

---

УДК 330.341.1:338.43

**Волощук Ю. О.**

Подільський державний аграрно-технічний університет

### СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

У статті досліджено питання формування стратегії інноваційного розвитку аграрних підприємств. Сформувано концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах. Визначено основні етапи процесу розроблення та реалізації інноваційної стратегії аграрного підприємства.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, стратегія, управління, концепція інноваційного розвитку, підприємство.

**Постановка проблеми.** Вдосконалення управління інноваційним розвитком підприємства полягає у виборі напряму інноваційного розвитку та інноваційної стратегії за моделлю поведінки на ринку на основі даних з інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності, обґрунтування інноваційної стратегії за функціональними напрямками визначених сфер застосування інновацій, розроблення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства, конкурентоспроможності та втрати інноваційних можливостей.

Встановлено, що підґрунтям ефективного управління інноваційним розвитком підприємства є конкретні практичні інструменти, що визначають необхідну глибину інновацій, можливість та готовність до інноваційного розвитку, а визначення необхідної сфери застосування інновацій

дасть змогу вітчизняним підприємствам формувати їх та підтримувати в належному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню сутності та систематизації наукових підходів до особливостей стратегічного управління інноваційним розвитком присвячено праці багатьох учених, зокрема роботи А. Гриньова, А. Кашина, О. Кендюхова, Н. Круглової, Н. Ляшенко, Л. Федулової, А. Чухна. Проблеми інноваційного розвитку підприємств аграрної сфери України досліджували провідні вітчизняні вчені, такі як В. Андрійчук, А. Гайдуцький, О. Дацій, Л. Дейнеко, М. Кісіль, М. Кропивко, М. Малік, Г. Підлісецький, О. Шестопаль, В. Юрчишин.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте залишаються невирішеними

проблеми узагальнення передумов вибору інноваційної стратегії розвитку підприємств.

**Мета статті.** Забезпечення ефективного функціонування діяльності та стійкого конкурентного становища на ринку, отримання прибутку в довгостроковому періоді складають основу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Цілі інноваційної діяльності можуть бути різними: від задоволення нової потреби покупця до скорочення витрат і часу. Однак незалежно від мети інноваційної діяльності має бути досягнута ефективність функціонування бізнес-процесів підприємства загалом.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування стратегічних аспектів управління інноваційним розвитком підприємств аграрної сфери.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світові тенденції свідчать про інноваційний характер розвитку сучасної економіки, тому всі зміни, що мають місце в країні, галузі, окремих підприємствах, повинні мати системний, цілеспрямований характер, спрямовуватись на інновації та підвищення на цій основі ефективності всіх процесів.

Процес формування інноваційної стратегії аграрного підприємства має певні особливості, тому буде некоректно застосовувати до її формування загальні підходи без врахування особливостей інноваційної діяльності.

Об'єктом управління інноваційним розвитком аграрного підприємства можуть бути безпосередньо інновації, інноваційні процеси, реалізовані на конкретному підприємстві, а також економічні відносини, що виникають між учасниками інноваційної діяльності та ринку інновацій.

Розглянемо основні складові елементи управління інноваційним розвитком. Загалом особливості інноваційного розвитку підприємства можна розділити на такі групи:

- 1) динамічність впровадження та отримання результату від інновацій;
- 2) характерні неглибокі інновації (поліпшуючі інновації та мікроінновації);
- 3) зовнішня орієнтація на розроблення нововведень;
- 4) внутрішнє та кредитне фінансування інновацій;
- 5) імітація наявних інновацій;
- 6) локальний характер новизни (для окремого підприємства);
- 7) орієнтація на технологічні бізнес-процеси [1];
- 8) врахування сезонності виробництва, законів природи тощо.

Будь-яка система управління має будуватись та здійснюватись на певних принципах. Отже, для механізму управління інноваційним розвитком підприємства запропоновано принципи системності, комплексності, балансу інтересів суб'єктів інноваційного процесу, альтернативності варіантів розвитку, помірної орієнтації інновацій на задоволення потреб споживачів, врахування сучасної та бажаної ринкових позицій, орієнтації на інноваційний шлях розвитку, підтримки рівноваги між споживанням та відтворенням ресурсів, гнучкого реагування, виправданості ризику [2, с. 254], креативності [1], динамічності, відкритості, координації, ефективності розвитку.

На формування концептуального підходу до управління інноваційним розвитком аграрних підприємств впливають окремі особливості інноваційного розвитку аграрної сфери, зокрема закони природи, кліматичні умови на більшості стадій виробничих процесів, фактори сезонності, використання живих організмів разом з традицій-

ними промисловими засобами виробництва. Це потрібно враховувати під час вдосконалення процесів управління інноваційним розвитком аграрних підприємств.

Можна виокремити групи методів, що використовуються в управлінні інноваційним розвитком підприємства. Отже, такими методами є збирання інформації, генерування ідей, прийняття рішень, діагностика, прогнозування та планування, управління інноваційними змінами, зменшення опорів впровадженню інновацій [3].

Схему концептуального підходу до управління інноваційним розвитком підприємства наведено на рис. 1.

Отже, концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком аграрного підприємства є схемою, що включає об'єкт, мету, принципи, функції та завдання управління, визначення необхідності інновацій в діяльності аграрного підприємства, оцінювання інноваційного потенціалу, визначення сфер застосування інновацій, а також напрями вдосконалення управління за рахунок розроблення інноваційної стратегії та мінімізації інноваційного ризику.

Концепція забезпечення інноваційного розвитку аграрного підприємства визначається тим, що:

- аграрне підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем та розглядається як відкрита система;
- виробничі, фінансові, трудові та інтелектуальні ресурси підприємства формують його інноваційний потенціал;
- готовність аграрного підприємства до інноваційного розвитку та його можливості формують інноваційну активність підприємства;
- сполучення інноваційного потенціалу та інноваційної активності аграрного підприємства формують механізм забезпечення його інноваційного розвитку;
- стратегія інноваційного розвитку вибирається з урахуванням системи цілей та пріоритетів, рівня розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства, рівня забезпечення його інноваційної активності, аналізу зовнішніх чинників та ризиків.

Відповідно до представленої концепції основної метою забезпечення інноваційного розвитку аграрного підприємства є підвищення рівня його прибутковості та ефективності діяльності. На ефективність інноваційної діяльності аграрних підприємств впливає велика кількість різних факторів. Аналіз сутності таких факторів, причин виникнення та характеру впливу на окремі сфери діяльності підприємства складає основу інноваційної стратегії. Проте неможливо врахувати всі ризики та негативні тенденції, які можуть виникати під час інноваційних перетворень. Це вимагає створення гнучкого механізму, що міг би забезпечити прийняття нестандартних інноваційних рішень організаційного та управлінського характеру згідно з вимогами виробництва та ринку. Базовим інструментом управління інноваційним розвитком сучасного агропромислового підприємства є інноваційна стратегія, яка забезпечує структурованість цього процесу й дає можливість контролювати рівень досягнення визначених цілей.

Задля оптимізації процесу формування інноваційної стратегії в рамках процесного підходу, на нашу думку, доцільно визначити основні принципи, які мають бути покладені в основу її створення. На основі принципів та з урахуванням виділених передумов сформована концептуальна

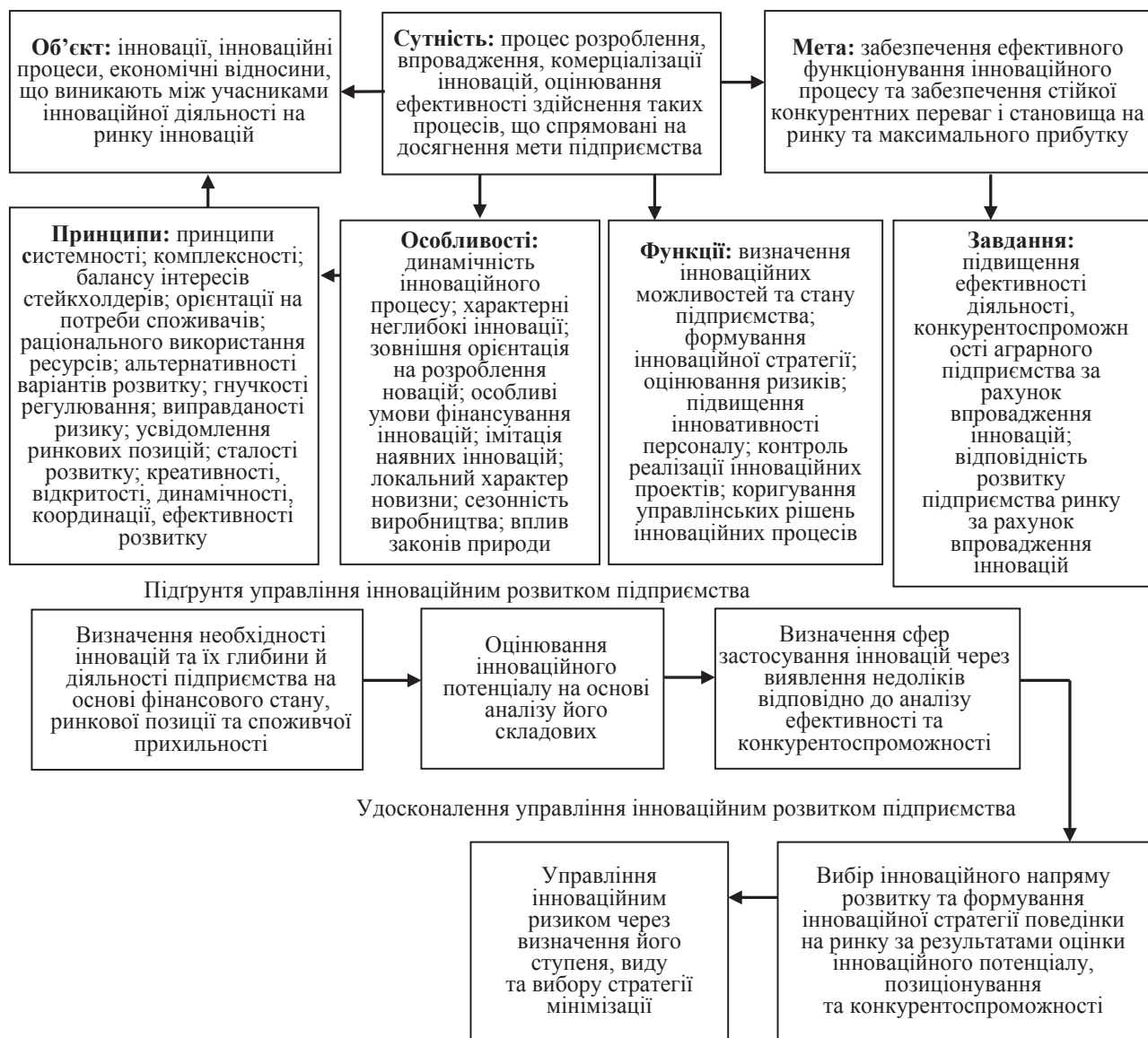


Рис. 1. Схема концептуального підходу до управління інноваційним розвитком аграрного підприємства

Джерело: вдосконалено на основі [1]

схема розроблення та реалізації інноваційної стратегії аграрного підприємства (рис. 2).

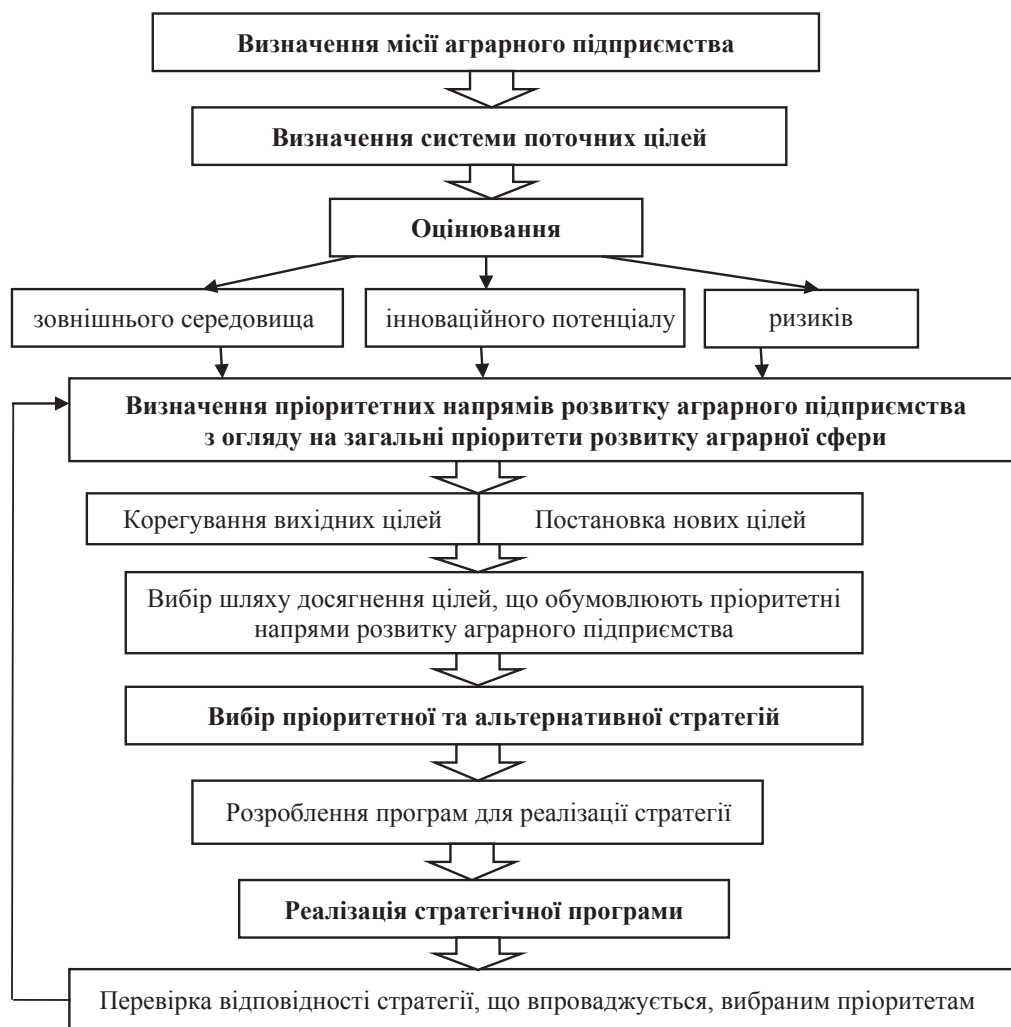
Концептуальна схема розроблення та реалізації інноваційної стратегії складається з декількох етапів:

- 1) визначення місії підприємства;
- 2) визначення системи цілей;
- 3) оцінювання зовнішнього середовища, інноваційного потенціалу аграрного підприємства та ризиків;
- 4) вибір пріоритетних напрямів розвитку підприємства з огляду на загальні пріоритети розвитку аграрної сфери;
- 5) корекція поточних цілей або постановка нових;
- 6) вибір шляху досягнення вибраних цілей;
- 7) вибір пріоритетної та альтернативної інноваційних стратегій;
- 8) реалізація стратегічної програми;
- 9) оцінювання ефективності впровадженої інноваційної стратегії, перевірка відповідності цілям, контролювання.

Реалізація вибраної інноваційної стратегії відбувається шляхом переведення її на рівень поточ-

ного планування. Під час розроблення інноваційної програми конкретизуються завдання підрозділам підприємства за обсягами робіт та строками їх виконання, уточнюються кошти на життя прийнятих заходів в структурі програми. В процесі реалізації інноваційна стратегія може бути скоригована з урахуванням змін в зовнішньому середовищі, інноваційному потенціалі, появи нових альтернатив розвитку та відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих.

Ефективне використання концептуальної схеми розроблення та реалізації інноваційної стратегії аграрного підприємства вимагає ґрунтовного оцінювання зовнішнього середовища, ризиків та інноваційного потенціалу, готовності та можливостей підприємства. Великого значення набуває також оцінювання інтелектуальної складової та досвід управлінців, які приймають рішення щодо вибору інноваційної стратегії, тобто необхідним є коригування вибору стратегії з урахуванням суб'єктивності оцінювання під час прийняття рішення щодо вибору стратегії інноваційного розвитку та управління нею.



**Рис. 2. Процес розроблення та реалізації інноваційної стратегії аграрного підприємства**

*Джерело: удосконалено на основі [4]*

Врахування загальних пріоритетів розвитку аграрної сфери під час вибору цілей та подальшого розроблення стратегії є вагомим чинником впливу на такий процес. Важливим документом, який визначає вісім загальнодержавних інноваційних пріоритетів на середньостроковий період 2017–2021 років, зокрема в реальному аграрному виробництві, є Постанова КМУ «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017–2021 роки» від 28 грудня 2016 року № 1056 [5]. Уточнені середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності галузевого рівня на 2017–2021 роки визначено в Постанові КМУ 2017 року № 980 [6]. Основні напрями інноваційної діяльності загальнодержавного рівня наведено в табл. 1.

Так, мають місце освоєння нових технологій отримання, оброблення та застосування композиційних і функціонально-градієнтних матеріалів; промислове освоєння нових технологій отримання, оброблення та з'єднання конструкційних, функціональних та інструментальних матеріалів; створення матеріалів та технологій для 3D-прототипування; розвиток та впровадження систем “Internet of Things”, тобто Інтернету з'єднання об'єктів, пристроїв, давачів і повсякденних об'єктів, “Big data”, тобто технологій довгострокового зберігання інформації,

та “Artificial intelligence”, тобто управління, штучного інтелекту.

Можливості та шляхи розбудови нової промисловості відображає презентація 2017 року нової індустріальної політики України. Її основним напрямом визначено розвиток підприємництва, кластерної структури та смарт-спеціалізації промисловості. Відповідно до програми очікується, що смарт-спеціалізація дасть змогу забезпечити фактичну ефективність інвестицій у промислові інновації, вихід регіонів з економічної рецесії та економічну децентралізацію в країні. До проекту смарт-спеціалізації активно підключилися фахівці місії Спільного дослідницького центру ЄС, де ця стратегія має успішний досвід [7, с. 166]. Основні розробки та принципи смарт-спеціалізації можна використати для розвитку підприємств агропромислової сфери.

В умовах активної діяльності великих аграрних холдингів у виробництві рослинницької продукції черговим поштовхом розвитку у сільськогосподарському виробництві на прогностичному періоді буде посилення акценту на державній підтримці виробників продукції тваринництва та садівництва, фермерських господарств, сільськогосподарських кооперацій. Це даватиме змогу зміцнювати матеріально-технічну базу малих та середніх виробників, оновлювати переробні потужності, що забезпечуватиме збільшення частки конкурентоспроможної

Таблиця 1

## Середньострокові загальнодержавні пріоритетні напрями інноваційної діяльності на 2017–2021 роки

Напрямок	Галузі реалізації
Освоєння нових технологій транспортування енергії, упровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії.	Енергетика, ЖКГ, АПК
Освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- та суднобудування, озброєння та військової техніки.	Промисловість, транспорт
Освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення та з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій.	Промисловість
Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу: – розроблення та впровадження технологій виробництва, збереження та переробки високоякісної рослинної продукції; – розроблення та впровадження технологій адаптивного ґрунтоохоронного землеробства; – розроблення та впровадження новітніх біотехнологій у рослинництві, тваринництві та ветеринарії; – технологічне оновлення виробництва продукції скотарства та свинарства; – розроблення та впровадження технологій створення високопродуктивних альтернативних джерел для отримання пального; – розроблення та впровадження технологій виробництва діагностичумів захворювань тварин та засобів їх захисту; – розроблення та впровадження технологій виробництва діагностичумів захворювань рослин.	АПК
Упровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики.	Охорона здоров'я
Широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища.	Промисловість, АПК, ЖКГ
Розвиток сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, робототехніки.	Економіка загалом

Джерело: [6]

товарної продукції в структурі власного виробництва, виходу на нові світові ринки збуту та збільшення зайнятості в сільській місцевості.

Водночас динамічний розвиток світового ринку органічної продукції позитивно впливатиме на поступове нарощування сільськогосподарськими виробниками (особливо фермерськими господарствами) обсягів виробництва сертифікованої органічної продукції.

З огляду на вищезазначене у 2019–2021 роки зростання обсягів сільськогосподарського виробництва прогнозується в середньому на рівні 1,3% (у 2019 році – 0,9 %) за рахунок як рослинницької, так і тваринницької продукції (в прогнозі на 2018–2020 роки передбачалось 1,6% в середньому за період). Навіть за умов вжиття низки стимулюючих заходів до 2020 року не вдасться досягнути значення індикатора 2.2.2 «Індекс сільськогосподарської продукції», визначеного ціллю 2 ЦСР (зростання на 2%), з огляду на специфіку сільськогосподарського виробництва. Втім, такі заходи сформують стійке підґрунтя для стабільного розвитку галузі в перспективі та дадуть змогу досягнути рівня показника, зазначеного у ЦСР, або навіть перевищити його.

17 цілей сталого розвитку (ЦСР) є частиною Порядку денного в галузі розвитку на період до 2030 року, прийнятого світовими лідерами на Саміті ООН у вересні 2015 року. Глобальні цілі офіційно вступили в силу 1 січня 2016 року. Протягом наступних п'ятнадцяти років країни будуть спрямовувати свої зусилля на подолання всіх форм бідності, боротьбу з нерівністю та усунення негативних проявів кліматичних змін.

Нові цілі закликають діяти у вказаних напрямках всі країни незалежно від рівня розвитку та середнього рівня доходів, щоби сприяти процвітання та захисту планети. Зазначено, що подолання бідності має реалізовуватися спільно зі стратегіями, що сприяють економічному зростанню та задовольняють низку соціальних потреб, включаючи освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, а також можливості працевлаштування, боротьбу з кліматичними змінами, захист навколишнього середовища, забезпечення продовольчої безпеки тощо.

**Висновки.** Отже, на міжнародному та державному рівнях закладене системне бачення необхідних технологічних змін як базової основи неіндустріального інноваційного розвитку. Проте реалізація визначених пріоритетів може мати складні проблеми через недосконалість національної інноваційної системи та механізмів здійснення інноваційної діяльності, недостатність інвестиційних ресурсів, високий рівень конкуренції.

Ключовими моментами формування інноваційної стратегії аграрного підприємства є адекватний вибір пріоритетного напрямку розвитку з огляду на загальнодержавні цілі розвитку аграрної сфери та ефективна реалізація інноваційної програми підприємства. Механізми стимулювання та державної підтримки інноваційної діяльності, розширення комерційних можливостей фінансування інноваційних розробок та венчурного підприємництва, поглиблення взаємозв'язків науки та виробництва потребують подальшого розгляду, зокрема в процесі використання інтелектуальної власності в контексті неіндустріалізації.

**Список використаних джерел:**

1. Бакунов О., Рошка М. Концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Т. 2. С. 19–25.
2. Волков О., Денисенко М., Гречан А., Волков І. та ін. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник / за ред. О. Волкова, М. Денисенко. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 662 с.
3. Стрижеус Л., Шелінговська І. Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю на виробничому підприємстві. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2014. Вип. 11 (42). С. 267–273.
4. Дунська А. Концептуальна схема формування інноваційної стратегії промислового підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2011\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_16)
5. Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017–2021 роки : Постанова КМУ від 28 грудня 2016 року № 1056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1056-2016-%D0%BF>

6. Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня на 2017–2021 роки : Постанова КМУ від 18 жовтня 2017 року № 1056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/980-2017-%D0%BF>
7. Залознова Ю. Економічні та соціальні проблеми розвитку промисловості : монографія. Київ : НАН України, Інститут розвитку промисловості, 2017. 288 с.

**Волощук Ю. А.**

Подольський державний аграрно-технічний університет

#### **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРАРНОЙ СФЕРЫ**

**Резюме**

В статье исследован вопрос формирования стратегий инновационного развития аграрных предприятий. Сформирован концептуальный подход к управлению инновационным развитием аграрного предприятия в современных условиях. Определены основные этапы процесса разработки и реализации инновационной стратегии аграрного предприятия.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, стратегия, управление, концепция инновационного развития, предприятие.

**Voloshchuk Yu. O.**

State Agrarian and Engineering University in Podilia

#### **STRATEGIC ASPECTS OF MANAGEMENT BY INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRARIAN SPHERE ENTERPRISES**

**Summary**

The issue of formation of the strategy of innovative development of agrarian enterprises is researched in the article. The conceptual approach to management of innovative development of agrarian enterprise in modern conditions is formed. The main stages of the process of development and implementation of the innovative strategy of the agrarian enterprise are outlined.

**Key words:** innovation development, strategy, management, concept of innovation development, enterprise.