

**СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ:  
РИЗИКИ, ВИКЛИКИ, БЕЗПЕКА,  
ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ  
ВИКОРИСТАННЯ ТА ПРОБЛЕМИ  
ВПРОВАДЖЕННЯ  
В ДЕРЖАВНОМУ ТА ПРИВАТНОМУ  
СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ**

**КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ**

**За загальною редакцією  
доктора економічних наук, професора**

**Ніни АВАНЕСОВОЇ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М.БЕКЕТОВА

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ХАРКІВСЬКИЙ  
ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ"

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖНАРОДНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ «МИКОЛАЇВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА

ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНСТИТУТ ПРОБЛЕМ РИНКУ ТА ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ

ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗМІЇВСЬКА МІСЬКА РАДА ЧУГУЇВСЬКОГО РАЙОНУ  
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

**СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ: РИЗИКИ, ВИКЛИКИ, БЕЗПЕКА,  
ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТА ПРОБЛЕМИ  
ВПРОВАДЖЕННЯ В ДЕРЖАВНОМУ ТА ПРИВАТНОМУ  
СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ**

---

Колективна монографія

*За загальною редакцією  
доктора економічних наук,  
професора Ніни Едуардівни Аванесової*

Харків – 2021 рік

УДК 338.2

С89

Рекомендовано до видання рішенням Вченої Ради Харківського національного університету будівництва та архітектури (протокол № 4 від 21 травня 2021 р.)

**Рецензенти:**

**Т. МОМОТ**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Фінансово-економічної безпеки обліку і аудиту» Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова;

**О. ДМИТРИЄВА**, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки і підприємництва Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.

Редакційна колегія:

Н. Аванесова	д-р. екон. наук, професор, ХНУБА
О. Чупир	д-р. екон. наук, професор, ХНУБА
Д. Терещенко	д-р наук з держ. управління, доцент, ХНУБА
Т. Андрєєва	канд. екон. наук, професор, ХНУБА
О. Гетьман	канд. екон. наук, ХНУБА

**С89 Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А.М., 2021. 636 с. ISBN 978-617-7947-68-3**

Колективна монографія розкриває сутність актуальних питань сучасного управління в контексті перспективності використання та проблем впровадження розроблених науково-методичних засад, концепцій, методик та інших підсумків досліджень; з зазначеною метою вирішені завдання щодо вдосконалення методичних засад управління економічною безпекою сучасних підприємств; проведення аналітичних досліджень стану сучасного управління процесом розвитку соціально-економічних систем; розвинення концепцій вдосконалення процесів публічного управління; розроблення практичних рекомендацій щодо застосування сучасних методів та підходів стратегічного управління в державному та приватному секторах економіки.

Дослідження має фундаментальний характер, базується на широкому аналізі матеріалів, містить багато нових, оригінальних ідей.

Монографія розрахована для використання викладачами, аспірантами економічного профілю закладів вищої освіти, студентами, керівниками організацій та всіма професійно зацікавленими особами.

**УДК 338.2**

**ISBN 978-617-7947-68-3**

© Колектив авторів, 2021.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1 ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ, ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ ТА ГОЛОВНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ</b> .....	9
<b>1.1. В.В. Бондаренко-Берегович</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ МЕТОДИК ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
<b>1.2 П.Г. Перерва, Т.О. Кобєлева, О.П. Косенко, В.О. Матросова, В.М. Кобєлєв</b> МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ЗАСАДАХ КОМПЛАЄНС-ФУНКЦІЇ.....	25
<b>1.3 Н.Е. Аванесова, Ю.І. Сергієнко</b> ГАРМОНІЗАЦІЯ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	51
<b>1.4 О.В. Марченко</b> СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	77
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ</b> .....	113
<b>2.1 А.В. Серіков</b> ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ЯК УПРАВЛІНСЬКОЇ БАЗИ.....	113
<b>2.2 Н.Е. Аванесова, Л.М. Попова, Т.В. Колодяжна</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	151

### **2.3 С.А. Ткаченко, Є.С. Полякова, О.М. Потишняк**

МЕТОДИКА АНАЛІТИЧНОЇ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДАНИХ –  
НАЙВАЖЛИВІШИЙ ЗАБЕЗПЕЧУЮЩИЙ ЕЛЕМЕНТ ПІДСИСТЕМИ  
ІНТЕГРОВАНОГО ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ В  
ФУНКЦІОНАЛЬНО РОЗВИНУТИХ СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ  
СПЕЦІАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
І ВИРОБНИЧИМИ ОБ'ЄДНАННЯМИ.....162

### **2.4 О.О. Гетьман, Т.Є. Андрєєва**

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ДИФЕРЕНЦІАЛЬНОГО  
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ТА  
ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....212

## **РОЗДІЛ 3 ІННОВАЦІЇ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ: СТАН, РИЗИКИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ.....227**

### **3.1 І.В. Барабанов, К.О. Бойко**

СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ.....227

### **3.2 О.П. Бутенко, О.М. Чупир, Т.Е. Петровська, О.В. Садовниченко**

ГУМАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ІННОВАЦІЙНИХ  
ПІДПРИЄМСТВАХ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ.....257

### **3.3 К.О. Колєдіна**

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ  
ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ.....292

### **3.4 О.І. Лайко, Н.Е. Аванесова**

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ — ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ.....313

### **3.5 С.Ю. Боліла**

ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ В УПРАВЛІННІ  
АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ  
ВИКЛИКІВ.....335

5. Scalabre O. (2015) Embracing Industry 4.0 – and Rediscovering Growth [Electronic resource] / BCG – Mode of access : <https://www.bcg.com/capabilities/operations/embracing-industry-4.0-rediscovering-growth.aspx>.

6. Schwab K. (2015) 5 ways of understanding the Fourth Industrial Revolution [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.weforum.org/agenda/2015/11/5-ways-of-understanding-the-fourth-industrial-revolution/>.

7. Schwab K. (2015). The Fourth Industrial Revolution. Foreign Affairs [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution> – Accessed : 12Jul.2017.

8. Brunelli J., Lukic V., Milon T., Tantardini M. Five Lessons from the Frontlines of Industry 4.0 (2017) [Electronic resource] / BCG – Mode of access : [http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Five-Lessons-from-the-Frontlines-of-Industry-4.0-Nov2017\\_tcm9-175989.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Five-Lessons-from-the-Frontlines-of-Industry-4.0-Nov2017_tcm9-175989.pdf).

9. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayinina-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi/>

### 3.5 ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

***С.Ю. Боліла***

*канд. с.-г. наук, доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій, доцент*

*ORCID ID: 0000-0002-9689-6774*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет*

Аграрний сектор має особливе стратегічне значення для України як з точки зору продовольчої безпеки, оскільки виробляє життєво необхідну продукцію для споживачів, так і соціальної зайнятості майже третини населення країни. В той же час негативні явища, що є наслідком економічної кризи в країні, в тому числі пов'язані з пандемією, та незавершеності трансформаційних процесів в аграрній галузі вимагають негайного вжиття заходів для відродження виробництва й переходу до стадії прогресивного розвитку на підґрунті інноваційних факторів.

Розвиток аграрної сфери повинен бути спрямований в інноваційному руслі через формування чітко визначеної стратегії, налагодженого дієвого механізму управління процесом і відповідної управлінської системи ресурсного забезпечення.

Не дивлячись на те, що проблеми планування й управління інноваційною діяльністю розглянуто в численних працях науковців [1-8], в той же час багато питань ще залишаються дискусійними та недостатньо висвітленими. На нашу думку, слід приділяти більше значення конкретизації напрямів розвитку інноваційної діяльності в аграрній сфері й формуванню механізмів управління ресурсами, як на національному, так і на регіональному рівні з огляду на особливості галузі.

На сучасному етапі аграрна політика держави спрямована на трансформацію сільського господарства і пов'язаних з ним галузей. Тому

інноваційний розвиток, структурне і технологічне оновлення сільськогосподарського виробництва а також створення нових підприємницьких структур, використання наукових підходів при управлінні підприємствами виступає тією рушійною силою, що здатна забезпечити збільшення виробництва, зниження її собівартості, формування доходів для сплати податків, створення внутрішньогосподарських фондів нагромадження і споживання.

Темпи науково-технічного прогресу в аграрному секторі залежать безпосередньо від ефективності роботи аграрної науки, яка продукує нові ідеї, що потім у разі економічної доцільності стають об'єктом масового тиражування у іншій сфері інноваційного циклу – наукових та виробничих об'єднаннях. Безумовно відпрацювання організаційно-економічного механізму роботи всієї інноваційної сфери у ринкових умовах матиме вирішальне значення у темпах економічного росту сільського господарства в майбутньому.

Поліпшення інноваційної діяльності в аграрному секторі може бути здійснено через ряд заходів на державному і галузевому рівнях, в сфері наукової діяльності, а також на рівні підприємств.

На державному рівні необхідним є: належне правове забезпечення інноваційної діяльності, яке б стимулювало науково-технічний прогрес; створення системи державного страхування від ризику для проведення наукових досліджень та їх впровадження у виробництво; завершення формування державної системи управління інноваційною діяльністю на усіх рівнях; посилення взаємодії і координації існуючих органів управління і суб'єктів інноваційної діяльності; здійснення інтеграції галузевих і регіональних організацій з міжнародними структурами розвитку інноваційної діяльності; державна підтримка інтегрованих складних систем агробізнесу шляхом надання банківських довготермінових кредитів з пільговою процентною ставкою; оцінка потреб українського ринку в основних видах сільськогосподарської продукції, ресурсів для її одержання і прогнозування їх на майбутнє з урахуванням перспектив розвитку економіки; реалізація в



повному обсязі національних, галузевих і регіональних цільових науково-технічних програм; розвиток прогресивних форм організації інноваційної діяльності в аграрному секторі.

В сфері наукової діяльності слід більше уваги приділяти перебудові системи організації наукових досліджень відповідно до вимог ринкових відносин і потреб у сільськогосподарських продуктах на перспективу, а також пропозицій виробників; створенню галузевого фонду передачі нових технологій сільськогосподарським підприємствам; визначенню пріоритетних напрямів розвитку наукових досліджень і розробок в аграрній сфері, врахуванню цих пріоритетів при розподілі державних коштів, фінансуванню пріоритетних пошукових наукових досліджень; створенню системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності з використанням сучасних засобів інформації; створенню системи моніторингу на підприємствах галузі.

Дуже велике значення для інноваційного процесу має безпосередній товаровиробник, а саме сільськогосподарські підприємства. На цьому рівні необхідно впровадження принципів інноваційного управління з урахуванням таких ринкових чинників, як забезпечення більшої гнучкості виробництва у зв'язку з необхідністю широкого пристосування до мінливого попиту на ринку, економії енергоресурсів і зниження матеріальних витрат; реалізація основних засад інноваційної політики підприємства шляхом розробки відповідної програми, що в ній відбиваються взаємозв'язані за термінами, ресурсами і виконавцями основні цілі, завдання й етапи реалізації інновацій на перспективу; посилення активності ринкової стратегії; вихід на зовнішні ринки, в тому числі країн далекого зарубіжжя.

При запровадженні системи інноваційного управління на підприємствах необхідно використовувати принципи системності, комплексності, динамічності та інші, основою яких є наукові підходи до управління.

З використанням принципів системності спочатку знаходиться місце певної теми, що хвилює агровиробника, в системі проблем, потім вона розглядається як складова системи більш високого рівня, що має вхід, вихід,

зв'язок з зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок, тобто вивчення проблеми здійснюється від абстрактного до конкретного.

Сутність відтворюючого підходу полягає в проведенні ідеї, що майбутній стан системи, або параметрів інноваційного управління на сільськогосподарському підприємстві повинен бути на більш високому рівні, ніж сьогоднішній. Тобто всі методи та засоби управління повинні бути націлені на економію часу в глобальному масштабі за життєвий цикл об'єкту, починаючи з стратегічного маркетингу і завершуючи його утилізацією після використання. Основний шлях економії часу – підвищення якості управлінського рішення, інформації, документів, систем, продукції, послуг, робіт задля підвищення якості життя споживачів.

Комплексний підхід в діяльності підприємства виражається в одночасному вивченні технічних, економічних, екологічних, соціальних, психологічних, організаційних аспектів рішення проблеми або підвищення рівня конкурентоспроможності.

Використання динамічного підходу до управління підприємствами полягає в розгляді будь-яких явищ, процесів, об'єктів в динаміці, в їх діалектичному розвитку.

Використання маркетингового (клієнторієнтованого) підходу полягає в прагненні забезпечити високу якість будь-якої системи на основі вивчення аграрного ринку, використання наукових підходів і сучасних методів інноваційного менеджменту. Якщо “вихід” кожної системи буде високої якості, то і “вихід” глобальної системи буде високої якості і, навпаки, при низькій якості “виходу” стратегічного маркетингу і будь-якому рівні якості наступних підсистем (НДДКР, ОТПВ ...) якість ”виходу“ інноваційного циклу як глобальної системи буде низькою (на “задовільно” або “погано”).

Інтеграційний ( взаємодії, партнерства) підхід до управління полягає у встановленні взаємозв'язків і поглиблення взаємодії, співробітництва за стадіями життєвого циклу аграрного підприємства, за складовими системи інноваційного управління, між суб'єктами і об'єктами управління по вертикалі і

горизонталі. Цей підхід повинен використовуватися при оптимізації сукупних витрат за стадіями життєвого циклу агровиробника, максимізації корисного ефекту використання об'єкту у споживача, забезпеченні організованості системи інноваційного управління.

Нормативний підхід допомагає встановлювати економічно обґрунтовані нормативи витрат ресурсів, якості продукції, що випускається на основі інновацій, організації виробництва і праці. Подальша автоматизація системи менеджменту як одна з тенденцій економіки в умовах 4-ої промислової революції неможлива на основі лише якісних вимог, потрібні обґрунтовані, виражені кількісно нормативи управління.

Оптимізаційний підхід орієнтується на оптимізацію будь-яких параметрів системи інноваційного управління (параметрів ринку, якості, витрат, організації) на основі використання наукових підходів (в тому числі нормативного) і сучасних методів аналізу, прогнозування і оптимізації. Цей підхід треба використовувати для рішення конкретних завдань за конкретними об'єктами в конкретний період часу.

Процесний підхід передбачає розгляд будь-якого управлінського процесу як ланцюга послідовних, взаємопов'язаних функцій по стратегічному маркетингу, плануванню, організації процесу, обліку і контролю, мотивації, регулюванню, об'єднаних в єдиний цикл функцією координації.

Адміністративний підхід використовується для опису впливу на інноваційний менеджмент законодавчих систем державного і регіонального рівнів, адміністративних нормативних актів на рівні організації (аграрного підприємства, фірми, корпорації, холдингу). Слід також враховувати вплив на ефективність інноваційного менеджменту взаємопов'язаних міжнародних, державних і фірмових нормативних актів.

Функціональний підхід допомагає чітко розмежувати методи формування колективів, вдосконалення продукції, що випускається, створення нововведень за цілями, потребами, функціями, що необхідні споживачам на “виході” систем, від методів вдосконалення існуючих об'єктів (так званий “предметний підхід”).

При використанні функціонального підходу створюються зовсім нові об'єкти, а при використанні предметного підходу вони лише поліпшуються.

Використання поведінкового підходу націлено на розвиток людського капіталу, накопичення інтелектуального потенціалу в аграрній сфері; перехід від вкладень інвестицій в просте відтворення до вкладень їх в розвиток знань; створення нововведень не лише заради економії ресурсів, а й для вирішення проблем розвитку особистості, підвищення якості життя. Використання поведінкового підходу потребує більш глибокого вивчення психології особистості і переорієнтації структурної політики на інновації.

Ситуаційний підхід допомагає при розробці методів планування і реалізації альтернативних варіантів управлінського рішення, адаптованих в умовах високої невизначеності зовнішніх і внутрішніх факторів до конкретних ситуацій. В умовах нестійкої економіки прогнозування стратегічних ситуацій і вибір найкращого варіанту при реалізації рішення є неодмінним фактором зниження ризику в інноваційній діяльності аграрного підприємства.

Всі вищеназвані підходи не дублюють, а доповнюють один одного, розкривають різні аспекти системи інноваційного управління, що дає змогу підвищити гнучкість виробництва і забезпечити комерційний успіх інноваційного продукту в аграрному секторі економіки.

Інновації зв'язують різні за характером і способом управління галузі господарської діяльності і науку, виробництво, включаючи і сільське господарство. Менеджмент в цій галузі охоплює не лише економіко-технічні проблеми, але і світогляд. Інноваційному менеджеру доведеться побудити і об'єднати велику кількість організацій і людей на зміни та оновлення, економічні умови і стимули для досягнення мети інновації.

В кожному окремому випадку цілеспрямована зміна в матеріальному виробництві, що веде до економічного розвитку, потребує раціонального використання наданих ресурсів, знання особливостей інновацій, способів управління як інноваційним процесом в цілому, так і його окремим стадіями (етапами).

Необхідно також мати чітке уявлення про можливість і межі використання інновацій і способи досягнення соціальної згоди по об'єкту нововведень.

Інноваційне управління в силу вказаних вище особливостей носить в більшості випадків корпоративний характер, коли за проектом перетворень діє декілька менеджерів. Це вимагає не тільки спеціальної координації і досягнення узгодження в процесах прийняття і реалізації рішень, але і врахування індивідуальних особливостей кожного менеджера, що входить в команду.

Розмаїття форм виробничих зв'язків, ускладнення технології і продуктів, лавинний розвиток засобів обробки інформації вимагає від інноваційного менеджера значних інтелектуальних і фізичних зусиль при підготовці інвестиційних рішень.

Культура цих рішень визначає сьогодні рівень господарювання в аграрному секторі економіки, а це означає і високу професійну відповідальність.

Сучасна концепція інноваційного управління вимагає від аграрного підприємства здійснення постійних наукових досліджень, підвищення гнучкості виробництва, ефективної цілеспрямованості нововведень. Гармонізація взаємодії цих елементів дає змогу суттєво зменшити зону економічного ризику, що пов'язаний зі впровадженням нового товару на ринок.

Інноваційна діяльність – це перманентний процес, що потребує значних інвестицій і здійснюється в декілька етапів. Разом з цим створення нового продукту – це суто творча діяльність, що в ній фінансові ресурси не завжди є вирішальними. Як відомо, управління інноваціями, в не меншій мірі є мистецтвом, чим наукою, і завжди несе відтінок індивідуальності менеджера. Основним фактором результативності діяльності є висока компетентність і ділові якості керівників та фахівців, які вміють визначити майбутню стратегію сільськогосподарських підприємств. У ринкових умовах великого значення набувають ділові зв'язки керівників та спеціалістів господарств з підприємницькими і державними структурами. Можливість особисто визначити

найважливіші інноваційні рішення дозволяє виявити свій талант і завоювати гідне положення в діловому агробізнесі.

Нині також великого значення набуває правильний вибір пріоритетних напрямів розвитку галузі, який повинен враховувати потреби споживачів, поліпшення асортименту і збільшення обсягів продукції, оздоровлення навколишнього середовища і людини, раціонального використання матеріальної та сировинної бази з широким використанням нетрадиційної сировини.

Забезпечити зростання сільськогосподарського виробництва неможливо без подальшого розвитку науково-технічного прогресу в цій сфері. Так у галузі землеробства вченими обґрунтовується оптимальна структура сільськогосподарських ландшафтів; розробляються екологічно безпечні виробничі системи; обґрунтовуються структура посівних площ і сівозміни з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов та кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків; розробляються пропозиції щодо раціонального використання та охорони ґрунтів, технології їх обробітки. В галузі рослинництва пріоритетним наприклад є виведення високопродуктивних, функціонально орієнтованих на несприятливі фактори навколишнього середовища сорти та гібриди сільськогосподарських культур з високим ступенем генетичного захисту врожаю; перехід на ефективні технології селекційного процесу; розробка та освоєння зональних мало витратних екологічно безпечних технологій вирощування сільськогосподарських культур; інновації в сфері органічного землеробства, мікрозрошення, генної інженерії та ГМО, ІТ та нанотехнологій [4].

В тваринництві пріоритетним напрямком є розробка ефективних енерго- і ресурсозбережних технологій виробництва та переробки продукції тваринництва для підприємств різних форм господарювання; передбачається забезпечити внутріпородну селекцію і надавати науково-методичні рекомендації щодо розмноження високоінтенсивних порід тварин; поліпшення продуктивності тварин з використанням селекційних методів розведення;

планується підвищити ефективність реалізації генетичного потенціалу продуктивності тварин на основі вдосконалення рецептури комбікормів, норм і систем годівлі тварин; передбачається освоєння новітніх біотехнологічних методів прискореного розмноження та виготовлення засобів захисту тварин від хвороб; ефективне використання систем транспортування й утилізації відходів та інше.

У технічному плані важливим є переорієнтація вітчизняних виробників сільськогосподарської техніки на випуск якісно нової продуктивної і економічної техніки; відпрацювання енергозберігаючих технологій і технічних засобів використання нетрадиційних джерел енергії; розробка ефективних форм використання техніки і технічного сервісу, нових сервісних технологій; обґрунтування нових механізованих технологій та обладнання для рослинництва і тваринництва; розробка селекційної міні-техніки.

Досить багато уваги в аграрному секторі економіки приділяють увагу інноваціям, пов'язаним з екологічною безпекою, органічним виробництвом та соціальною відповідальністю виробника агропродовольчої продукції. Так актуальними залишаються питання: унормування принципів та стандартів ведення органічного сільськогосподарського виробництва; узгодження виконання робіт у системі виробництва з природними циклами та живими системами ґрунтів, рослинного і тваринного світу; збереження й поліпшення родючості та біологічної активності ґрунтів за допомогою місцевих культурних, біологічних і механічних методів; застосування органічних добрив; збереження агро-та біоманіття в підприємствах, їх оточенні шляхом використання системи виробництва і захист живої природи; сприяння відповідальному використанню та збереженню водних ресурсів з усіма їх живими організмами; формування та розвиток соціальної відповідальності товаровиробника у вирішенні проблем сучасного землекористування та підвищення соціальної спрямованості агропромислового виробництва та основі розвитку кластерних систем (з виробництва сільгосппродукції із поглибленою спеціалізацією та концентрацією агропромислового виробництва

відповідно до особливостей сільських територій; запровадження системи управління якістю продукції, яка має ґрунтуватися на міжнародній системі стандартизації та підвищення якості продукції рослинництва та тваринництва; стимулювання місцевого й регіонального виробництва та руху продукції до споживачів; створення гармонійного балансу між виробництвом рослинної продукції і тваринництвом; запровадження екологічної логістики в агросферу: оптимізація перевезень із метою раціонального використання ресурсів, впровадження систем менеджменту якості, екологічного менеджменту використання економічно доцільних матеріалів і способів доставки продукції до споживача; використання біопалива і відновних джерел енергії, контроль витрат та якості у ланцюгах поставок; виготовлення та використання пакувальних матеріалів, які підлягають реутилізації або розкладаються біологічним шляхом; надання інформаційно-консультаційної допомоги з боку дорадчих сільськогосподарських служб з питань досягнень науки в області органічних технологій виробництва продукції; організація збутових кооперативів органічних товаровиробників; агрострахування екологічного сільгоспвиробництва через створення державної сільськогосподарської страхової компанії та створення страхових компаній на кооперативних засадах, де засновниками й акціонерами будуть виробники, переробники та продавці екологічно чистої сільгосппродукції тощо.

У всьому світі зростає продуктивність сільського господарства. Цьому сприяла «зелена революція», тобто просунута селекція насіння, механізація виробництва, розробка і застосування хімічних препаратів та ін., що значно збільшили врожайність сільськогосподарської продукції. За останні роки обсяги технологій вирости в рази, а їх собівартість відчутно знизилася. Це значно розширило можливості AgTech — ринку технологій у сільському господарстві та в практиці агробізнесу.

Впровадження ІТ - технологій забезпечує точність вимірювань, швидкість збору даних та їх опрацювання. Так, за допомогою безпілотників збираються масиви фотоданих, а за допомогою big data проводиться оцінка



біомаси та параметрів росту посівів, місця скупчення та відсоток бур'янів. Ці дані дають змогу проводити диференційоване збагачення добривами різних марок, що дає економічний ефект та забезпечує отримання екологічного продукту. Дрони стали знахідкою для агросектору та поштовхом у світ новітніх технологій. Спочатку вони забезпечували безпеку і збереження врожаїв від злодійства та крадіжок, бо аграрії могли в реальному часі дуже швидко й оперативно визначити, де, хто і коли завдає шкоди підприємству та вжити заходів. На сьогодні ж компанії, що надають послуги збору та обробки інформації з дронів, тісно співпрацюють з хмарними операторами: транслюють фото та відео з безпілотників онлайн, накопичують та зберігають дані, формують масиви big data. Можна сказати, що з тандему «дрон-хмара» і почалось тотальне впровадження новітніх технологій в сільське господарство. Технології розвиваються по всьому ланцюжку — від виробництва насіння, техніки та хімії, через виробництво сільгосппродукції та її переробку, до маркетингу і продажу вже безпосередньо їжі. Тому цей ринок правильно називати AgriFoodTech. Ключовими напрямками розвитку технологій можна вважати біотехнології ( розробки, засновані на генетиці, бактеріях, і спрямовані на підвищення ефективності вирощування культур, тварин); нові типи ферм (Urban Farming, комахи, аквакультура, нішеві культури); системи farm management, датчики, сенсори ( різне устаткування для збору та систематизації даних, системи управління виробництвом, технології машинного навчання; механізація, робототехніка ( техніка та інструменти точного землеробства, дрони, роботи); біоенергетика (отримання енергії з біоматеріалів ; логістика, транспорт і переробка; торгові майданчики (електронні закупівлі, платформи для торгівлі сировиною); безпека та простежуваність (технології, що забезпечують безпеку продукції, а також відстеження ланцюжка від полиці в магазині до виробника/поля); продуктові (marketplace, онлайн-ресторани); технології для ритейлу ( моніторинг полиць, відходів, автоматизація процесів).

Сьогодні на розвиток сільського господарства стали все більше впливати технології, не пов'язані безпосередньо з вирощуванням та збором сільськогосподарських культур, а відповідальні за планування, управління бізнес-процесами, продаж врожаю, а також комунікації з потенційними покупцями по різних каналах. Окрім ІТ для виробництва агробізнес потребує автоматизації найрізноманітніших складових своєї діяльності. Діджиталізація якраз полягає в тому, щоб мінімізувати людський фактор і отримати ті дані, які дійсно є правдивими. І вже на основі них робити висновки, приймати управлінські рішення тощо. Застосування штучного інтелекту — це дійсно той напрямок, той основний світовий тренд, «блакитний океан», який дозволить зміцнити позиції виробника в багатьох питаннях. Це - бюджетування, контроль доходів і витрат, управління персоналом, проектами, продажами, договорами та документацією та ін. Для цього агрокомпанії впроваджують системи CRM (управління взаєминами з клієнтами) та BPM (управління бізнес-процесами), яка покриває більшість завдань і може об'єднати інше наявне програмне забезпечення. На основі BPM-системи також є можливість приймати галузеві рішення для управління земельним фондом; прогнозувати врожайність на основі статистичних даних; планувати земельні роботи, посів та збір врожаю; є можливість планувати та фіксувати в додатку зовнішні зустрічі, демонструвати закупникові наявну сільськогосподарську продукцію та робити одразу замовлення. Також можна передбачити наявність в мобільному додатку даних про спеціалістів, які працюють із агротехнікою, фіксують дані про несправності та надане сервісне обслуговування та ін.

Український агробізнес має можливості стати ключовим гравцем на ринку аграрних інновацій, бо в країні є певні передумови для цього: різні кліматичні зони і різні типи ґрунтів (в т. ч. надпродуктивні чорноземи); структура ринку, на якому є як величезні агрохолдинги, так і маленькі фермерські господарства; великий ринок кваліфікованих технічних і ІТ-фахівців (навіть поза агросектором); прибуткове та перспективне сільське

господарство (що є рідкістю — в багатьох країнах це сектор, що сильно дотується).

В той же час у фінансовому плані для розвитку ринку AgTech важливим є залучення інвестицій самих сільськогосподарських підприємств та інших зацікавлених юридичних і фізичних осіб, раціональне використання закордонних інвестицій; притягнення уваги комерційних структур і банків до економіки аграрного сектору тощо. Взагалі фінансова складова є найважливішим чинником, що робить можливим реалізацію інноваційних проектів в аграрному секторі. Слід зважати на те, що саме фінансова обмеженість є основною перешкодою на шляху інноваційної діяльності в сфері аграрного виробництва.

Обстеження ряду підприємств виявило, що чітко простежуються дві лінії фінансування інновацій: використання власних джерел та використання засобів державної допомоги на пільгових умовах. На сьогодні роль Державного бюджету України та місцевих бюджетів у створенні нових видів продукції та технічному оновленні аграрного виробництва залишається вкрай низькою. Держава поки що не має достатніх коштів для їх вкладання в інноваційне виробництво. Тому необхідно більш тісне співробітництво аграрних науково-дослідних установ, університетів і з різними суб'єктами господарювання. Держава повинна стимулювати зв'язки шляхом звільнення від певних податків та створення сприятливого інвестиційного клімату. Розв'язання цих проблем полягає у створенні умов для вигідного утримування середніми та великими підприємствами власних дослідних лабораторій. Для малих фірм можливе використання мережевих лабораторій. Система фінансування інноваційної діяльності на рівні окремих суб'єктів підприємницької діяльності спрямована передусім на фінансування інноваційних проектів, що забезпечують зміцнення конкурентних позицій підприємства. Фінансування інноваційних програм здійснюють шляхом самофінансування або з використанням позичкових і залучених засобів.

Фінансове забезпечення інноваційних перетворень можливо за рахунок наступних джерел: створення пайового інноваційного фонду аграрного виробництва за участю як державних коштів, так і внесків приватних підприємств; виділення певного щорічного процента коштів із дохідної частини бюджету регіонального рівня; проведення інноваційного тендера на розбудову інноваційної інфраструктури, фінансування якого в разі виграшу може здійснюватися з державного бюджету на основі повернення; залучення інвестицій в інноваційну інфраструктуру аграрної сфери регіону, яке супроводжується податковими пільгами, що повинні бути досить привабливими для виникнення бажання вкласти капітал в інноваційну інфраструктуру аграрної галузі регіону; коштів, які вивільняються за рахунок розробки заходів, спрямованих на зниження інноваційних ризиків; активізації залучення інвестиційного капіталу під гарантії регіональних органів влади та ін.

В умовах економічної кризи очікувати активної діяльності фінансового капіталу на загальних засадах в інноваційному напрямі поки що не доводиться - на перешкоді стає потенційна невизначеність результату вкладення коштів у науковий пошук, оскільки він за своєю природою готовий задовольнитися і відсутністю корисного з економічної точки зору результату. Розв'язання цієї проблеми може бути вирішено через механізм венчурного інвестування. Венчурне фінансування – це виділення коштів з боку венчурного (ризикового) капіталу невеликим дослідницьким фірмам для розробки, доведення та впровадження нововведень, що мають ризиковий, але перспективний характер. Венчурний бізнес відрізняється високими ризиками, але, у разі успіху, настільки ж високою прибутковістю. Особливість венчурного інвестування в тому, що воно, як правило, здійснюється без застави. В цьому — його головна відмінність від банківського кредитування. Щоб зацікавити венчурний фонд і довести його власникам, що дана фірма — надійний і вигідний об'єкт для інвестицій, необхідно підготувати детальний бізнес-план, особливу увагу звернути на розміри та привабливість ринку, унікальність

інвестиційного проекту. Венчурні фонди надають перевагу монопольним проектам, тобто бізнесу без конкурентів. Поєднання простоти адміністрування й податкових стимулів, що надаються венчурним інвестиційним фондам, робить їх ефективним інвестиційним інструментом фінансування аграрного сектору економіки. Загальним недоліком венчурних фондів в Україні є незначний капітал, яким вони оперують, що свідчить про нерозвиненість як первинного, так і вторинного ринку інновацій.

Таким чином, на сьогодні система ефективного фінансового забезпечення інноваційної діяльності в аграрній сфері знаходиться на стадії формування. Тому доцільно на законодавчому рівні виписати засади створення та регулювання ринку венчурного капіталу для аграрної сфери, та відпрацювати інші механізми залучення як вітчизняного, так і іноземного капіталу для розвитку і впровадження новітніх технологій в аграрне виробництво, що буде сприяти загальному економічному розвитку регіонів.

В економічному аспекті важливим є формування аграрної політики і основних напрямів економічного господарювання; забезпечення еквівалентного обміну між сільськогосподарською галуззю, промисловістю і обслуговуючою сферою; розвиток ринкової інфраструктури та створення ринку різних видів сільськогосподарської продукції; створення сприятливих умов для реалізації виробленої продукції; розвиток на селі кооперації з виробництва, заготівлі, переробки та реалізації продукції, створення інтегрованих агросистем на принципах взаємовигідних економічних відносин між учасниками інтеграції; покращення земельних і майнових відносин на селі та інше.

На сьогодні важливо створити належне правове поле та забезпечити реальну підтримку кооперативів в галузі фінансування господарської діяльності, а також поширення знань та підготовки кадрів через систему дорадчих служб. Нове покоління фермерів в світі, і Україна тут не є виключенням, — це часто освічені підприємці з вищою освітою, які переходять в сільське господарство з інших секторів і створюють абсолютно іншу динаміку розвитку аграрного бізнесу з фокусом на інноваційні підходи у виробництві і

відсутність страху щодо нових підходів як у виробництві, так і просуванні своєї продукції. Необхідно відпрацювати механізми залучення фермерських господарств до участі в кооперативних та інтегрованих формуваннях, посилити пропаганду та роз'яснювальну роботу щодо донесення до селян усіх переваг кооперативної моделі господарювання через створення спеціального навчального центру, на базі якого проводити семінари, круглі столи, конференції, ярмарки, дні поля тощо.

У рамках нав'язаної селу доктрини неоліберальних реформ створити в Україні в найближчій перспективі сучасне ринкове інноваційне сільське господарство, здатне забезпечити в повному обсязі потреби населення в продуктах харчування, а тим більше успішно конкурувати з аграріями інших країн, досить складно. Тому держава і суспільство мають здійснити масштабні заходи з метою захисту сільськогосподарського виробника від руйнівної сили неолібералізму і створення економічних, правових, організаційних, соціальних та інших умов для спрямування реформ на забезпечення інноваційного розвитку цього найважливішого для нормального життя країни і суспільства сектору економіки.

Якщо розглядати вищенаведені напрями прискорення науково-технічного прогресу у сільському господарстві, то стає зрозумілою необхідність використання інноваційних підходів як у цілому, так і у вирішенні окремих стратегічних питань.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що удосконалення інноваційної діяльності в аграрному секторі може бути досягнуте шляхом перебудови системи організації наукових досліджень відповідно до вимог ринкових відносин і потреб у сільськогосподарських продуктах, створення системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності в сільському господарстві з використанням сучасних цифрових засобів та хмарних технологій, формування системи моніторингу нововведень на сільськогосподарських підприємствах, прогнозування інноваційного розвитку, впровадження принципів інноваційного управління, які будуть

сприяти підвищенню результативності роботи товаровиробника, збільшенню виходу продукції та отриманню додаткового прибутку.

### Список використаних джерел

1.Музика П.М. Активізація інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України . *Економіка АПК*. 2005. № 8. С. 42-45.

2.Власенко В.В. Концептуальні засади формування організаційної структури підприємства, що веде інноваційну діяльність. *Економіка розвитку*. ХДЕУ.2004. № 1 (29). С. 110–113.

3. Інноваційні трансформації аграрного сектора економіки : [монографія] [О. В. Шубравська, Л. В. Молдован, Б. Й. Пасхавер та ін.] К., 2012. 496 с.

4. Білінська В. Сучасні інноваційні технології в сільському господарстві: основна характеристика та перспективне впровадження. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. № 7. С.74-80.

5. Супіханов Б.К. Про підвищення конкурентоздатності аграрного виробництва в сучасних умовах . *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 3-8.

6. Цюпко С.В. Логіка інноваційно-інвестиційного розвитку сільського господарства України. *Економіка АПК*, 2003. № 3. С .77-82.

7. Янченко З.Б. Інноваційно-інвестиційна складова розвитку аграрних підприємств . Житомир: Полісся, 2012. 315 с.

8. Зубець М., Тивончук С. Розвиток інноваційних процесів в агропромисловому виробництві . К.: Аграрна наука, 2004. 192 с.