V. Оцінка результативності механізму управління	Здійснення цього етапу дає можливість оцінити рівень ефективності управління та зробити висновки щодо його результативності. На основі аналізу досягнутих показників можна визначити сильні та слабкі сторони механізму, окреслити його переваги й недоліки. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для формування пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та забезпечення очікуваного економічного результату

Продовження Додатка Б

1	2
VI. Прогнозування результатів інвестиційно- інноваційної діяльності	Наступним важливим етапом механізму управління є прогнозування результатів інноваційно-інвестиційної діяльності. Використання цього інструменту дає змогу оцінити перспективні наслідки застосування механізму, здійснити діагностику показників інвестиційної активності, рівня інноваційного розвитку та фінансового стану підприємства. Прогнозування дозволяє визначити можливі тенденції та окреслити напрями подальшого розвитку, що є особливо важливим у довгостроковій перспективі. Завдяки цьому етапу можна оцінити результативність управлінських рішень, своєчасно виявити потенційні ризики та сформувати стратегії для їх мінімізації, забезпечуючи стабільність і ефективність функціонування підприємства у майбутньому
VII. Формування висновків та прийняття рішень щодо покращення інвестиційно- інноваційної діяльності, ефективності роботи підприємства	Робота здійснюється у двох ключових напрямках. Перший полягає у формуванні висновків за результатами його реалізації: оцінюється ефективність, проводиться прогнозування майбутніх результатів, узагальнюється інформація, складається звіт та передається необхідні дані суб'єктам управління. На основі отриманих висновків визначається дієвість механізму та стан інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Другий напрям спрямований на розробку та прийняття управлінських рішень, які мають на меті вдосконалення інвестиційно-інноваційної діяльності та підвищення ефективності роботи підприємства. Він базується на аналізі зібраної інформації, виявленні недоліків у процесі управління та дозволяє відновити стабільне функціонування підприємств, покращити інвестиційну активність і забезпечити розвиток інноваційних процесів

Джерело: складено автором за даними [24, с. 131-132]

Додаток В

Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, які виділяє Т. В. Полозова*

Підхід	Метод	Сутність методу	Переваги	Недоліки та обмеження
1	2	3	4	5
Фінансово-економічний підхід (класичні фінансові методи)	Чиста поточна вартість (NPV)	Оцінка різниці між дискontованими доходами та витратами проекту	Урахування вартості грошей у часі, обґрунтованість інвестиційного рішення	Залежність від точності прогнозів і ставки дисконту
	Внутрішня норма доходності (IRR)	Визначення ставки дисконту, за якої NPV дорівнює 0	Зручність порівняння альтернативних проектів	Некоректність за нестандартних грошових потоків
	Індекс прибутковості (PI)	Відношення дискontованих доходів до інвестиційних витрат	Доцільний за обмежених інвестиційних ресурсів	Не відображає абсолютний ефект
	Строк окупності (PP, DPP)	Визначення періоду повернення вкладених коштів	Простота розрахунку	Ігнорування доходів після окупності
Ризик-орієнтований підхід	Аналіз чутливості	Оцінка впливу змін ключових параметрів на результат	Виявлення критичних факторів ризику	Однофакторний характер
	Сценарний аналіз	Моделювання оптимістичних, песимістичних і базових сценаріїв	Комплексніше врахування невизначеності	Суб'єктивність формування сценаріїв
	Імітаційне моделювання (Monte Carlo)	Статистичне моделювання можливих результатів	Висока точність, імовірнісна оцінка	Складність і потреба в програмному забезпеченні
Стратегічний підхід (сучасні стратегічні методи)	Метод реальних опціонів	Оцінка управлінської гнучкості в процесі реалізації проекту	Урахування адаптивності та невизначеності	Висока складність практичного застосування
	Стратегічний аналіз	Оцінка відповідності проекту довгостроковим цілям	Виявлення стратегічної цінності	Відсутність чітких кількісних критеріїв

Продовження Додатка В

1	2	3	4	5
Багатокритеріальний підхід	Інтегральна оцінка	Об'єднання фінансових і нефінансових показників	Комплексність оцінювання	Суб'єктивність вагових коефіцієнтів
	Експертні методи	Оцінка на основі професійних суджень	Можливість оцінки нематеріальних факторів	Залежність від компетентності експертів
Соціально-еколого-економічний підхід	ESG-оцінка, соціально-економічний аналіз	Оцінка соціальних та екологічних ефектів	Відповідність концепції сталого розвитку	Труднощі вимірювання довгострокових ефектів
Компетентнісний підхід	Оцінка управлінських компетенцій	Аналіз людського та інтелектуального капіталу	Актуальність для інноваційних і стартап-проектів	Складність формалізації
Поведінковий підхід	Поведінковий аналіз	Урахування психологічних чинників прийняття рішень	Зменшення інвестиційних помилок	Обмеженість кількісних інструментів

Джерело: складено автором за даними [30, с. 428–429]

Додаток Д

**Порівняльна характеристика методів оцінки ефективності
інноваційно-інвестиційних проєктів***

Критерій порівняння	Класичні методи оцінки	Сучасні методи оцінки
Основна мета	Оцінка фінансової доцільності інвестиційного проєкту	Комплексна оцінка економічної, стратегічної та нефінансової ефективності
Теоретична база	Теорія вартості грошей у часі, неокласична економіка	Теорія інновацій, теорія реальних опціонів, концепція сталого розвитку
Основні показники	NPV, IRR, PI, PP, ARR	Реальні опціони, сценарний аналіз, аналіз чутливості, багатокритеріальні моделі, ESG-індикатори
Рівень урахування ризиків	Обмежений (через ставку дисконту)	Високий (моделювання сценаріїв, імітаційні методи, опціонний підхід)
Урахування невизначеності	Мінімальне, базується на прогностичних грошових потоках	Системне врахування невизначеності та можливості управлінської гнучкості
Орієнтація на нематеріальні активи	Практично відсутня	Значна увага до інтелектуального капіталу, технологічної новизни, знань
Часовий горизонт оцінки	Переважно середньо- та короткостроковий	Довгостроковий, з урахуванням життєвого циклу інновацій
Сфера застосування	Традиційні інвестиційні проєкти зі стабільними доходами	Високоризикові, інноваційні та венчурні проєкти
Складність застосування	Відносно низька, стандартизовані розрахунки	Висока, потребує експертних оцінок і спеціального програмного забезпечення
Результат оцінки	Кількісна фінансова ефективність	Комплексна оцінка фінансових, стратегічних, соціальних та екологічних ефектів
Обмеження	Не враховують стратегічні та нефінансові ефекти	Суб'єктивність експертних оцінок, складність практичної реалізації

Джерело: складено автором за даними [30, с. 429]

Додаток Е

Окремі показники для оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, які виділяють Д. О. Серьогіна, Г. А. Жовтяк і Т. А. Пушкар*

Показник	Методика розрахунку
Частка витрат на НДДКР у загальній сумі витрат підприємства	$ЧНДДКР = ВНДДКР / ВЗ$, де ВНДДКР – витрати на проведення НДДКР, грн; ВЗ – загальні витрати підприємства на виготовлення та реалізацію продукції, грн.
Частка кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній їхній кількості	$ЧК_{\text{наук ступ}} = Ч_{\text{наук ступ}} / ЧЗ$, де Ч наук.ступ – чисельність працівників із науковим ступенем (доктор наук, кандидат наук), чол.; ЧЗ – загальна чисельність науково-технічних працівників, чол.
Частка наукових публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства у загальній кількості наукових праць протягом року	$Ч_{\text{наук публ}} = ПС / ПЗ$, де ПС – кількість публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства, од.; ПЗ – загальна кількість публікацій протягом року, од.
Рівень забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням	$РЗНДДКР = ВНДДКР / ВЗ$, де ВНДДКР – вартість обладнання для проведення НДДКР, грн; ВЗ – вартість основних виробничих засобів, грн
Частка вартості проданих ліцензій у поточному році в прибутку від звичайної діяльності (до оподаткування)	$Ч_{\text{прод.ліц}} = В_{\text{прод.ліц}} / П_{\text{зв.діяльн}}$, де В прод.ліц – вартість проданих ліцензій у поточному році, грн; П зв.діяльн – прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування) в тому ж році, грн.
Частка вартості придбаних ліцензій у поточному році в прибутку від звичайної діяльності (до оподаткування)	$ПВ_{\text{придб.ліц}} = В_{\text{придб.ліц}} / П_{\text{зв.діяльн}}$, де В придб.ліц – вартість придбаних ліцензій у поточному році, грн; П зв.діяльн – прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування) в тому ж році, грн.
Витрати на інноваційний процес	$Віп = ВНДР + ВПКР + ВВДВ + ВТ + ВТПВ + ВМ$, де Віп – витрати на інноваційний процес; ВНДР – витрати на науково-дослідні роботи; ВПКР – витрати на проектно-конструкторські роботи; ВВДВ – витрати на виготовлення дослідного зразка; ВТ – витрати на лабораторне та ринкове тестування інноваційної продукції; ВТПВ – витрати на технологічну підготовку виробництва інноваційної продукції; ВМ – витрати на просування продукції на ринок
Річний економічний ефект	$Ер = Пч - Єн \cdot К$, де Пч – прибуток від реалізації нових виробів після виплати податків і відсотків за кредити; Єн – норма рентабельності; К – капітальні вкладення
Критерій ухвалення рішення щодо освоєння нових виробів	$RK > Єн$ (Ток < Токн; Ер > 0), де Ток, Токн – термін окупності інвестицій: розрахунковий і нормативний відповідно. $Ток = 1 / Єн$
Ефективність здійснення нововведень	$Езн = (N \cdot C \cdot T \cdot P_n \cdot P_k) / \text{Сума витрат}$, де N – річний обсяг нового виробу; C – продажна ціна виробу; T – життєвий цикл виробу; P _n – імовірність технологічного успіху; P _k – ймовірність одержання комерційного успіху

Джерело: узагальнено автором за [36, с. 54–61]