

## ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 685.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.24>**Бойко В.В.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Гнатишин Л.Б.**

доктор економічних наук, доцент,  
в. о. завідувача кафедри обліку та оподаткування,  
Львівський національний аграрний університет

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ  
ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ АПК УКРАЇНИ**

*У статті обґрунтовано важливість проведення інноваційної модернізації виробничо-господарських бізнес-процесів АПК України та визначено основні тенденції його розвитку. Проаналізовано обсяги виробництва продукції, продуктивність праці в сільському господарстві, наявність технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Проведено SWOT-аналіз системи інноваційного менеджменту розвитку АПК України. Визначено основні перешкоди, що стримують запровадження інновацій в аграрному секторі економіки. Розроблено комплекс організаційно-економічних заходів удосконалення інноваційного менеджменту розвитку АПК, серед яких – підвищення фінансово-економічної спроможності суб'єктів господарювання, активізація кооперативних та інтеграційних відносин у процесі господарювання, стимулювання науково-технічної діяльності, посилення соціально-психологічних мотивів до впровадження інновацій.*

*Ключові слова:* інновації, інноваційний менеджмент, аграрний сектор економіки, ефективність, конкурентоспроможність.

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FUNDAMENTALS  
OF INNOVATIVE MANAGEMENT AGRICULTURAL SECTOR DEVELOPMENT OF UKRAINE****Boiko Vitalii***Lviv Polytechnic National University***Hnatyshyn Liudmyla***Lviv National Agrarian University*

*The article substantiates the importance of innovative modernization of production and economic business processes of the agricultural sector of Ukraine in terms of liberalization of trade and economic relations and intensification of competition in domestic and foreign agricultural markets. The main trends in the development of the agricultural sector of Ukraine are identified. The amount of agricultural production by the main categories of producers are analyzed, labor productivity in crop and livestock industries is investigated, the availability of agricultural machinery in enterprises is estimated. The main obstacles to the innovative development of the agricultural sector have been identified, including the lack of effective mechanisms for financing innovative projects, underdeveloped network of innovation infrastructure in rural areas, uncommon development of cooperative integration relations in the agricultural sector of horizontal-vertical type, low level of scientific and technical activities of domestic economic entities and the lack of communication links with powerful innovation and research centers, the lack of effective socio-psychological motives and incentives for innovation against the background of inert thinking of the rural population. The SWOT-analysis of the system of innovative management of development of the agrarian sector of the economy of Ukraine is carried out. The main obstacles to the introduction of innovations in the agricultural sector of the economy have been identified. A set of organizational and economic measures to improve the innovative management of agro-industrial complex development, including increasing the financial and economic capacity of economic entities in the field of innovation, intensification of cooperative and integration relations in the implementation of investment and innovation projects, stimulating scientific and technical cooperation spheres with powerful innovation centers, strengthening of social and psychological motives and incentives among employees of the agricultural sector of the economy to implement innovations.*

*Keywords:* innovations, innovation management, agricultural sector of economy, efficiency, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Інтегрований розвиток науки й технологій формує передумови для постійної модернізації виробничо-господарських комплексів базових секторів національної економіки, що є фунда-

ментальною основою забезпечення динамічної конкурентоспроможності та підтримки процесів розширеного відтворення їхніх суб'єктів господарювання. Інноваційне техніко-технологічне переоснащення вироб-

ничо-господарських бізнес-процесів дає змогу освоювати пріоритетні цільові сегменти споживчого ринку, максимізувати обсяги отриманого доходу, мінімізувати витрати на організацію й підтримку розвитку цих бізнес-процесів. Сьогодні темпи інноваційної модернізації виробничо-господарських комплексів національної економіки суттєво відстають від передових економік світу (насамперед країн – членів Європейського Союзу, Сполучених Штатів Америки та Китаю) й реальних потреб покупців на ринку, що суттєво ускладнює ведення ефективної конкурентної боротьби вітчизняними суб'єктами господарювання як на внутрішньому, так і зовнішньому споживчому ринку. Особливо гостро проблема модернізації виробничо-господарських комплексів постає в агропромисловому секторі національної економіки України. Незважаючи на його стратегічну системоутворюючу роль у процесі формування валового внутрішнього продукту та надходження валютної виручки від експорту аграрної продукції, все ж техніко-технологічна оснащеність структурно-функціональних бізнес-процесів АПК є морально застарілою та не відповідає реальним параметрам конкурентного середовища на ринку. Отже, посилюється доцільність вирішення проблеми модернізації виробничо-господарських комплексів АПК України на засадах розроблення та імплементації організаційно-економічних засад інноваційного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-прикладні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України стали об'єктами досліджень наукових праць таких учених, як Н. Железняк [2], А. Замрига [3], Л. Рибіна [4], Н. Сапа [5], С. Тивончук [7], М. Тимоць [8] та ін. Авторами опрацьовано питання обліку інноваційного складника капіталу аграрних підприємств, ідентифіковано особливості інноваційної діяльності в АПК, обґрунтовано теоретичні та прикладні засади реалізації інноваційних проєктів, розроблено інноваційний механізм структурної модернізації аграрної сфери, визначено місце та роль кадрового забезпечення в процесі реалізації інновацій. Поряд із цим ще недостатньо опрацьованими залишаються питання розроблення організаційно-економічних засад інноваційного менеджменту розвитку АПК.

**Постановка завдання.** У процесі дослідження було поставлено завдання ідентифікувати основні

перешкоди імплементації інновацій у практику господарювання та обґрунтувати організаційно-економічні засади інноваційного менеджменту розвитку АПК України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування ефективної системи менеджменту інноваційного розвитку АПК є стратегічно важливим завданням на макро-, мезо- та мікрорівнях ієрархічного управління національною економікою. Забезпечення підтримки процесів інноваційної модернізації виробничо-господарських комплексів АПК є передумовою зміцнення його конкурентних позицій, нарощування ринкових потужностей, інтенсифікації аграрного виробництва на засадах раціонального природокористування та структурної перебудови економіки сільських територій. Слід відзначити, що попри зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції в Україні в 2010–2018 рр. на 38,3%, а також підвищення ефективності виробництва цієї продукції у розрахунку на одного жителя на 50,0%, до 6 374 грн/ос. все ж значну частку в структурі основних категорій виробників продукції сільського господарства й досі займають господарства населення – 41,2% (табл. 1).

Очевидно, що такий структурний розподіл виробництва сільськогосподарської продукції за основними категоріями господарств ускладнює імплементацію інноваційних засад у практику господарювання вітчизняного АПК. Реалізація інновацій у господарствах населення ускладнюється з огляду на специфіку їх функціонування, що полягає в організації технології виробництва, традиціях ведення сільського господарства, вільному доступі до контролю над процесом безпечності виробництва аграрної продукції, відносно нижчому рівні управлінських знань і здібностей голів господарств населення у сегменті впровадження інновацій порівняно з керівниками сільськогосподарських підприємств.

Важливим індикатором інноваційного розвитку виробничо-господарських бізнес-процесів в АПК є продуктивність праці, індекси якої за період 2010–2018 рр. представлено на рис. 1.

Як бачимо, протягом досліджуваного періоду спостерігається відсутність стійких тенденцій у забезпеченні продуктивності праці в сільському господарстві. Менш стрибкоподібним характером відзначаються

Таблиця 1

**Виробництво продукції сільського господарства в Україні за основними категоріями господарств у 2010–2018 рр. (у постійних цінах 2010 р.)**

Показники	Роки					2018 р. до 2010 р., %
	2010	2015	2016	2017	2018	
Господарства усіх категорій, млн грн	194886,5	239467,3	254640,5	249157,0	269408,1	138,3
у т. ч. продукція рослинництва	124554,1	168439,0	185052,1	179474,6	198658,1	159,5
продукція тваринництва	70332,4	71028,3	69588,4	69682,4	70750,0	100,6
Частка сільськогосподарських підприємств, %	48,3	55,1	57,0	56,4	58,8	10,5
у т. ч. продукція рослинництва	53,6	59,1	61,3	60,5	62,8	9,1
продукція тваринництва	38,8	45,5	45,6	45,8	47,5	8,7
Виробництво продукції сільського господарства на одну особу, грн						
Господарства усіх категорій	4249	5589	5967	5865	6374	150,0
Сільськогосподарські підприємства	2051	3079	3401	3308	3745	182,6
Господарства населення	2198	2510	2566	2557	2629	119,6

Джерело: складено на основі [6, с. 46]

значення індексів продуктивності праці у тваринництві порівняно з рослинницькою галуззю. Наявність таких тенденцій указує на відсутність комплексної ефективної стратегії впровадження інноваційних технологій у практику господарювання виробничо-господарських комплексів АПК. Слід також відзначити, що попри зростання показників урожайності сільськогосподарських культур та продуктивності сільськогосподарських тварин усе ж їх значення залишаються далекими від оптимальних, з огляду на наявний природно-ресурсний потенціал і можливості господарських комплексів вітчизняного АПК. Зокрема, у 2018 р. врожайність зернових і зернобобових культур становила 47,4 ц/га, а середньорічний удій від однієї корови – 4 822 кг, тоді як аналогічні показники в розвинених країнах Європейського Союзу (Німеччина, Франція, Нідерланди) становлять 70 ц/га й 7 500 кг/гол, відповідно [1]. Очевидно, що такий диспаритет засвідчує суттєву технологічну відсталість господарських комплексів вітчизняного АПК від основних іноземних конкурентів.

Недостатня ефективність виробничих процесів АПК зумовлена незадовільним рівнем техніко-техно-

логічної оснащеності його господарських комплексів (табл. 2).

Як можемо спостерігати, протягом досліджуваного періоду відбулося скорочення всіх видів сільськогосподарської техніки. Водночас найбільшими темпами відбувалося зменшення кількості льонозбиральних, бурякозбиральних й кукурудозбиральних комбайнів. Слід відзначити, що крім незадовільного рівня забезпеченості сільськогосподарською технікою підприємств, наявна техніка в переважній більшості є морально застарілою й за рівнем інноваційності та продуктивної потужності суттєво поступається сучасним високотехнологічним зразкам, що є в розпорядженні підприємств США та країн – членів ЄС.

У табл. 3 представлено результати проведеного SWOT-аналізу системи інноваційного менеджменту розвитку АПК України.

Серед основних перешкод, які стримують процеси структурної модернізації виробничо-господарських бізнес-процесів АПК на інноваційних засадах, доцільно виділити: 1) фінансову обмеженість бюджетів суб'єктів господарювання АПК, що ускладнює ефективну реалізацію інноваційних проєктів, а також

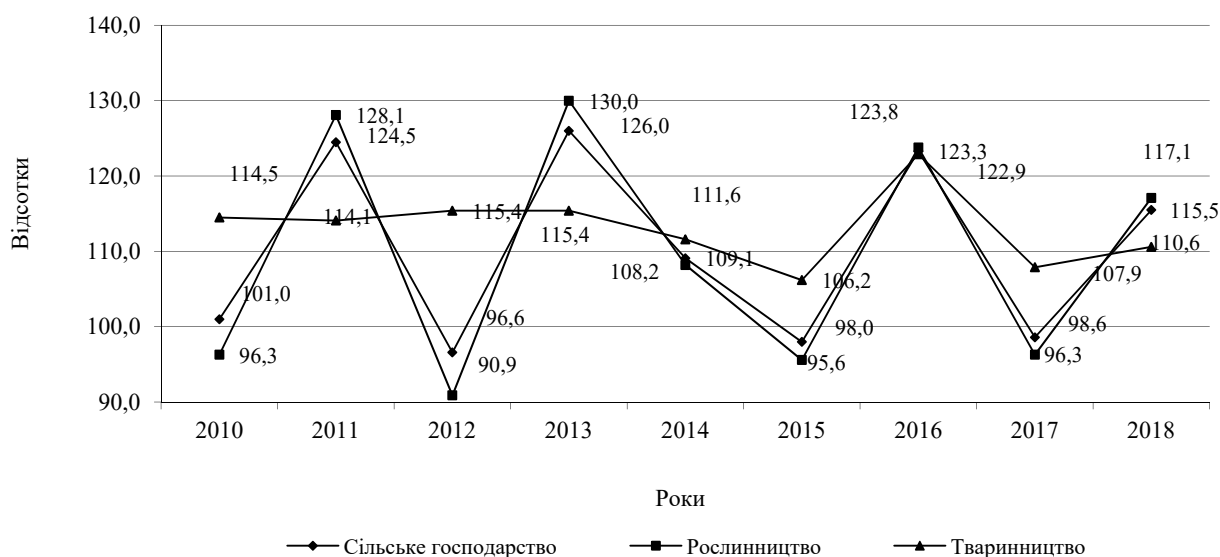


Рис. 1. Індеси продуктивності праці в сільському господарстві України в 2010–2018 рр. (у відсотках до попереднього року)

Джерело: складено на основі [6, с. 58]

Таблиця 2

Наявність сільськогосподарської техніки в підприємствах України в 2010–2018 рр. (на початок періоду), тис штук

Сільськогосподарська техніка	Роки					2018 р. до 2010 р., %
	2010	2015	2016	2017	2018	
Трактори	151,3	130,8	127,9	132,7	129,3	85,5
Зернозбиральні комбайни	32,8	27,2	26,7	27,4	26,8	81,7
Кукурудозбиральні комбайни	2,5	1,8	1,6	1,5	1,5	60,0
Картоплезбиральні комбайни	1,7	1,3	1,2	1,2	1,1	64,7
Бурякозбиральні комбайни	4,2	2,7	2,4	2,3	2,0	47,6
Льонозбиральні комбайни	0,5	0,2	0,2	0,2	0,1	20,0
Установки та агрегати для доїння корів	10,9	10,5	10,2	10,3	9,5	87,2

Джерело: складено на основі [6, с. 70]

Таблиця 3

## Результати SWOT-аналізу системи інноваційного менеджменту розвитку АПК України

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні середовище	Наявний потужний природно-ресурсний потенціал АПК; відносно нижча оплата праці сільських жителів порівняно з міськими; наявність незадіяних резервів для розвитку та проведення інноваційної модернізації господарських комплексів АПК; наявність кваліфікованого менеджменту в системі управління АПК; наявність успішних практик імплементації передового світового досвіду реалізації інноваційних бізнес-проектів в АПК	Недостатній рівень диверсифікованості виробничо-господарських комплексів АПК; інерційний характер мислення сільського населення; протистояння реалізації структурним змінам та впровадженню інновацій; нерозвиненість горизонтально-вертикальних інтеграційних взаємозв'язків; низька частка продукції з високою доданою вартістю; моральна занедбаність матеріально-технічного забезпечення АПК; обмеженість фінансових потужностей реалізації інновацій
Зовнішні середовище	Можливості	Загрози
	Формування та розвиток аграрно-індустріальних кластерів; розвиток соціально-економічної інфраструктури сільських територій; поява нових видів продукції; підвищення ефективності функціонування виробничо-господарських бізнес-процесів в АПК; зміцнення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому аграрних ринках; нарощування експортних потужностей АПК; інноваційна модернізація базових галузей АПК	Підвищення ризиків банкрутства суб'єктів господарювання АПК унаслідок недостатньої ефективності реалізації інноваційних проектів; загострення галузевих дисбалансів розвитку АПК; поглиблення тіньових масштабів господарювання; посилення загроз економічній безпеці розвитку АПК; недосконалість інституційного середовища функціонування АПК; посилення загроз прояву рейдерських захоплень на майно суб'єктів господарювання АПК

Джерело: власна розробка

відсутність ефективних механізмів залучення вільних фінансових ресурсів у процеси інноваційної модернізації аграрної сфери; 2) нерозвиненість мережі об'єктів інноваційної інфраструктури та несформованість інноваційних аграрно-індустріальних кластерів, які є експериментальними майданчиками реалізації інноваційних проектів та поширення передового досвіду впровадження інновацій; 3) непоширеність розвитку кооперативно-інтеграційних відносин в АПК горизонтально-вертикального типу, які формують передумови для синергічного ефекту інноваційного техніко-технологічного переоснащення суб'єктів господарювання; 4) низький рівень науково-технічної активності вітчизняних суб'єктів господарювання АПК та несформованість їхніх комунікаційних взаємозв'язків із потужними інноваційно-науковими центрами; 5) несформованість соціально-психологічних мотивів і стимулів до впровадження інновацій, інертний характер мислення сільського населення та опір змінам, що супроводжують реалізацію інноваційних проектів.

Таким чином, для активізації процесів модернізації господарських комплексів АПК України доцільною є орієнтація на реалізацію комплексу організаційно-економічних заходів інноваційного менеджменту, що передбачає:

- диверсифікацію джерел та механізмів залучення фінансово-економічних ресурсів для реалізації інноваційних проектів шляхом активізації відносин суб'єктів господарювання АПК із фінансово-банківськими установами, формування стимулів щодо реінвестиції отриманого прибутку в процеси інноваційної модернізації АПК, побудови інструментів гарантування й захисту прав іноземних інвесторів через імплементацію механізмів подолання впливу неформальних інституцій на процеси прийняття управлінських рішень і мінімізацію трансакційних витрат;

- стимулювання розвитку мережі об'єктів інноваційної інфраструктури АПК на засадах реалізації проектів державно-приватного партнерства та концесії, імплементації передових практик світового досвіду у вітчизняних умовах господарювання, відкриття інноваційно-технологічних аграрно-індустріальних парків

у регіонах, розбудови об'єктів дорожньо-транспортної та ринкової інфраструктури на сільських територіях;

- розвиток кооперації та інтеграції між суб'єктами АПК у сфері поліпшення матеріально-технічного забезпечення виробничо-господарських бізнес-процесів, використання інструментів фінансового та оперативного лізингу, створення спільних майданчиків для реалізації інноваційних проектів формування доданої вартості в структурі продовольчого ланцюга АПК шляхом подолання усталених стереотипів інертного ставлення до інтеграційних процесів серед учасників аграрного виробництва та забезпечення інформаційно-консультаційної підтримки розвитку кооперативно-інтеграційних відносин;

- активізацію співпраці суб'єктів господарювання АПК із потужними інноваційними центрами у сфері науково-технічної діяльності на засадах розвитку прикладних експериментальних досліджень, підтримки розвитку та реалізації інноваційних стартапів, залучення інтелектуальних потужностей прогресивної сільської молоді до розроблення інноваційних проектів в аграрній сфері, стимулювання розвитку селекційної та племінної роботи, залучення потужностей Національної академії аграрних наук України та мережі закладів вищої освіти аграрного спрямування в процеси інноваційної модернізації АПК;

- реалізацію механізмів та інструментів посилення соціально-психологічних мотивів і стимулів до впровадження інновацій в АПК шляхом подолання девіантної поведінки сільських жителів, популяризації успішних практик реалізації інноваційних проектів, поліпшення матеріального й нематеріального стимулювання працівників аграрної сфери, що відповідальні за процеси інноваційної модернізації, формування засобів протидії потенційним змінам у процесі господарювання з боку кадрового персоналу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, обґрунтування організаційно-економічних засад інноваційного менеджменту розвитку АПК України є ефективним інструментом структурно-інноваційної модернізації аграрного сектору, зміцнення його конку-



рентних позицій на ринку, підтримки процесів розширеного відтворення та становлення засад раціонального природокористування. Пріоритетними заходами інноваційного менеджменту розвитку АПК визначено поліпшення бюджетної спроможності суб'єктів господарювання АПК у сфері реалізації інноваційних проєктів, розбудову мережі об'єктів інноваційної інфраструктури, розвиток кооперативно-інтеграційних відносин в АПК,

активізацію співпраці у сфері науково-технічної діяльності, посилення соціально-психологічних мотивів і стимулів серед кадрового персоналу до впровадження інновацій у практику господарювання. Реалізація цих заходів забезпечить формування передумов для підвищення ефективності розвитку виробничо-господарських бізнес-процесів АПК та утвердження його лідерських позицій на аграрних ринках.

#### Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Железняк Н. Облік формування інноваційної складової власного капіталу сільськогосподарських підприємств. *Наука й економіка*. 2008. № 3 (11). С. 109–113.
3. Замрига А. Особливості розвитку інноваційної діяльності в АПК України. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 2/2. С. 69–72.
4. Рибіна Л. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності та її особливості у сфері АПК. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2008. Вип. 2 (4). С. 13–21.
5. Сапа Н. Інноваційний механізм як фактор досягнення сталого розвитку сучасного українського суспільства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 39. С. 174–183.
6. Сільське господарство України за 2018 рік : статистичний збірник / відп. за вип. О.М. Прокопенко ; Держ. служба статистики України. Київ, 2019. 235 с.
7. Тивончук С.О., Тивончук Я.О. Організаційно-економічний механізм активізації інноваційного розвитку агропродовольчого комплексу України в ринкових умовах (концептуальні та методичні положення). *Економіка АПК*. 2013. № 7. С. 98–105.
8. Тимоць М.В. Кадри як головна компонента генезису новацій в аграрній сфері. *Економіка*. 2012. № 5. С. 211–218.

#### References:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Elektronnyi resurs]. Kyiv. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 27 August 2020).
2. Zhelezniak N. (2008) Oblik formuvannia innovatsiinoi skladovoi vlasnoho kapitalu silskohospodarskykh pidpriemstv. *Nauka i ekonomika*, no. 3 (11), pp. 109–113.
3. Zamryha A. (2014) Osoblyvosti rozvytku innovatsiinoi diialnosti v APK Ukrainy. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*. T. 19, vol. 2/2, pp. 69–72.
4. Rybina L. (2008) Teoretychni aspekty innovatsiinoi diialnosti ta yii osoblyvosti u sferi APK. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, no. 2 (4), pp. 13–21.
5. Sapa N. (2009) Innovatsiinyi mekhanizm yak faktor dosiahnennia staloho rozvytku suchasnoho ukrainskoho suspilstva. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*, no. 39, pp. 174–183.
6. Silske hospodarstvo Ukrainy za 2018 rik : stat. zb. Vidp. za vyp. O.M. Prokopenko ; Derzh. sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv, 2019. 235 p.
7. Tyvonchuk S.O., Tyvonchuk Ya.O. (2013) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm aktyvizatsii innovatsiinoho rozvytku ahroprodovolchoho kompleksu Ukrainy v rynkovykh umovakh (kontseptualni ta metodychni polozhennia). *Ekonomika APK*, no. 7, pp. 98–105.
8. Tymots M.V. (2012) Kadry yak holovna komponenta henezysu novatsii v ahrarnii sferi. *Naukovo-informatsiinyi visnyk «Ekonomika»*, no. 5, pp. 211–218.

E-mail: [vitalii.v.boiko@lpnu.ua](mailto:vitalii.v.boiko@lpnu.ua)

E-mail: [gnatluda@ukr.net](mailto:gnatluda@ukr.net)