

## ЕКОНОМІКА БІЗНЕСУ

УДК 338.4:330

DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-394X-2025-38-2-108>

### КОНЦЕПЦІЯ ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ: РЕАЛІЗАЦІЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**О.А. Круглова, М.П. Тютюнник**

*Розглянуто особливості впровадження концепції відкритих інновацій на підприємствах харчової промисловості. Проведено порівняння показників упровадження засад відкритих інновацій на підприємствах харчової промисловості з показниками підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, загалом в економіці та за видами економічної діяльності.*

**Ключові слова:** підприємство, харчова промисловість, економіка підприємства, інноваційна діяльність, відкриті інновації.

### OPEN INNOVATION CONCEPT: IMPLEMENTATION IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

**O. Kruhlova, M. Tiutiunnik**

*The article examines the specific features of implementing the open innovation concept in Ukrainian food industry enterprises. Given the growing role of innovation-driven interaction and inter-firm cooperation in ensuring competitiveness, an assessment was conducted of the activity level of food industry enterprises in adhering to the principles of open innovation. The study compares the indicators of innovation activity in the food industry with similar indicators of innovation-active enterprises across the economy and by types of economic activity. For a comprehensive evaluation, indicators were calculated that reflect the scale of open innovation adoption, the share of employees involved in innovation activities, labour productivity levels, and the volume of sold products. The analytical basis of the study was formed using data from the State Statistics Service of Ukraine.*

*The results of the comparative analysis indicate that food industry enterprises demonstrate a relatively high level of inter-firm cooperation and are active users of external sources of knowledge, technologies, and partnership-based interactions. Compared to an average innovation-active enterprise and firms from other sectors, the food industry is characterised by broader application of open innovation principles. At the same time, it was found that the share of employees engaged in innovation activities, as well as labour productivity in innovation-active food enterprises, is lower than in more technologically intensive industries. The findings highlight the presence of structural constraints in the development of the innovation potential of food enterprises and underscore the need to modernise production*

*processes, strengthen human resource capacity, and enhance institutional support to foster sustainable open innovation models.*

**Keywords:** *enterprise, food industry, enterprise economics, innovation activity, open innovation.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Незалежно від специфіки діяльності підприємства, його можливості формувати стратегічний потенціал та реалізовувати бізнес-проекти визначаються здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища й упроваджувати інноваційні рішення. У реалізації завдання прибуткової та конкурентоспроможної діяльності дотримання концепції, що передбачає орієнтацію виключно на внутрішні ресурси, не дозволяє забезпечити динамізм результатів діяльності підприємства. Практика бізнесу свідчить, що успішність діяльності пов'язана зі створенням спільної цінності та формуванням партнерських відносин між різними учасниками проектів [1].

У цьому контексті особливого значення набуває впровадження підприємствами концепції відкритих інновацій. Дотримання цієї концепції передбачає формування відносин співпраці між усіма учасниками інноваційного процесу, а також доступ до ідей та рішень на всіх етапах його реалізації [2, с. 88]. Для підприємств харчової промисловості, діяльність яких пов'язана із забезпеченням якості та безпечності продукції, адаптацією до змін споживчого попиту, упровадженням нових технологій, така концепція є одним із напрямів забезпечення їх розвитку. Це визначає необхідність дослідження особливостей упровадження концепції відкритих інновацій у сегменті харчової промисловості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні положення концепції відкритих інновацій викладено у праці Г. Чесбро «Відкриті інновації. Новий імператив для створення прибуткових технологій». Як відзначив Г. Чесбро: «Відкриті інновації означають, що цінні ідеї можуть надходити зсередини або ззовні компанії та можуть потрапляти на ринок як зсередини, так і ззовні компанії. Такий підхід надає зовнішнім ідеям та зовнішнім шляхам виходу на ринок той самий рівень важливості, що й внутрішнім ідеям та шляхам виходу на ринок в епоху закритих інновацій» [3, с. 43]. У публікаціях інших науковців, які досліджували теоретичні та практичні аспекти відкритих інновацій, розглянуто перспективи розвитку цієї концепції (Еелко К.Р.Е. Хейзинг [4]; М. Ельмквіст, Т. Фредберг, С. Олліла [5]; С. Саху, С. Кумар, Н. Донту, А.К. Сінгх [6]), представлено модель відкритих інновацій, охарактеризовано тенденції світових венчурних інвестицій

(О. Мірошніченко [2]), проаналізовано організаційні форми (З.М. Побережна, А.В. Левшук [7]) та галузеві аспекти (Л.Г. Смоляр, Ю.В. Голінько [8]) реалізації концепції відкритих інновацій.

Питання організації інноваційної діяльності на засадах співпраці з усіма учасниками цього процесу також перебуває в центрі уваги керівників і власників бізнес-структур. Як приклад відзначимо програму співпраці із закладами вищої освіти компанії «Кернел» [9], проект спільного створення сайту компанії «Ласунка» [10], упровадження інновацій у харчові виробництва, що поєднує виробничі компанії та стартап-компанії [11]. Відзначимо, що попри наявність певної кількості публікацій щодо відкритих інновацій, залишаються недостатньо дослідженими питання впровадження концепції відкритих інновацій з урахуванням галузевих особливостей, зокрема в сегменті підприємств харчової промисловості.

**Метою статті** є визначення особливостей упровадження концепції відкритих інновацій на підприємствах харчової промисловості. Для досягнення мети проведено порівняння показників, що відображають активність дотримання засад відкритих інновацій на підприємствах харчової промисловості, з показниками підприємств, що впроваджують інноваційну діяльність, загалом та за видами економічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для дослідження в розрізі видів економічної діяльності були розраховані показники, що відображають активність упровадження відкритих інновацій та інноваційної діяльності, концентрацію трудових ресурсів, продуктивність праці, обсяги реалізованої продукції на підприємствах.

Дослідження проведено за даними Державної служби статистики України [12]. Показники впровадження відкритих інновацій та їх результативність розраховано за підприємствами, ураховуючи їх розподіл за ознаками «вид діяльності» та «впровадження інновацій». За ознакою «вид діяльності» розрахунки здійснено за підприємствами добувної та переробної промисловості, виробництва харчових продуктів, постачання електроенергії, водопостачання, транспорту, інформації та телекомунікацій, фінансової та страхової діяльності, діяльності у сферах архітектури та інжинірингу, рекламної діяльності. За ознакою «впровадження інновацій» підприємства представлені трьома групами: 1) інноваційно-активні та неінноваційні підприємства; 2) інноваційно-активні підприємства; 3) неінноваційні підприємства [12].

У ході дослідження висунуто такі гіпотези.

Гіпотеза 1. Підприємства, що здійснюють інноваційну діяльність, більш схильні до реалізації принципів відкритих інновацій, ніж неінноваційні підприємства.

Для перевірки цієї гіпотези було порівняно інноваційно-активні та неінноваційні підприємства за показником їх участі у спільних проєктах (табл. 1).

**Таблиця 1 – Співпраця підприємств за видами економічної діяльності у спільних проєктах за 2022–2024 роки**

Показник	Усього за видами діяльності	Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів
Кількість інноваційно-активних і неінноваційних підприємств, од	23564	1854
із них кількість підприємств, що працювали у форматі міжфірмової співпраці, од	5269	540
питома вага, %	22,4	29,1
Кількість інноваційно-активних підприємств, од	4136	520
із них кількість підприємств, що працювали у форматі міжфірмової співпраці, од	2735	302
питома вага, %	66,1	58,1
Кількість неінноваційних підприємств, од	19428	1334
із них кількість підприємств, що працювали у форматі міжфірмової співпраці, од	2534	238
питома вага, %	13,0	17,8

*Джерело: розраховано за даними [12].*

Проведені розрахунки (табл. 1) підтвердили висунуте припущення. Частка підприємств, що функціонують у сфері виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів та працюють у форматі міжфірмової співпраці, становила: за групою інноваційно-активних підприємств 58,1%, за групою неінноваційних підприємств 17,8%. Це доводить значно вищу схильність інноваційно-активних підприємств до міжфірмової взаємодії.

Гіпотеза 2. Для працівників приваблившими є ті підприємства, що мають більш високі показники участі у спільних проєктах.

Результати розрахунків засвідчили, що більш високі показники участі у спільних проєктах відзначені в інноваційно-активних підприємств. Ураховуючи зазначене, для перевірки цієї гіпотези здійснено порівняння показників концентрації працівників на інноваційно-активних і неінноваційних підприємствах (табл. 2).

**Таблиця 2 – Концентрація працівників на інноваційно-активних і неінноваційних підприємствах за 2024 р.**

Показник	Усього за видами діяльності	Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів
Чисельність працівників на інноваційно-активних і неінноваційних підприємствах, осіб	2372052	246328
Чисельність працівників на інноваційно-активних підприємствах, осіб	588540	69616
питома вага, %	24,8	28,3
Чисельність працівників на неінноваційних підприємствах, осіб	1783512	176712
питома вага, %	75,2	71,7

*Джерело: розраховано за даними [12].*

Результати розрахунків (табл. 2) засвідчили, що більше працівників задіяно на неінноваційних підприємствах. Питома вага працівників на цих підприємствах загалом за видами економічної діяльності становила 75,2%. У сфері виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів цей показник менший, проте незначно – 71,7%. Отже, гіпотеза про те, що більше працівників задіяно на інноваційно-активних підприємствах, не підтвердилась.

Гіпотеза 3. Для підприємств, що мають більш високі показники участі у спільних проєктах, характерні кращі показники продуктивності праці.

Цю гіпотезу перевірено шляхом порівняння показників продуктивності праці інноваційно-активних та неінноваційних підприємств (табл. 3).

Результати розрахунків (табл. 3) показують, що більш висока продуктивність праці характерна саме для неінноваційних підприємств. Загалом за видами економічної діяльності продуктивність праці на неінноваційних порівняно з інноваційно-активними підприємствами

становила 4,1 проти 3,5 млн грн/особа. Для сегменту виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів ці показники становили 4,9 проти 3,5 грн/особа.

Відзначимо, що більшу зайнятість і більш високу продуктивність праці на неінноваційних підприємствах можна пояснити структурними особливостями економіки та швидкістю віддачі від упровадження інновацій. Зокрема, більша концентрація працівників на неінноваційних підприємствах може пояснюватися переважанням останніх у складі економіки. Зазначимо, що частка неінноваційних підприємств у загальній кількості тих, що реалізують інноваційну діяльність, становить загалом за видами економічної діяльності 82,4%, у сфері виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – 72,0% [12]. Причинами меншої продуктивності праці на інноваційних підприємствах можуть бути необхідність налагодження нових виробничих процесів та надходження від реалізації нової продукції (послуг) із часовим лагом. Оскільки впровадження процесних, продуктових та/чи організаційних інновацій потребує певних витрат часу, то отримання підприємством результатів від таких упроваджень може бути відтерміноване.

**Таблиця 3 – Продуктивність праці на інноваційно-активних і неінноваційних підприємствах у 2024 р.**

Показник	Усього за видами діяльності	Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів
Обсяг реалізованої інноваційної продукції на підприємствах: інноваційно-активних і неінноваційних, млн грн	9352746,1	1111879,1
інноваційно-активних, млн грн	2049324,5	243998,8
неінноваційних, млн грн	7303421,6	867880,3
Чисельність працівників на підприємствах: інноваційно-активних і неінноваційних, осіб	2372052	246328
інноваційно-активних, осіб	588540	69616
неінноваційних, осіб	1783512	176712
Продуктивність праці на підприємствах: інноваційно-активних і неінноваційних, млн грн/особа	3,9	4,5
інноваційно-активних, млн грн/особа	3,5	3,5
неінноваційних, млн грн/особа	4,1	4,9

*Джерело: розраховано за даними [12].*

Для визначення особливостей упровадження засад відкритих інновацій у сфері харчової індустрії проведено порівняльний аналіз показників інноваційної активності підприємств харчової галузі з показниками підприємств інших видів економічної діяльності (табл. 4).

**Таблиця 4 – Порівняння активності впровадження засад відкритих інновацій на підприємствах за видами економічної діяльності**

Питома вага підприємств, що працюють у форматі міжфірмової співпраці, у загальній кількості підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, %	Питома вага працівників на інноваційно-активних підприємствах, %	Продуктивність праці на інноваційно-активних підприємствах, млн грн/особа
Усього		
22,4	24,8	3,5
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів		
33,0	42,5	9,2
Переробна промисловість		
28,8	29,5	10,7
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів		
29,1	28,3	3,5
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря		
32,4	27,0	8,2
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами		
13,0	26,8	0,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність		
5,5	16,1	1,4
Інформація та телекомунікації		
25,3	30,8	1,8
Фінансова та страхова діяльність		
43,6	42,6	2,0
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження, наукові дослідження та розробки, рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку		
38,6	24,0	1,6

*Джерело: розраховано за даними [12].*

Результати порівняльного аналізу свідчать, що підприємства харчової промисловості порівняно з іншими видами діяльності демонструють відносно високий рівень міжфірмової співпраці. Показник питомої ваги підприємств, що співпрацюють з іншими компаніями у сфері харчових виробництв (29,1%), менший, ніж у сфері

фінансів і страхової діяльності (43,6%) або добувної промисловості (33,0%), проте більший, ніж у сфері інформації та телекомунікацій (25,3%), транспорту (5,5%). Водночас показники концентрації працівників на інноваційних харчових виробництвах і продуктивності праці на них менші, ніж на підприємствах інших галузей.

**Висновки.** Питання організації діяльності на засадах концепції відкритих інновацій є актуальною проблемою, теоретичне та практичне значення якої підтверджується науковими публікаціями й практикою діяльності. Для визначення особливостей упровадження концепції відкритих інновацій у харчовій промисловості проведено порівняння показників, що відображають активність дотримання засад відкритих інновацій на підприємствах сфери харчових виробництв, із показниками підприємств, що впроваджують інноваційну діяльність, загалом та за видами економічної діяльності. Установлено, що порівняно із середньостатистичним інноваційним підприємством та підприємствами інших видів економічної діяльності підприємства харчової промисловості належать до таких, що активно використовують потенціал міжфірмової співпраці. Водночас виявлено, що підприємства харчової промисловості поступаються підприємствам інших сфер діяльності за показниками питомої ваги та продуктивності праці працівників на інноваційних підприємствах.

Перспективи подальшого розгляду проблеми впровадження засад концепції відкритих інновацій у діяльність підприємств харчової промисловості вбачаємо в дослідженні напрямів таких упроваджень з урахуванням етапів життєвого циклу підприємства.

### Список джерел інформації / References

1. Історії успіху. Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success?filter=%7B%7D&currentPage=1&itemsPerPage=6&type=1>
2. Istorii uspihku. Diia. Biznes [Success Stories. Action. Business]. Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/history-of-success?filter=%7B%7D&currentPage=1&itemsPerPage=6&type=1> [in Ukrainian].
3. Мірошніченко О. Концепція відкритих інновацій: зміст та практика використання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. Вип. 1(222). С. 88–94.
4. Miroschnichenko, O. (2023). Kontseptsiiia vidkrytykh innovatsii: zmist ta praktyka vykorystannia [The concept of open innovation: content and practice of use]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*, 1(222), 88–94 [in Ukrainian].
5. Chesbrough, Henry W. Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Retrieved from

<https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf>

4. Huizingh, E. K. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.002>

5. Elmquist, M., Fredberg, T., & Ollila, S. (2009). Exploring the field of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 12(3), 326–345.

6. Sahoo, S., Kumar, S., Donthu, N., & Singh, A. K. (2024). Artificial intelligence capabilities, open innovation, and business performance – Empirical insights from multinational B2B companies. *Industrial marketing management*, 117, 28–41.

7. Побережна З., Левшук А. Концепція відкритих інновацій, як сучасна парадигма сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-149>

Poberezhna, Z., Levshuk, A. (2024). Kontseptsiiia vidkrytykh innovatsii, yak suchasna paradyhma staloho rozvytku [The concept of open innovation as a modern paradigm of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-149> [in Ukrainian].

8. Смоляр Л. Г., Голінько Ю. В. (2025). Відкриті інновації, як інструмент підвищення конкурентоспроможності української металургії. Підприємництво та інновації. 2025. № 36. С. 26–33.

Smoliar, L. H., Holinko, Yu. V. (2025). Vidkryti innovatsii, yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukrainskoi metalurhii [Open Innovations as a Tool for Increasing the Competitiveness of Ukrainian Metallurgy]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, (36), 26–33 [in Ukrainian].

9. Співпраця з ЗВО: розвиток агротехсектору – наша спільна мета. URL: <https://career.kernel.ua/spivpraczya-z-universitetami/>

Spivpratsia z ZVO: rozvytok ahrotekhsektoru – nasha spilna meta [Cooperation with ZVO: development of the agro-tech sector is our common goal]. Retrieved from <https://career.kernel.ua/spivpraczya-z-universitetami/> [in Ukrainian].

10. Редизайн сайту компанії Ласунка. URL: <https://blender.team/nashi-proekty/sayt-dlya-brendu-lasunka>

Redyzain сайту kompanii Lasunka [Redesign of the Lasunka company website]. Retrieved from <https://blender.team/nashi-proekty/sayt-dlya-brendu-lasunka> [in Ukrainian].

11. ТОП-12 рослинних інновацій у харчовій технології. URL: <https://news.agro-center.com.ua/plant-growing/top-12-roslinnih-innovacij-u-harchovij-tehnologii.html>

TOP-12 roslynnykh innovatsii u kharchovii tekhnohohii [TOP-12 plant-based innovations in food technology]. Retrieved from <https://news.agro-center.com.ua/plant-growing/top-12-roslinnih-innovacij-u-harchovij-tehnologii.html> [in Ukrainian].

12. Кількість підприємств (інноваційно активних підприємств та неінноваційних); обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств

(інноваційно активних та неінноваційних); кількість зайнятих працівників на підприємствах (інноваційно активних та неінноваційних) за видами економічної діяльності. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

Kilkist pidpriemstv (innovatsiino aktyvnykh pidpriemstv ta neinnovatsiinykh); ob'siah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) pidpriemstv (innovatsiino aktyvnykh ta neinnovatsiinykh); kilkist zainiatykh pratsivnykiv na pidpriemstvakh (innovatsiino aktyvnykh ta neinnovatsiinykh) za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2024). [Number of enterprises (innovatively active enterprises and non-innovative ones); volume of products (goods, services) sold by enterprises (innovatively active and non-innovative ones); number of employees employed by enterprises (innovatively active and non-innovative ones) by type of economic activity]. Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

**Круглова Олена Анатоліївна**, канд. екон. наук, проф., професор кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет, [kebbtu@gmail.com](mailto:kebbtu@gmail.com).

**Kruglova Olena**, PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, [kebbtu@gmail.com](mailto:kebbtu@gmail.com).  
ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-9405-8312>

**Тютюнник Марія Петрівна**, здобувачка ступеня доктора філософії, Державний біотехнологічний університет, [kebbtu@gmail.com](mailto:kebbtu@gmail.com).

**Tiutiunnik Mariia**, PhD student, State Biotechnological University, [kebbtu@gmail.com](mailto:kebbtu@gmail.com).

ORCID:<https://orcid.org/0009-0006-1233-0690>

Прийнято до друку 19.11.2025 р.  
Оприлюднено 08.12.2025 р.

УДК 658.012.4:005.334:004

DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-394X-2025-38-2-117>

## ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОСТІЙКІСТЮ

**В.А. Гросул, А.О. Колесник**

*У статті обґрунтовано типологію стратегій цифрової трансформації підприємства на основі інтеграції механізмів ризикостійкості. Розроблено матрицю диференціації стратегій, що узгоджує рівні організаційної архітектури з типами цифрових змін. Запропоновано показник цифрового*