

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**РЕКУШ АНТОН МИКОЛАЙОВИЧ**

УДК 631.11

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 «Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)»

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата  
економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело А. М. Рекуш

Науковий керівник:  
**Гудзинський Олексій Дмитрович,**  
доктор економічних наук, професор

Мелітополь – 2019

## АНОТАЦІЯ

*Рекуш А. М.* Управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Національний університет біоресурсів і природокористування України. Таврійський державний агротехнологічний університет, Мелітополь, 2019.

Для спрямування та зміцнення потенціалу підприємств як нових збалансовано структурних системних цілісностей, в контексті системного методологічного підходу удосконалено поняття «інновація», яке розглядаємо як системно-якісний, динамічно-розвиваючий інноваційний процес, спрямований на розробку (або залучення для розповсюдження новацій) та впровадження результатів інтелектуальної праці по зміцненню потенціалу підприємств як нової збалансовано-структурної системної цілісності, забезпеченню виробництва нового продукту (товару) та надання якісно нової послуги при задоволенні потреб суб'єктів зовнішнього середовища, підвищенню конкурентоспроможності підприємств як суб'єктів пропозицій.

Доведено, що інноваційна діяльність повинна охоплювати в системі усі складові життєдіяльності підприємства: технічну, технологічну, біологічну, організаційну, маркетингову, збутову, інформаційну, процеси, кадрову, управлінську, комунікаційну, мотиваційну, структурну, інтелектуальну та ін. Лише при такому підході можливо забезпечити ефект інноваційної діяльності підприємства як системи в органічній єдності екологічних, соціальних та економічних вимог.

Для визначення особливостей управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств удосконалено поняття «інноваційна діяльність», під яким розуміємо динамічно-розвиваючий системно-

змінюючий процес, спрямований на інноваційно-збалансовану системну зміну параметрів потенціалу підприємств на вході, в процесі і виході як базової основи створення кінцевого якісного продукту чи надання послуги суб'єктам за інтересами при задоволенні їхніх потреб з дотриманням екологічних, соціальних нормативів-стандартів, забезпечення економічної безпеки, конкурентоспроможності та економічної вигоди.

На основі проведення теоретичних досліджень нами виділені принципи інноваційної діяльності, а саме: цільової спрямованості, системності, ієрархічності, комплексності, синергетичності, гнучкості та адаптивності, економічності, безперервності, гармонізації, соціологізації та екологізації, організаційної взаємодії, динамічності.

Аналізуючи сільськогосподарські підприємства Тернопільської області виявлено значний земельний та трудовий потенціал, однак для підвищення їх економічної ефективності необхідно зміцнити матеріально-технічну базу, та замінити трудомісткі технології, які є в більшості підприємств, на енерго- та матеріалозберігаючі. Слід відмітити, що задовільнити внутрішній попит та вивести країну на світові аграрні ринки можливо лише при технологічній модернізації, яка здатна забезпечити формування екологічного, результативного, ресурсозберігаючого, сільського господарства, при цьому головною умовою є активна інноваційна діяльність підприємств. Тернопільщина на сьогоднішній день наразі знаходиться в умовах наздоганяючої модернізації та обмежених інвестиційних ресурсів. Така ситуація потребує чіткого визначення перспектив і напрямів інноваційного розвитку аграрного сектору, а отже, інформації, що характеризує рівень розвитку та результати інноваційної діяльності. Основою стабілізації і подальшого прискореного розвитку сільського господарства є підвищення його ефективності та конкурентоспроможності, що, в свою чергу, матиме

позитивний вплив на зростання зайнятості та відповідно доходів і рівня життя сільського населення області.

За результатами дослідження інноваційної діяльності підприємств встановлено, що підприємства застосовують різні інноваційні технології, в залежності від спеціалізації, а саме:

– при вирощуванні зернових і технічних культур (переважно соняшнику): GPS-моніторинг сільськогосподарської техніки, органічне землеробство, технології точного землеробства та No-till, система Mini-till, крапельне зрошення;

– на овочівництві, застосовують – механізоване збирання картоплі, огірка, моркви, томатів, чизельний обробіток ґрунту, крапельне зрошення, система Mini-till та органічне землеробство.

В досліджуваному регіоні організаційними та маркетинговими інноваціями у рослинництві займаються 59% інноваційно активних підприємств та 30% інноваційно активних тваринницьких підприємств.

За результатами дослідження встановлено, що результативність діяльності сільськогосподарських підприємств необхідно здійснювати з врахуванням специфіки їх розвитку, які виділені нами в 3 групи на основі техніко-технологічної модернізації, структурно-породної оптимізації, маркетингової, інформаційної, організаційної складової та розробленої нами системи активізаційної діяльності, спрямованої на виробництво органічно чистої продукції, задоволення потреб суб'єктів за інтересами в обраних стратегічних зонах господарювання. Акцент зроблено на посилення ролі державної аграрної та інвестиційної політики, спрямованої на активізацію нововведень в конкурентоспроможному розвитку аграрного сектора економіки.

Запропоновано методику: оцінки інноваційної діяльності; рівня інновацій за типом розвитку соціально-економічних систем; визначення

синергетичного ефекту від одночасного впровадження всіх видів інноваційної діяльності.

Удосконалено класифікацію наукових підходів до формування інноваційної моделі розвитку сільськогосподарських підприємств, як системну цілісність і охоплює: концептуальний, комплексний, маркетинговий, функціональний, стратегічний, інноваційний, активізаційний, мотиваційний, системний, інтеграційний, синергетичний складові, які в своїй органічній єдності повинні забезпечувати розвиток і якість життя, конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємств.

Обґрунтовано методичний підхід до проектування системи управління інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств, яка охоплює в системі дуальні взаємодії суб'єктів діяльності за типами їх реакції та поведінки.

Для прийняття обґрунтованих рішень щодо стратегічного розвитку підприємств побудовано багатофакторну модель та виявлено вплив часткових показників на інтегральний показник рівня інноваційної діяльності. За результатами дослідження встановлено, що найбільший вплив на результативну ознаку мають, інновації експортних взаємодій, інформаційні, управлінські, біологічні та організаційні інновації. Коефіцієнт множинної кореляції, характеризує високу тісноту зв'язку.

При формуванні методик діагностики та оцінки інноваційної діяльності підприємств аграрного сектора економіки, слід враховувати специфіку. Тому в основу методик діагностики і оцінок нами пропонується включати такі чинники, як: тип інноваційного розвитку, тип соціального розвитку та розвиток національної політики в їх органічній єдності

Розглянута класифікація інновацій за типом розвитку соціально-економічних систем, яка охоплює соціальний, екологічний, організаційний, інтелектуальний біологічний, економічний,

управлінський, функціонально-забезпечуючий, інформаційний, комунікаційний, експортно-орієнтований, лідерського спрямування, антикризовий, підприємницький, ціннісно-орієнтаційний аспекти. Дана класифікація покладена в основу розкриття специфіки основного їх змісту на рівні господарюючих структур та уточнення політики на державному рівні.

Розроблені методичні підходи щодо оцінки рівнів інноваційності складових інноваційної діяльності підприємств. Дані методичні підходи в своїй системній цілісності є базовою основою для здійснення процесу діагностування та обґрунтування варіантів інноваційності при формуванні результативної системи управління інноваційною діяльністю підприємств в стратегічному їх розвитку.

**Ключові слова.** Інновація, розвиток, інноваційна діяльність, організація, економіка, механізм, екологія, ринок, система, модель, управління.

## SUMMARY

*Rekush A.M.* Management of innovative activity of agricultural enterprises. Qualification scientific work on the rights of manuscripts.

Thesis for a Candidate Degree in Economics in specialty 08.00.04 Economics and Management enterprises (by types of Economic Activity) – National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Tavriya State Agrotechnological University, Melitopol, 2019.

To orient and strengthen the potential of enterprises as new balanced structural system integrity, in the context of the system the methodological approach improved the concept of "innovation" which is considered as systemically-qualitative, dynamically developing innovative process, irected for development (or attraction for the dissemination of innovations) and implementation the results of intellectual work to strengthen the capacity of

enterprises as a new balanced structural system integrity, provision the production of a new product (product) and the provision of a qualitatively new service at satisfaction of needs of environmental subjects, increase the competitiveness of enterprises as entities of proposals.

It is proved that innovation activity should cover all in the system components of life of the enterprise: technical, technological, biological, organizational, marketing, information, processes, staffing, managerial, communication, motivational, structural, intellectual, etc. Only with this approach is it possible to ensure the effect of innovation enterprises as systems in the organic unity of environmental, social and economic requirements. To determine the peculiarities of management of innovation activity agricultural enterprises improved the concept of "innovative activity", under which we understand the dynamically developing system-changing the process is aimed at an innovative balanced system change of parameters the potential of enterprises at the entrance, in process and output as the basis of creation the final quality product or the provision of services to actors of interest at meeting their needs with respect to environmental, ensuring economic security of competitiveness and economic benefits. On the basis of theoretical studies, we have identified the principles innovation activity, namely: target orientation, systemicity, hierarchy, complexity, synergy, flexibility and adaptability, profitability, continuity, harmonization, sociologization and ecologization, organizational interaction, dynamism. Analyzing agricultural enterprises of Ternopil region significant land and labor potential have been discovered, but it is effective implementation requires strengthening the material and technical base, replacing existing one's resource-intensive and labor-intensive technologies for materials, energy and labor-saving. Only technological modernization can ensure the formation of an efficient, resource-saving, ecologically safe, science-intensive agriculture, able to meet the needs of the domestic market and bring the country to leading positions on external agrarian markets. Decisive

condition of Modernization is the activation of innovative activity of producers. However, now Ternopil region is in an overcoming modernization and limited investment resources. This situation requires a clear definition of prospects and directions of innovative development of the agrarian sector, and therefore information that characterizes the level of development and the results of innovation activities. The basis of Stabilization and further accelerated development of agriculture there increase its efficiency and competitiveness, which, in turn, will have a positive impact on employment growth and, accordingly, income and level life of the rural population of the region.

According to the results of research of innovation activity of enterprises It is established that enterprises use different innovation technologies, in Depending on specialization, namely:

- in the cultivation of cereals and industrial crops (mainly sunflower): No-till technology, Mini-till system, precision farming technology, GPS-monitoring of agricultural machinery, drip irrigation, organic agriculture;

- on vegetable growing, apply - drip irrigation, numerical soil cultivation, mechanized harvesting of cucumber, tomatoes, carrots, potatoes, use of a fenny type sprayer when introducing plant protection products, Mini-till system and organic farming. In the region under study, organizational and marketing innovations 59% of innovation-intensive enterprises and 30% innovatively active livestock enterprises.

According to the results of the study, the results were found to be effective the activities of agricultural enterprises must be carried out with taking into account the specifics of their development, which are allocated by us in 3 groups on the basis technical and technological modernization, structural-rock optimization, marketing, information, organizational component and developed by us activation system, aimed at production organically clean products, satisfying the needs of the subjects of interest in the elected strategic zones of management.



The emphasis is on strengthening the role state agrarian and investment policy aimed at activation innovations in the competitive development of the agrarian sector of the economy. The offered methodology: estimation of innovative activity; level of innovation the type of development of socio-economic systems; definition of synergy the effect of the simultaneous implementation of all types of innovation activities.

The classification of scientific approaches to formation has been improved innovative model of agricultural enterprises as a system integrity and includes: conceptual, integrated, marketing, functional, strategic, innovative, activating, motivational, systemic, integration, synergetic components that are in their organic unity must ensure the development and quality of life, competitiveness and sustainable development of enterprises.

The methodical approach to the design of the control system is substantiated innovative activity of agricultural enterprises, which encompasses in system of dual interaction of subjects of activity by types of their reaction and behavior.

To make informed decisions about strategic development multifactor model is constructed and the influence of partial is revealed indicators for the integral indicator of the level of innovation activity. By the results of the study found that the greatest impact on the resultant have a sign, innovations in export interactions, information, management, biological and organizational innovations. Coefficient of multiple correlation characterizes the high tightness of communication.

When forming methods of diagnostics and evaluation of innovation activity enterprises of the agrarian sector of the economy should take into account the specifics. That's why the basis of the diagnostic and evaluation techniques we propose to include the following factors like: type of innovation development, type of social development and development national policy in their organic unity.

The classification of innovations according to the type of development of socio-economic systems that encompasses social, environmental, organizational, intellectual biological, economic, managerial, functional-providing, informational, communication, export-oriented, leadership, anti-crisis, entrepreneurial, value-orientation aspects. This classification is the basis for the disclosure the specifics of their main content at the level of economic structures and clarification policy at the state level.

Methodical approaches to assessing the levels of innovation are developed components of innovation activity of enterprises. These methodological approaches are in their own system integrity is the basis for the diagnostic process and justification of the options of innovation in the formation of a productive one systems of management of innovative activity of enterprises in their strategic development.

**Keywords.** Innovation, development, activity, organization, economy, mechanism, ecology, market, system, model, management.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **Статті у наукових фахових виданнях України:**

1. Рекуш А. М. Інновації: сутність та економічний вимір. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. № 3 (23). 2013 С. 120–123.

2. Рекуш А. М. Генезис інноваційної діяльності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. № 4. 2013 С. 120–123.

3. Рекуш А. М. Інноваційна діяльність підприємств Тернопільської області. *Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський*

*агротехнологічний університет»*. Економічні науки. 2013. Вип. 158. С. 227-233.

**Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:**

4. Рекуш А. М. Інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств аграрного сектора економіки. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 53 (1026). С. 110-113.

5. Рекуш А. М. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств в їх стратегічному розвитку. *Вісник ХНАУ*. № 4. 2017. с. 239-240.

**Тези наукових доповідей:**

6. Рекуш А. М. Фінансово-управлінські аспекти діяльності організацій у трансформаційній економіці. Проблеми розвитку вищої школи та економіки в ХХІ столітті: Міжнародна науково-практична конференція, м. Рівне, 3-4 жовтня 2013 року: тези доповіді. Рівне, 2013. С. 36-37.

7. Рекуш А. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку. Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств: VI Міжнародна науково-практична конференція, м. Харків, 30-31 жовтня 2013 року: тези доповіді. Харків, 2013. С. 216-217.

8. Рекуш А. М. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. Проблеми сучасної економіки: III Міжнародна науково-практична конференція, м. Донецьк, 27-28 грудня 2013 року: тези доповіді. Донецьк, 2013. С. 135–137.

9. Рекуш А. М. Стратегия инновационного развития аграрного предприятия. Экономические и организационные проблемы управления в современных условиях: міжвузівська науково-практична конференція професорсько-викладацького складу Брянського державного технічного

університету, м. Брянск, Російська Федерація, 20 лютого 2014 року: тези доповіді. Брянськ, 2014. С. 499-501.

10. Рекуш А. М. Теоретичні аспекти формування механізму стратегічного інноваційного розвитку. Актуальні питання економічних наук: Міжнародна науково-практична конференція, м. Донецьк, 14-15 лютого 2014 року: тези доповіді. Донецьк, 2014. С. 135-137..

11. Рекуш А. М. Методологічні засади інноваційного менеджменту. Актуальні питання енергетики та біотехнологій: Міжнародна науково-практична конференція, м. Бережани, 26-27 травня 2016 року: тези доповіді. Бережани, 2016. С. 48–50.

12. Рекуш А. М. Методологічні засади інноваційного менеджменту. Актуальні питання енергетики та біотехнологій: II Міжнародна науково-практична конференція, м. Бережани, 26-27 травня 2017 року: тези доповіді. Бережани, 2017. С. 48–50.

13. Рекуш А. М. Методичне забезпечення діагностики та оцінки інноваційної діяльності підприємств. Соціально-економічний розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: Міжнародна науково-практична конференція, м. Бережани, 19-20 квітня 2018 року: тези доповіді. Бережани, 2017. С. 216–218.

14. Рекуш А. М. Інноваційний менеджмент: теоретичний аспект. Менеджмент результативної трансформації аграрної сфери економіки України: Міжнародна науково-практична конференція, м. Бережани, 12 червня 2018 року: тези доповіді. Бережани, 2017. С. 19.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....		15
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	23
1.1	Інноваційна діяльність підприємств: сутність, значення, об'єкт управління .....	23
1.2	Особливості управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств .....	50
1.3	Методичні підходи оцінки управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств.....	57
	Висновки до розділу 1.....	70
РОЗДІЛ 2	ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОС- ПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	72
2.1	Передумови активізації інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств.....	72
2.2	Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств.....	96
2.3	Еколого-інноваційний розвиток сільськогоспо- дарських підприємств досліджуваного регіону.....	116
	Висновки до розділу 2.....	135
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПО- ДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	138
3.1	Інноваційна діяльність сільськогосподарських	

підприємств в їх стратегічному розвитку.....	138
3.2 Методичне забезпечення діагностики прогнозування інноваційної діяльності підприємств в їх стратегічному розвитку .....	158
3.3 Проектування системи управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств на перспективу.....	171
Висновки до розділу 3.....	194
ВИСНОВКИ.....	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	200
ДОДАТКИ.....	216

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах розвитку глобалізаційних, інтеграційних та трансформаційних процесів виникають проблеми системного спрямування, які потребують розв'язання на новій методологічній та емпіричній основі. Базовою основою такого підходу є перехід на інноваційний напрям розвитку соціально-економічних систем, галузей національної економіки. Це потребує, з одного боку, зміни орієнтаційних поглядів у суспільстві, у конкретних соціально-економічних системах виробничого і функціонально-забезпечуючого спрямування, у системі підготовки і перепідготовки кадрів, у зміні ключових компетенцій суб'єктів діяльності та в системі факторів забезпечення конкурентоспроможного розвитку господарюючих структур, у зміні щодо організаційно-комунікаційних зв'язків із суб'єктами зовнішнього і внутрішнього середовищ та інше, а з іншого – формування нового якісного наукового підходу до розробки теорії і методології управління діяльністю підприємств на системно інноваційній основі.

Розв'язанню такої проблеми присвячені наукові праці як зарубіжних, так і вітчизняних науковців: Ю. Анісімова, Й. Ахмазенова, С. Болодіна, Р. Буряка, В. Валенти, Д. Васильківського, І. Вініченка, Р. Вьюнова, Г. Гохберга, О. Гудзинського, О. Дація, В. Збарського, О. Єрмакова, А. Казанцева, О. Князева, В. Ковальчука, С. Кузьміна, Ю. Левченка, М. Маливанова, І. Міщенко, С. Нестеренко, І. Пешкова, А. Пригоненко, З. Румянцева, Б. Санто, Н. Сіренко, С. Солнцева, В. Стадника, С. Судомир, Б. Твісса, Ю. Храмова, Й. Шумпетера, В. Яценка та ін. науковців.

Однак детальне вивчення наукових літературних джерел дає підставу стверджувати, що названа наукова проблема потребує подальшого дослідження в плані поглиблення системного підходу при розробці теорії і методології, а також удосконаленні методик діагностики і оцінки як

інноваційної діяльності підприємств, так і управління нею на інноваційній основі.

Потреба формування результативної системи управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств та впровадження результатів дослідження в господарську практику є об'єктивною необхідністю, що зумовило вибір теми дослідження. Це покладено в основу визначення мети та завдань дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконано згідно з програмою науково-дослідної роботи кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського Національного університету біоресурсів і природокористування України «Розробка теорії і методології формування адаптивно-розвиваючої системи менеджменту в умовах інституціонально-структурної трансформації економіки України» (номер державної реєстрації 0107U004874 ), у межах якої автором викладені теоретико-методологічні та практичні підходи до формування системи управління інноваційною діяльністю в сільськогосподарських підприємствах.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування результативної системи управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств для обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності в їх стратегічному розвитку. Для досягнення зазначеної мети в дослідженні були поставлені такі основні завдання:

- обґрунтувати цільову спрямованість управлінських дій при формуванні результативної системи управління інноваційною діяльністю підприємств як системною цілісністю;

- узагальнити теоретичні положення науковців щодо розкриття сутності поняття «інноваційна діяльність» для поглиблення його



змістовного розуміння та визначення особливостей управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств;

– розвинути інтерпретацію поняття «інновація» як системно-якісного динамічно-розвивального інноваційного процесу, спрямованого на зміцнення потенціалу підприємств як нових збалансовано структурних системних цілісностей;

– доповнити класифікацію наукових підходів до формування інноваційної моделі розвитку сільськогосподарських підприємств;

– удосконалити класифікацію інновацій за типами розвитку підприємств для розкриття специфіки їх основного змісту як на рівні господарюючих структур, так і на державному;

– розробити методику оцінки інноваційної діяльності підприємств з урахуванням типів їх розвитку;

– спроектувати систему управління інноваційною діяльністю підприємств для підвищення рівня інформаційного забезпечення управлінських рішень;

– оцінити практику формування передумов інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств для забезпечення їх результативного розвитку на інноваційно-стратегічній основі.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах динамічного конкурентного середовища.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні засади управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств у їх динамічному розвитку.

**Методи дослідження.** Теоретичним і методологічним підґрунтям дисертаційного дослідження стали праці провідних вітчизняних та іноземних учених, методологія і загальносистемні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Зі спеціальних методів дослідження в

роботі використано: абстрактно-логічний – при дослідженні розвитку поставлених проблем та узагальнення висновків; теоретичного узагальнення – у процесі розкриття сутності категорій «інноваційна діяльність» та «інновація»; порівняльних переваг, економічного аналізу, економіко-статистичний – при оцінці сучасного стану розвитку сільськогосподарських підприємств; комплексний метод – для визначення інтегральних показників рівня інноваційного потенціалу та інноваційної діяльності; діалектичний та абстрактно-логічний – для узагальнення і формування висновків.

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, Державні стандарти України та стандарти ЄС, аналітична інформація Міністерства аграрної політики України, матеріали Головного управління статистики в Тернопільській області, звітність сільськогосподарських підприємств області за 2015-2017 рр., довідково-нормативні матеріали і наукова література з теми дослідження, матеріали наукових конференцій, монографічні та періодичні видання, особисті дослідження автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробці теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування результативної системи управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Найважливіші результати дослідження, які виносяться на захист, полягають в наступному:

*удосконалено:*

– цільову спрямованість управлінських дій при формуванні передумов та проектуванні результативної системи управління процесами; конкурентно-інноваційну політику; моделі інноваційної діяльності підприємств та алгоритм побудови системи управління їх динамічним

розвитком як цілісністю для формування результативного управління інноваційною діяльністю соціально-економічних систем (С.175-188);

– тлумачення поняття «інноваційна діяльність», яке, на відміну від наявних, розглядається в системі як динамічно-розвивальний науковий процес, інноваційно-збалансована системна зміна параметрів потенціалу підприємств на вході, у процесі і виході, при створенні кінцевого якісно нового продукту і наданні послуги суб'єктам за інтересами та задоволенні їхніх потреб із дотриманням екологічних, соціальних, економічних, конкурентоспроможних та інших вимог в їх органічній єдності (с. 29);

– інтерпретацію поняття «інновація» в контексті системного методологічного підходу як системно-якісний, динамічно-розвивальний інноваційний процес, спрямований на розробку і впровадження результатів інтелектуальної праці для зміцнення потенціалу підприємства як нових збалансовано-структурних системних цілісностей забезпечення виробництва нового товару і надання якісно нової послуги при задоволенні потреб суб'єктів попиту за інтересами; інтерпретацію інших категорій у контексті теми дослідження, адаптованих цільовим установам спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу як базової основи забезпечення конкурентоспроможного стратегічного розвитку підприємств (с. 38-39);

– класифікацію наукових підходів до формування інноваційної моделі розвитку сільськогосподарських підприємств, як системну цілісність, що охоплює концептуальну, комплексну, маркетингову, функціональну, стратегічну, інноваційну, активізаційну, мотиваційну, системну, інтеграційну, синергетичну складові, які у своїй органічній єдності повинні забезпечувати розвиток і якість життя, конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємств. Такий підхід покладено в основу обґрунтування методики визначення рівня розвитку соціально-

економічних систем та їх конкурентних потенційних можливостей, які охоплюють систему показників та критеріїв оцінки (с. 141-146);

– класифікацію інновацій за типом розвитку соціально-економічних систем, яка містить соціальну, екологічну, організаційну, інтелектуальну біологічну, економічну, управлінську, функціонально-забезпечувальну, інформаційну, комунікаційну, експортно-орієнтовану, лідерського спрямування, антикризову, підприємницьку, ціннісно-орієнтаційну складові, що покладені в основу розкриття специфіки основного їх змісту на рівні господарюючих структур та уточнення політики на державному рівні (с. 158-163; 183-185);

*набули подальшого розвитку:*

– методичні підходи оцінки рівня інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств за визначальними напрямками та типами їх розвитку національної політики в їх органічній єдності для виявлення можливостей і сильних сторін, слабких сторін і загроз як передумов формування результативного управління розвитком соціально-економічних систем на інноваційній основі (С. 163-171);

– методичний підхід до проектування системи управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств, яка охоплює в системі дуальні взаємодії суб'єктів діяльності за типами їх реакції та поведінки (с. 174);

– результативності діяльності сільськогосподарських підприємств рекомендуємо здійснювати з урахуванням специфіки їх розвитку, які виділено нами в 3 групи на основі техніко-технологічної модернізації, структурно-породної оптимізації, маркетингової, інформаційної, організаційної складової та розробленої нами системи активізаційної діяльності, спрямованої на виробництво органічно чистої продукції, задоволення потреб суб'єктів за інтересами в обраних стратегічних зонах господарювання. Акцент зроблено на посилення ролі державної аграрної

та інвестиційної політики, спрямованої на активізацію нововведень для конкурентоспроможного розвитку аграрного сектора економіки (с. 72-135).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці методологічних підходів щодо формування системи управління інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств та в обґрунтуванні методик оцінки його ефективності.

Пропозиції щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств прийнято до впровадження Департаментом агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації (довідка № 2-824/3.1 від 11.09.2018 р.). Запропоновано концептуальні засади формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств, розроблено концепцію динамічного розвитку підприємств, яку було прийнято до впровадження в ПОП «Урманське» Бережанського району Тернопільської області (довідка № 103 від 03.12.2018 р.). Одержані автором результати наукового дослідження використовуються в освітньому процесі Відокремленого підрозділу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут» при розробленні робочих програм та викладанні дисциплін «Інноваційний розвиток» та «Конкурентоспроможність підприємства» (довідка № 239/1 від 5.07.2018 р.). Розроблені рекомендації щодо вдосконалення інноваційної моделі розвитку сільськогосподарських підприємств прийнято до впровадження Управлінням агропромислового розвитку Бережанської райдержадміністрації Тернопільської області (довідка № 229 від 06.09.2018 р.), у СГТзОВ «Вербів» Бережанського району Тернопільської області (довідка № 01-305/1 від 08.08.2018 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Представлені у дисертації матеріали і результати дослідження належать особисто автору. Наукові розробки, які

мають теоретичне і практичне значення, є персональним внеском в удосконалення системи управління змінами та активізації стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

**Апробація результатів дослідження.** Основні наукові положення, результати дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях: «Проблеми розвитку вищої школи та економіки в XXI столітті» (3-4 жовтня 2013 р., м. Рівне); «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств» (30-31 жовтня 2013 р., м. Харків); (27-28 грудня 2013 р., м. Донецьк); «Актуальні питання економічних наук» (14-15 лютого 2014 р., м. Донецьк); «Экономические и организационные проблемы управления в современных условиях» ( г. Брянск: БГТУ 20 февраля 2014 г.); (26-27 травня 2016 р., м. Бережани ); «Актуальні питання енергетики та біотехнологій» (26-27 травня 2017 р., м. Бережани, 2017 р.); «Соціально-економічний розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення» (19-20 квітня 2018 р., м. Бережани); «Менеджмент результативної трансформації аграрної сфери економіки України» (12 червня 2018 р., м. Бережани).

**Публікації.** За науковою проблематикою опубліковано 14 наукових праць загальним обсягом 4,3 друк. арк., а саме: 3 статті в наукових фахових виданнях України, обсягом 2,5 друк. арк.; 2 статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз даних, обсягом 1 друк. арк.; 9 тез наукових доповідей, обсягом 1 друк. арк.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Інноваційна діяльність підприємств: сутність, значення, об'єкт управління

В сучасних умовах розвитку процесів глобалізації розширюються комунікаційні зв'язки підприємницьких структур України з суб'єктами бізнесової діяльності різних країн світу. Створюються різні структури міжнародного корпоративного спрямування – холдингового, асоціативного та іншого типу.

З розширенням продовольчих ринків у Європейському і світовому просторі ставляться нові задачі щодо: якості сільськогосподарської продукції, експортної орієнтації, відповідно до світових нормативів-стандартів; забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів пропозицій на світових ринках. Окрім цього, слід відмітити, що споживачі цивілізованих країн світу в динаміці змінюють свої позиції щодо якісних параметрів та асортименту продукції в сторону підвищення вимог. Така тенденція проявляється і в Україні. З низьким рівнем платоспроможності населення розв'язання проблем якості продукції ускладнюється.

Існує прямий і обернений зв'язок між платоспроможністю населення як суб'єктів попиту і якістю товарної продукції сільськогосподарського спрямування, що значною мірою впливає на інноваційний розвиток підприємств аграрного сектору економіки. Тому ми вважаємо, що розвиток сільськогосподарських підприємств на інноваційних засадах можливо здійснити лише на основі покращення інноваційного клімату шляхом зміцнення платоспроможного регіонального потенціалу як

суб'єкта попиту в стратегічній зоні господарювання суб'єкта пропозицій. Це сприятиме в цілому і розвитку інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору економіки, включаючи і сільськогосподарські формування в різних її формах.

Інноваційна діяльність підприємницьких формувань в умовах зростаючого конкурентного середовища повинна займати домінуюче положення і охоплювати усі види діяльності господарюючої структури виробничого та функціонально-забезпечуючого спрямування – технічного, технологічного, біологічного, ресурсного, організаційного, інформаційного, збутового, сервісного та іншого спрямування, включаючи і управлінський. Її головна цільова спрямованість – створення за якісними параметрами нової в часовому і просторовому вимірі споживчої цінності, розширення ринків як стратегічних зон господарювання підприємства.

Інноваційна діяльність – категорія динамічна за своєю змістовністю, сутнісною повнотою, широтою і глибиною охоплення об'єкта господарювання в загальній системі у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем – інтегрованого, асоціативного, кластерного, експортно-орієнтованого, кооперативно-корпоративного та іншого спрямування.

Це в своїй сукупності та в органічній єдності визначає напрями і специфіку управління інноваційною діяльністю. Такий підхід покладається нами в основу розкриття сутності поняття «інноваційна діяльність».

Так, в Короткому термінологічному словнику інноваційна діяльність розглядається, як діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок діяльністю [127, С. 23] з метою розширення й оновлення номенклатури та покращення якості продукції, яка виготовляється, удосконалення технологій їх виготовлення з наступним упровадженням й ефективною реалізацією на внутрішньому та зовнішньому ринках. Інноваційна



діяльність, пов'язана з інвестиціями в інновації, називається інноваційно-інвестиційною діяльністю [127, С. 23].

Через інноваційний процес поняття інноваційна діяльність розглядають такі науковці як: Майорова Т. В. [75, С.128] та Ковальчук В. М. [62, с. 15], де за визначенням Майорової Т. В. інноваційна діяльність розглядається, як процес доведення наукової ідеї або технічного винаходу до стадії практичного використання, що дає прибуток, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни у соціальному середовищі [75, С.128]. Вона охоплює випуск та поширення нових видів техніки та технологій; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізацію довготермінових науково-технічних програм із великими термінами окупності витрат, тощо [75, С.128]. Ковальчук В. М. [62, с. 15] під інноваційною діяльністю розуміє процес, спрямований на втілення результатів наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, у новий чи вдосконалений технологічний процес, який використовується у практичній діяльності [62, с. 15].

Через діяльність, яка спрямована на: дослідження, використання і комерціалізацію результатів розглядають такі науковці, як: В. В. Стадник, М. А. Йохна [126, С. 62], І.І. Вініченко [22, С.9], Л. М. Худолій [147, С. 15], А. В. Шлома (151, С.24). Так, за визначенням Стадник В. В. та Йохни М. А. [126, С. 62] інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [126, С. 62]. Вініченко І.І. [22, С.9] інноваційну діяльність розглядає, як діяльність спрямована на дослідження, розробку, підготовку виробництва, впровадження нововведень і їх розповсюдження в іншій сфері. За визначенням Худолій Л. М. [147, С. 15] інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на оновлення існуючого,

створення і використання нового конкурентоспроможного продукту (товару, технології, способу виробництва) з метою кращого задоволення суспільних потреб (підвищення продуктивності праці, якості продукції, зниження її собівартості тощо) [147, С. 15]. Як особливий вид людської діяльності, якому притаманні спільні з усіма іншими видами діяльності риси: суб'єктивність, предметність, активність, цілеспрямованість, умотивованість, творчість розглядає Шлома А. В. [151, С.24].

В більш деталізованішому варіанті розгляд поняття «інноваційна діяльність», яка розглядається в науковій літературі представлено в (табл. 1.1.)

*Таблиця 1.1.*

**Розкриття сутності поняття „інноваційна діяльність” в економічній літературі**

<b>Автори</b>	<b>Інтерпретація поняття «інноваційна діяльність»</b>
1	2
Ю. Г. Левченко [74, С. 25]	Інноваційна діяльність – спрямована на пошук, розроблення, впровадження результатів наукових досліджень у новий або удосконалений продукт, послугу або процес із подальшим їхнім розпорядженням з метою задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних продуктах (послугах, процесах) та отримання прибутку [74, С. 25]
С. Д. Ільєнкова, Л. М. Гехберг, С. Ю. Ягодін [49, С.9]	Інноваційна діяльність – це по доведенню науково-технічних ідей, винаходів, розробок до результату, придатного в практичному використанні [49, С.9]
З. П. Румянцева, В. С. Саламатіна, Р. З. Акбердин [114, С. 24]	Інноваційна діяльність – це спрямована на практичне використання наукового, науково-технічного результату й інтелектуального потенціалу з метою отримання нового або поліпшення вироблюваного продукту, способу його виробництва і задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах [114, С. 24]
С. В. Кузьмін [70, С. 23]	Вважає інноваційну діяльність складною зв'язкою, структурою з різнотипних діяльностей, «діяльність над діяльністю» [70, С. 23]

## Продовження таблиці 1.1.

1	2
М. М. Маліванов [77, С.98]	Інноваційна діяльність – не вид, а тим більше не сфера, а характер діяльності. «Інноваційної сфери, як предметної галузі не існує, оскільки будь-яка діяльність у будь-якій сфері – від економіки до освіти, мистецтва і навіть політики – може бути інноваційною. Якщо в неї привноситься нове (знання, технології, прийоми, підходи), не заради новизни і не з метою підтвердження можливості практичного використання нового, а виключно для отримання результату, що відрізняється високою затребуваністю (соціально-економічною, ринковою, оборонною і т.п.)» [77, С.98]
Є. П. Печерська [92, С.120]	Інноваційна діяльність – компонент професійної діяльності. Цей інноваційний компонент є основою, що забезпечує, з одного боку, її спрямованість на досягнення успіху, а з іншого – свідому активність і мобільність в умовах невизначеності конкурентного середовища [92, С.120]
І.М. Міщенко [80, С. 5]	Інноваційна діяльність – функціонування організаційних структур на кожному етапі інноваційного процесу від створення новацій (здійснення маркетингових досліджень, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, їх експериментального освоєння й апробації, оформлення у вигляді звітів, матеріального стимулювання науковців і винахідників, охорони новацій як об'єктів інтелектуальної власності) до впровадження у виробництво (перетворення в інновації) [80, С. 5]
І.В. Федуллова [142, С. 3]	Інноваційна діяльність – цілеспрямована й організована творча діяльність людей, яку здійснюють для вдосконалення і збалансованості різних сфер діяльності фірми та складено з сукупності різних видів робіт, які взаємопов'язані в єдиний процес зі створення і виробництва інновацій [142, С. 3]

Примітка. Систематизовано на основі літературних джерел [22, 74, 70, 75, 77, 80, 92, 127, 142, 151,]

Проаналізувавши різні точки зору щодо розкриття змісту «інноваційна діяльність» ми прийшли до висновку, що в більшості досліджених нами визначень недостатньо розкрито змістовна складова в органічній єдності : цільових установок, об'єктів інноваційності та ін. Вважаємо, що більш аргументованою є позиція Ю. Г. Левченка, який в основу поклав цільову спрямованість діяльності фірми внутрішньо

системного спрямування та при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, інноваційний процес згідно етапів інноваційної діяльності [74, С. 27].

Однак, ми вважаємо за доцільне розширити зміст поняття «інноваційна діяльність», виходячи із С. 4. Закону України «Про інноваційну діяльність» виділеними об'єктами, що підвищить рівень результативності системи управління інноваціями та інноваційною діяльністю як системною цілісністю. При цьому не повинні опускатися і фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств [74, С. 29-30], які доповнені нами в параграфі 1. 2.

Такий підхід, на нашу думку, підсилить рівень системності в сутнісному визначенні поняття «інноваційна діяльність» та сформувати результативну систему управління інноваційною діяльністю як цілісністю (тотальністю), збалансувавши погляди на людину та задачі оточуючого внутрішнього і зовнішнього середовища, обґрунтувавши конкурентоспроможну стратегічну поведінку підприємства з орієнтацією на споживача (перед суб'єктом відповідальності) при забезпеченні єдності інтересів.

Інноваційною діяльністю повинні охоплювати всі види діяльності підприємств, включаючи і процеси, функціональні підсистеми внутрішньо системного спрямування та при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

Вона повинна охоплювати в системі усі складові життєдіяльності підприємства: технічну, технологічну, біологічну, організаційну, маркетингову, збутову, інформаційну, процеси, кадрову, управлінську, комунікаційну, мотиваційну, структурну, інтелектуальну, ціннісно-орієнтаційну та ін.

Лише при такому підході можливо забезпечити ефект інноваційної діяльності підприємства як системи, в органічній єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних та економічних складових.

Виходячи із логіки такого підходу, під інноваційною діяльністю ми розуміємо як динамічно-розвиваючий системно-змінюючий процес, спрямований на інноваційно-збалансовану системну зміну параметрів потенціалу підприємств на вході, в процесі і виході як базової основи створення кінцевого якісного продукту чи надання послуги суб'єктам за інтересами при задоволенні їхніх потреб з дотриманням екологічних, соціальних нормативів-стандартів, забезпечення економічної безпеки конкурентоспроможності та економічної вигоди.

При цьому економічну вигоду ми розглядаємо з позицій інтересів підприємств як суб'єктів пропозицій, так і з позицій споживачів (клієнтів) як суб'єктів попиту. Враховуємо і органічну будову капіталу ( $\frac{C}{V}$ , де  $C$  – зречевлена праця,  $V$  – жива праця), яка в умовах науково-технічного прогресу призводить до вивільнення живої продуктивної сили. Розв'язанню такої проблеми можливо здійснити за рахунок органічної складової – диверсифікації, яку можна вважати як організаційну складову. Акцент ми робимо на наближення виробництва безпосередньо до населених пунктів, а не навпаки – в умовах концентрації за рахунок укрупнення підприємств різних форм власності.

Інноваційна діяльність як локальна системна цілісність базується на методології понятійного апарату, яка охоплює такі поняття як: інновація, ініціювання інновацій, інноваційний процес, інноваційний розвиток, інноваційний лаг, інноваційний потенціал, комерціалізація нововведень, інноваційна інфраструктура та ін. В такій системній цілісності інноваційна діяльність виступає як об'єкт управління.

Від повноти розкриття названих понять визначатиметься і напрям розвитку інноваційної діяльності та управління останньою як системної цілісності.

В науковій літературі поняття інноваційної системи розкривається неоднозначно. Різні тлумачення існують серед науковців і при розкритті поняття «інновація».

Через інноваційний процес поняття інновацій розглядають такі науковці як: Санто Б [118], Морозов Ю.П.[82], Твіс Б.[132], Алімов О.М.[6], Бездудний Ф.Ф.[12], Володін С.А.[25] та ін. Їх інтерпретація зводиться до розуміння даного поняття в таких аспектах як:

– практичне використання ідей, що призводить до створення кращих за своїми якостями виробів і технологій [118];

– процес розробки, освоєння, експлуатації виробничо-економічного і соціального потенціалу, що лежить в основі новації [82];

– процес, в якому вихід чи ідея набуває економічного змісту [132];

– використання результатів інтелектуальної діяльності, які спрямовані на удосконалення процесу або його результатів [53];

– використання продуктів розумової праці-ідей і винаходів, що приводить до створення кращих за властивостями нових видів продукції та нових технологій [6];

– процес реалізації, нової ідеї в будь-якій сфері життєдіяльності людини, що сприяє задоволенню існуючої потреби на ринку та забезпечує економічний ефект [12];

– комплексний процес впровадження і використання результатів НДДКР, спрямований на задоволення конкретних суспільних потреб з метою отримання певного ефекту (економічного, екологічного, соціального, науково-технічного, інтегрального), який потребує значної концентрації інвестиційних та управлінських ресурсів для свого досягнення [25].

Представники розгляду «інновація» як зміни розглядають через:

- перехід внутрішньої структури виробничого організму до нового стану (Валента Ф) [17];

- цільову зміну у функціонуванні підприємства як системи (Водачек Л.) [24];

- якісну зміну техніко-технологічного, організаційного та управлінського спрямування (Яковець Ю.В.[154], Дачій О.І. [39]);

- зміну конкретної системи щодо зовнішнього середовища (Мюллер Р.[3]);

- позитивну зміну, яка є результатом цілеспрямованої діяльності конкретних осіб, колективів, організацій, і.т.п. Інновація на рівні функціонування щодо відособлених систем – зміна, яка дозволяє підвищити ефективність функціонування системи (Покотилова В.І.[95]).

В широкому аспекті поняття «інновація» розглядається представниками статичного підходу з позицій як об'єкта через:

- нову або покращену продукцію (товар, робота, послуга), спосіб (технологія) її виробництва або застосування, нововведення або вдосконалення в сфері організації і (або) реалізації продукції що забезпечує економічну вигоду, створює умови для такої вигоди або покращення споживчих якостей продукції (товару, роботи, послуги) (Кулагін Н.С.[71]);

- нову або вдосконалену технології, види продукції чи послуги, різні рішення виробничого, адміністративного, фінансового, юридичного, комерційного, та ін. характеру, що забезпечує позитивний ефект (Степаненко Д.М.[128]);

- розширений варіант об'єктів нововведень, який охоплює виробничу і невиробничу сферу, економічні, соціальні і правові відносини, науку, культуру, освіту, державні фінанси, фінанси бізнесу та ін. (Грязнова А.Т.[143]).

Представники розгляду «інновація» як система розглядають через:

– «комбінування новим способом існуючих факторів виробництва, втілених у нових заводах, і, як правило, в нових фірмах, або нові товари чи ще не випробувані методи виробництва, або виробництво з використанням нових засобів виробництва [153];

– інновація є цілісна система, яка не зводиться до суми складових її компонентів, а має володіє специфічними властивостями, відсутніми окремо у кожного компонента – вона більша за суму своїх частин [73, С.48].

Інновації як результат через:

– кінцевий результат інноваційної діяльності як творчого процесу (Завлін П.Н.[89]);

– нового (вдосконаленого продукту) [64];

– нового чи модифікованого технологічного процесу (Йохна М.Л., Стадник В.В. [126]);

– результат діяльності по оновленню, перетворенню попередньої діяльності, що призводить до заміни одних елементів іншими або доповненню існуючих новими (Кокурін Д.І. [63]);

– кінцевий результат наукового дослідження або відкриття, що якісно відрізняється від попереднього аналогу і впроваджений у виробництво (Мініханов Р.Н. [79]).

В систематизованому вигляді сутність поняття «інновація» представлена в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Систематизація підходів щодо сутності поняття «інновація» в економічній літературі**

Автор	Зміст
Як процес:	
Б. Санто [118, С. 117]	Суспільний технічний, економічний процес: практичне



## Продовження таблиці 1.2.

1	2
	використання ідей, винаходів, що сприяють створенню кращих за своїми властивостями виробів, технологій, орієнтований на економічну вигоду, прибуток, додатковий прибуток, охоплює весь спектр видів діяльності від досліджень і розробок до маркетингу [118, С. 117]
Б. Твісс [132, С. 37]	Процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту [132, С. 37]
Тідд Д. Бессант Д, Павіт К. [4, С. 38]	Процес перетворення можливостей в ідеї, які широко впроваджуються в практику [4, С. 38]
Як зміна:	
Ф. Валента [17, С. 13]	Зміна в початковій структурі виробничого механізму, тобто перехід його внутрішньої структури до нового стану: стосується продукції, технології, засобів виробництва, професійної і кваліфікаційної структури робочої сили, організації; зміни як з позитивними, так і з негативними соціально-економічними наслідками [17, С. 13]
М. Хучек [148, С.63]	Проведення змін в технології, техніці, організації, екології, економіці, в соціальній сфері підприємства
В.С. Тубалов [138, С. 7]	Під інновацією розуміються будь-які зміни практик підприємства, що склалися, від незначних перетворень до радикальних змін [138, С. 7]
А. Сумец [131, С. 28]	Під інноваціями слід розуміти будь-які суттєві зміни умов в інфраструктурі та функціях [131, С. 28]
Як об'єкт:	
Кулагін Н. С. [71]	Інновація – нова або покращена продукція (товар, робота, послуга), спосіб (технологія) її виробництва або застосування, нововведення або вдосконалення в сфері організації і (або) реалізації продукції що забезпечує економічну вигоду, створює умови для такої вигоди або покращення споживчих якостей продукції (товару, роботи, послуги) [71]
Степаненко Д. М. [128]	Інновація – нова або вдосконалена технологія, види продукції чи послуги, різні рішення виробничого, адміністративного, фінансового, юридичного, комерційного, та ін. характеру, що забезпечує позитивний ефект [128]
Як результат:	

## Продовження таблиці 1.2.

1	2
Франчук Т. О. [144, С. 142]	Інновація (нововведення) – впровадження й розповсюдження новин. Новина – це результат інноваційного процесу, пов'язаний з втіленням ідеї в конкретний продукт, технологію або послугу
Вініченко І. І. [22, С. 9]	Інновація означає кінцевий результат впровадження нововведень у вигляді нових або удосконалених існуючих технологій, продукції, послуг або інших організаційно-технічних рішень, які задовольняють суспільні потреби і чинять економічний, науково-технічний, екологічний та інші ефекти
Єрмаков О. Ю., Гребеннікова А. А. [43, С. 7]	Інновація – це діяльність, спрямована на впровадження нововведень на виробництві. До того, нововведенням вони розглядають як результат праці інтелектуального та інжинірингового характеру, що характеризується новизною, як об'єкт впровадження на підприємстві нової продукції, техніки, технології, методів управління тощо
Як система:	
Шумпетер І.[153]	Інновація – комбінування новим способом існуючих факторів виробництва, втілених у нових заводах, і, як правило, в нових фірмах, або нові товари чи ще не випробувані методи виробництва, або виробництво з використанням нових засобів виробництва
Лапін Н. І. [73, С.48]	Інновація є цілісна система, яка не зводиться до суми складових її компонентів, а має володіє специфічними властивостями, відсутніми окремо у кожного компонента – вона більша за суму своїх частин [73, с.48]
Князева О.М. [61]	Інновація це система, сукупність суб'єктів і об'єктів, що взаємодіють в процесі створення і реалізації інноваційної продукції, яка має головну змістовну характеристику – новизну і частини – старе, сучасне, нове

Примітка. Систематизовано на основі літературних джерел [4, 17, 22, 43, 71, 73, 118, 128, 131, 132, 138, 144, 148, 153]

Схематично трактування поняття «інновація» відображено на рис. 1.1.

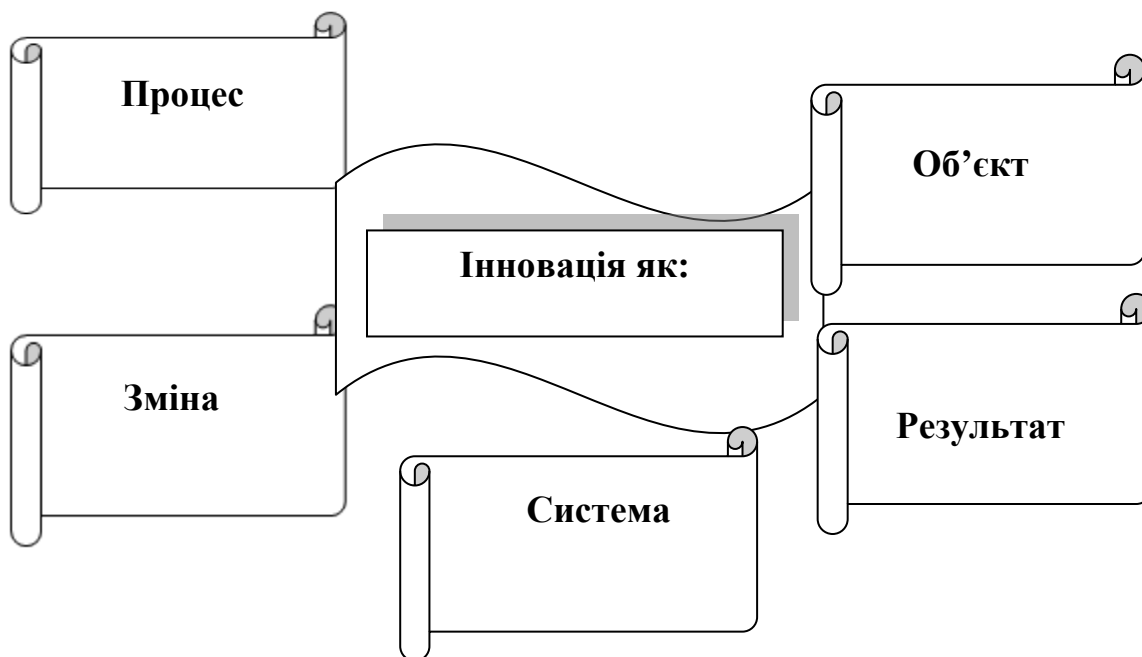


Рис. 1. 1. Наукові підходи до визначення поняття «інновація»

Примітка. Систематизовано на основі літературних джерел [4, 17, 22, 43, 71, 73, 118, 128, 131, 132, 138, 144, 148, 153]

Існують і різні підходи щодо виділення класифікаційних груп інновацій, а саме:

- за сферою застосування;
- за циклічним розвитком;
- за новизною в розрізі продовольчих ринків;
- за рівнем використання наукових знань;
- за сферою застосування;
- за типами поведінки організацій;
- за результативністю;
- за типом організаційної взаємодії та ін.

Ряд авторів (А. А. Дагаєв, С.Д., А.А. Крупанін, Л. Е. Мінделі та ін.) розглядають розподіл інновацій за такими класифікаційними ознаками:

- по предмету і сфері застосування – інновація-продукт, інновація-процес, інновація-сервіс, інновації-ринки;

– з причин виникнення – реактивні і стратегічні.

Л. М. Гохберг, А. К. Казанцев, О. А. Масленнікова [11, 49, 89] розглядають поділ за ступенем новизни – здійснюється як за технологічними параметрами, так і з ринкових позицій. З точки зору технологічних параметрів нововведення підрозділяються на [11, 49, 89]:

а) продуктові – застосування нових матеріалів і напівфабрикатів, а також комплектуючих, отримання принципово нових функцій (принципово нові продукти) [11, 49, 89];

б) процесні – нова технологія виробництва, більш високий рівень автоматизації, нові методи організації виробництва (стосовно до нових технологій) [11, 49, 89].

За типом новизни для ринку виділяються: нові вироби для галузі в світі, нові вироби для галузі в країні, нові вироби для даного підприємства (групи підприємств) [11, 49, 89].

Пригожин А. усі інновації поділяє на такі групи [97, С. 26]:

– за типом нововведення: матеріально-технічні, організаційно-управлінські, правові та педагогічні [97, С. 26];

– за інноваційним потенціалом: радикальні, комбіновані та модифікаційні [97, С. 26];

– за особливостями інноваційного процесу: внутрішньо-організаційні та між організаційні [97, С. 26];

– за механізмом здійснення: одиничні, дифузійні, завершені, успішні та неуспішні [97, С. 26];

– за ефективністю: орієнтовані на зростання ефективності виробництва чи управління суб'єктом господарювання, на покращення умов праці [97, С. 26];

– за спадкоємністю: скасовуючі, поворотні, відкриваючі та ретровведення [97, С. 26].

Такі підходи щодо класифікаційних груп інновацій розширюють

змістовну інтерпретацію поняття «інновація».

Наше бачення інтерпретації поняття «інновація» базується на наступних постулатах:

– на документах юридичного спрямування регулювання інноваційної діяльності (Закону України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV – прийнятий 04.07.02р. Документа Європейської комісії COM (2003) 112, прийнятий в 2003 р);

– розгляду інновацій в контексті «інновації-цілі» та «інновації-засоби»;

– інновації внутрішньосистемного спрямування;

– інновації підприємств у зовнішньому середовищі;

– інновації підсистем функціонального забезпечення розвитку підприємств;

– інновації підприємств як системних цілісностей;

– інновації в органічній єдності інтелектуально-інноваційного розвитку;

– інновації в органічній єдності інноваційної та організаційної культури;

– інновації в системі типів поведінки та реакції підприємств;

– інновації інноваційної культури;

– інновації в системі інноваційної культури;

– інновації комунікаційних взаємодій;

– інновації в системі діагностичного спрямування.

Найбільш глибоко розглядають інновацію автори Гудзинський О. Д, Судомир С. М., Гуренко Т. О., де під інноваційністю вони розуміють сформований інноваційний потенціал організаційно-економічних систем, який здатний на конкурентній основі, шляхом використання конкурентних переваг, забезпечити динамічно-стійкий їх розвиток, конкурентоспроможність та конкурентостійкість [36, С. 46].

Слід підтримати позицію названих науковців, які вважають, що інноваційність повинна одержувати розвиток в усіх складових: цінності, культури організації, організаційної культури, організаційної поведінки, організаційної взаємодії при розв'язанні задач забезпечення стійкого загальносистемного розвитку організації і, зокрема економічної [34].

В цьому зв'язку авторами виділено в системі [34]:

- інноваційність організаційного клімату;
- інноваційність культури організації;
- інноваційність цінностей-цілей;
- інноваційність цінностей-засобів;
- інноваційність організаційної культури;
- інноваційність організаційної поведінки;
- інноваційність організаційної взаємодії;
- інноваційність стійкого розвитку;
- інноваційність економічної стійкості;
- інноваційність діяльності підприємств як системних цілісностей [34].

Така позиція покладена нами в концептуальну основу розширення понятійного апарату інноваційної діяльності та формування результативної системи управління згідно теми дослідження.

В контексті такого системного методологічного підходу під «інновацією» ми розуміємо як системно-якісний, динамічно-розвиваючий інноваційний процес, спрямованого на розробку (або залучення для розповсюдження новацій) та впровадження результатів інтелектуальної праці по зміцненню потенціалу підприємств як нової збалансовано-структурної системної цілісності, яка охоплює широкий аспект її складових технічного, технологічного, організаційного, ціннісно-орієнтаційного та ін. спрямування, забезпеченню виробництва нового продукту (товару) та надання якісно нової послуги при задоволенні потреб

суб'єктів зовнішнього середовища, підвищенню конкурентоспроможності підприємств як суб'єктів пропозицій.

Такий підхід покладено нами в основу обґрунтування системи управління інноваційною діяльністю через процес:

– управління творчим потенціалом соціально-економічних утворень як системних цілісностей;

– управління безпосереднім впровадженням інновацій в господарську практику;

– управління психологічними і соціальними аспектами інновацій та інноваційною діяльністю як інтегрованим процесом.

В такому аспекті ми вважаємо слід розглядати і сутнісний зміст поняття «інноваційний розвиток» в процесі проведення системних змін.

В економічній літературі розглядають наступні підходи щодо поняття «інноваційний розвиток» [54]:

1) предметно-технологічний або орієнтований на науковий результат, при якому інноваційний розвиток розглядається як кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності [54];

2) функціональний, при якому інноваційний розвиток пов'язується із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проектів [54].

Існують різні погляди науковців щодо розкриття сутності поняття «інноваційний розвиток», який розглядають як:

– процес пошуку та створення нової продукції що веде до якісних змін [81];

– процес господарювання, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств [51];

– сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності [46].

В систематизованому варіанті вони представлені на рис. 1.9.

Процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкурентоспроможності, збільшення стійкості в мінливих зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту тощо) [81]	Дефініції розкриття сутності „інноваційний розвиток”	Процес господарювання, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [51]
Такий розвиток підприємства, де джерелом розвитку є інновації [94]		Не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу [37]
Створення на фондовому ринку привабливості з точки зору дохідності інвестиційного ризику, тобто підвищення вартості бізнесу шляхом управління інноваціями [15]		Сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій [46]

Рис. 1. 2. Систематизація поглядів науковців щодо розкриття сутності поняття «інноваційний розвиток»

Примітка. Систематизовано на основі літературних джерел [5,15, 37, 46, 58, 51, 59, 81, 94, 94, 93]

Неоднозначним є підхід щодо розкриття сутності поняття «інноваційний потенціал», які нами систематизовані за ресурсним, факторним та системним підходом і представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

### Наукові підходи до трактування «інноваційного потенціалу» в економічній літературі

Автор	Зміст
<b>Ресурсний підхід</b>	
Балабанов І. Т. [10, С. 27]	Сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності [10, С. 27]



## Продовження таблиці 1.3.

Жиц Г. И. [45, С. 23]	Кількість інноваційних ресурсів, які у кожний конкретний момент суспільство може використовувати для свого розвитку [45, С. 23]
Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. [47, С. 147]	Сукупність ресурсів, які безпосередньо беруть участь в інноваційному процесі, перебувають у взаємозв'язку, і факторів, що створюють необхідні умови для ефективного використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності і підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [47, С. 147]
Маковеев П. С. [76, С. 140]	Сукупність різноманітних матеріальних, фінансових, інтелектуальних, науково-технічних та інших ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності [76, С. 140]
Новікова І. В. [87, С. 8]	Цілеорієнтована комбінація інноваційних ресурсів та каталізаторів, які уможливають використання цих ресурсів для досягнення мети інноваційної діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності і стратегічного успіху підприємства [87, С. 8]
Стадник В. В. [126]	Інноваційний потенціал організації – сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують готовність і здатність організації до інноваційного розвитку [126]
<b>Факторний підхід</b>	
Николаев А. И. [85, С. 54–65]	Система факторів та умов, необхідних для інноваційного процесу [85, С. 54–65]
Тітова В. А. [135, С. 107]	Сукупність показників або факторів, які характеризують його силу, джерела, можливості, кошти, запаси, здатності, ресурси, які можуть бути використані в економічній діяльності господарського суб'єкта
<b>Системний підхід</b>	
Ілляшенко С. М. [51, С.45]	Складна система, що включає ринковий, інтелектуальний, кадровий, технологічний, інформаційний, науково-дослідний та інтерфейсний потенціали
Капітан І. Б. [57, С.130–137]	В структурі інноваційного потенціалу виділяє: інтелектуальний, кадровий, техніко-технологічний, фінансовий, мотиваційний, комунікаційний, науково-дослідний. Інноваційний потенціал розглядається як система чинників і ресурсів, які відповідають умові забезпечення постійної ефективної інноваційної діяльності підприємства [57, С.130–137]

Примітка. Систематизовано на основі літературних джерел [10, 45, 47, 51, 57, 76, 85, 87, 126, 135 ]

В широкому аспекті, виходячи із системного підходу, інноваційний потенціал розглядає Капітан І. Б. Заслуговує на увагу позиція Сидорчука І. П., який інноваційний потенціал підприємства трактує як інтегральну сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах ресурсів, яка характеризує можливість (здатність) підприємства під дією зовнішніх і внутрішніх факторів створювати й ефективно впроваджувати інновації з метою досягнення інноваційних стратегічних змін, підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства [120].

Така позиція підтримується Гудзинським О. Д., Судомир С. М. та Гуренко Т. О, які вважають що інноваційний потенціал повинен бути здатний на конкурентній основі, шляхом використання в системі конкурентних переваг, забезпечувати динамічно-стійкий їх розвиток, конкурентоспроможність та конкурентостійкість [36, С. 46]. Акцент зроблено на інноваційність усіх підсистем функціонального забезпечення динамічного розвитку підприємств як соціально-економічних систем. Така позиція підтримується нами і покладена в основу формування результативної системи управління інноваційною діяльністю підприємств.

В процесі наукового дослідження понятійного апарату інноваційного підходу нами доповнена сутнісна змістовність терміну «інноваційний процес».

Слід зазначити, що різні погляди в економічній літературі притаманні класифікації інноваційних процесів.

Так, ряд вчених визначає інноваційний процес “як систематичний розвиток і практичне відпрацювання нових ідей”[2].

Згідно визначення П. С. Харів [145, с. 14], інноваційний процес – це сукупність комплексних, постійно здійснюваних у просторі та часі, прогресивних, науково-технічних, організаційних і соціально-економічних

змін, що ведуть до підвищення ефективності суспільного виробництва та вирішення соціальних проблем (екологія, умови праці) [145, с. 14].

Так, А. М. Власова та Н. В. Краснокутська [16, 23], типологізують їх за: змістом і сферами застосування, масштабом перебігу, сферами розробки і поширення, ступенем новизни та глибини змін, ступенем впливу на зміни, рівнем розробки та поширення, етапами життєвого циклу нововведень і спрямованістю дій [16, 23].

Існує низка факторів, які потрібно враховувати при розвитку інноваційної діяльності, які умовно можна поділити на глобальні та локальні.

До глобальних факторів, які впливають на формування та розвиток інноваційних процесів в аграрному секторі, можна віднести, як стверджує Кушнір І. В. [72]:

- значну різницю регіонів країни за природно-кліматичними умовами і спеціалізацією виробництва;
- різноманітність видів виробленої сільськогосподарської продукції, продуктів її переробки, значну різницю в утриманні та годівлі тварин, істотні розбіжності у технологічному процесі обробки сільськогосподарських культур;
- наявність різноманітних типів виробництв за формами кооперації, власності, спеціалізації, підпорядкованості, за розмірами;
- високий ступінь територіальної роз'єднаності сільськогосподарського виробництва [72];
- різний соціально-освітній рівень працівників сільського господарства [72];
- різноманітність форм і зв'язків сільськогосподарських товаровиробників з інноваційними формуваннями [72];
- відсутність чітких і науково обґрунтованих організаційно-економічних чинників, які б зумовлювали передачу

досягнень науки сільськогосподарським товаровиробникам і, як наслідок, істотне відставання галузі щодо освоєння інновацій у агропромисловому виробництві [72].

До локальних факторів можна віднести [72]: відсутність налагодженої системи логістики (без оптимального транспортування та зберігання продукції неможливим стає використання всього потенціалу підприємства); цільове використання вторинної сировини для потреб самого підприємства; впровадження енергозберігаючих технологій освітлення та опалення; впровадження GPS-технологій для відстеження транспортних засобів підприємства та цільового використання енергії та палива.

Більшість цих чинників є керованими. Тому керівник сільськогосподарського підприємства як зацікавлена особа, котра має на меті досягнення високої результативності господарювання, може впливати на той напрям діяльності, який не є гальмуючим для розвитку цього підприємства [38, С. 61].

Складна система сільськогосподарського виробництва і ряд факторів, які враховувались вище, вказують на своєрідність та особливість інноваційної діяльності. Певні інноваційні процеси як складові інноваційної діяльності є серцевиною організації впровадження інновацій на підприємстві [38, С. 61].

На шляху здійснення інноваційних процесів підприємству слід обрати варіант, за яким воно буде розвиватись. Це може бути новинка на ринку збуту, прорив, тобто товар або послуга, яка раніше не фігурувала на ринку збуту. Підприємством може бути обраний інноваційний процес, який потребуватиме удосконалення об'єкту інновації, товару, послуги чи власне виробництва. Або може бути обраною певна частина виробництва, котра потребує модифікацій, і сформовано план відтворення бажаних трансформацій [38, С. 61].

Такого підходу притримуються і інші автори, які пропонують свою класифікацію інновацій та інноваційних процесів (рис.1.3).



Рис. 1.3. Класифікація інноваційних процесів

Примітка. [16, 23]

Така позиція, щодо класифікації підтверджується і нашими дослідженнями.

Виділяють в основному три основних напрямки впровадження інновацій в діяльність сільськогосподарських підприємств, а саме: інновації у сфері людського, біологічного та техногенного фактора, які здатні:

1) експлуатувати нову техніку, обладнання та технології, підвищувати їх кваліфікацію, та забезпечувати перепідготовку кадрів;

2) забезпечувати зростання продуктивності тварин і врожайності сільськогосподарських культур;

3) вдосконалювати техніко-технологічний потенціал сільськогосподарського підприємства.

Інноваційно-структурна системна цілісність нами розглядається як сукупність інновацій, які охоплюють: цілі підприємства та його функціонально-забезпечуючих складових; технічну, технологічну, біологічну, ресурсну, кадрову, організаційну підсистеми; управлінську, маркетингово-діагностичну, комунікаційну, соціальну, сервісну, логістичну, організаційну взаємодію із суб'єктами зовнішнього середовища; ринкове та інше середовище; організаційну складову асоціативного, кластерного, корпоративного, агрохолдінгового, асоціативного та іншого спрямування. Вважаємо за доцільне виділяти в системі інновацій: системно-методичну, ціннісно-орієнтаційну складові та ін. за певними класифікаційними ознаками (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

### **Класифікація інновацій в аграрному секторі економіки**

<b>Класифікаційні ознаки</b>	<b>Основний зміст та цільова спрямованість інновацій</b>
Екологічні	Нова система забезпечення якості екологічного середовища Нова система збереження природних водно-грунтових ресурсів

## Продовження таблиці 1.4

1	2
Соціальні	Сформована система забезпечення: охорони здоров'я; покращення умов праці; зміцнення інтелектуального потенціалу; розвитку: освіти, культурного середовища та суб'єктів діяльності, культури організації
Біологічні	Нова сортова структура рослинницької галузі. Нова породна структура тваринницької галузі. Результативна система забезпечення екологізації зовнішнього середовища
Техніко-технологічні	Нова система технічного забезпечення підприємств продуктивно-екологічного спрямування. Система техніко-технологічного забезпечення органічного землеробства. Нова прогресивна технологія виробництва продукції тваринницької та рослинницької галузей. Нові технології переробки, зберігання харчових продуктів та ін.
Організаційні	Розвиток нових прогресивно-розвиваючих організаційних форм господарювання. Нові напрями розвитку організаційної поведінки, організаційної взаємодії. Нові прогресивно-результативні моделі організації. Результативні організаційні технології. Нові форми і методи інноваційного розвитку
Управлінські	Результативна система управління розвитком підприємств. Нова система управлінського профілю. Нова система активізаційної діяльності підприємств. Нова мотиваційна система організації. Нова система механізмів управління діяльністю підприємств. Нова концепція розвитку підприємств. Нова політика розвитку аграрного сектора економіки. Нова система розвитку комунікаційних зв'язків. Нові ринки збуту. Нові стратегічні зони господарювання та ін.
Маркетингові	Вихід на нові сегменти ринку. Удосконалення якості продукції та розширення асортименту. Нові канали розподілу продукції
Хімічні	Нові добрива та їхні системи. Нові засоби захисту рослин

Примітка. Систематизовано на основі літературних джерел з нашими доповненнями [38, 42]

Нова система новацій повинна охоплювати і потенціал підприємства в цілому та в розрізі його складових: ресурсний, інтелектуальний, кадровий, технічний, технологічний, біологічний, виробничий, функціонально-забезпечуючий, інформаційний, комунікаційний, інвестиційний, фінансовий, маркетинговий, сервісний, організаційний, ціннісно-

орієнтаційний, структурно-товарний, СТГ, та інші потенціали. Від рівня їх інноваційності та збалансованості визначатиметься рівень сформованості потенційних можливостей та інтегрований синергетичний ефект як системи.

Так, використовуючи властивості синергії, система управління може впливати на сукупність процесів всієї виробничо-господарської системи. А. Чаленко в якості синергетичного процесу рекомендує використовувати планування, при якому окремі взаємодії елементів в системі в співвідношенні з поставленою системною цілісністю, може успішно трансформуватися в синергію. При цьому напрями трансформації можуть контролюватися тільки в плановій системі. В результаті планування виступає як системоутворюючий синергетичний процес [14].

Притримуючись думки Ахмадулліна Р.А., слід відмітити, що такий підхід не тільки розширює рамки інноваційного аналізу, але й виводить його на новий рівень, надаючи умови для удосконалення системи управління інноваційною діяльністю з ціллю підвищення результативності інноваційного процесу на підприємстві. Якщо з поля зору інноваційного аналізу випадає ряд факторів синергії, то їх інтегрування може привести до змін співвідношення потужності позитивних і негативних обернених зв'язків [28, С. 94].

Результативність синергії описують трьома перемінними, а саме: зниження потреби в інвестиціях, збільшення прибутку та зниження оперативних та поточних витрат.

Виходячи з цього можна розкрити зміст синергії інноваційної діяльності через синергетичний підхід до управління інноваціями та в цілому інноваційною діяльністю. Він дозволяє в процесі управління одержати такі результати організації ефективної синергетичної взаємодії елементів інноваційного потенціалу і процесу інноваційної діяльності, які



знаходять вираження у вигляді ефектів, які можна систематизувати по трьом напрямам, які зв'язані і основними складовим синергії (рис. 1.4).

Таким чином, необхідно керівникам сформувати такий набір елементів, і з'єднати між собою, завдяки яким синергія б забезпечила кількісні і якісні збільшення інноваційного потенціалу на підприємстві в цілому.

Підприємство, яке оптимізує синергетичний ефект, ретельно погоджуючи підприємницькі дії, має можливість зайняти вигіднішу конкурентну позицію на ринку, і, таким чином, добитися стійкої конкурентної переваги.



Рис. 1.4. Систематизація ефектів інноваційної синергетичної взаємодії за основними напрямками

Примітка. Систематизовано автором на основі літературного джерела [28]

Воно може завоювати більшу долю ринку завдяки низьким цінам, може дозволити собі затратити більше коштів на НДДКР і рекламу або підвищити рентабельність, тим самим, приваблюючи інвестиційний клімат [69].

## **1.2. Особливості управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств**

У підвищенні рівня конкурентоспроможності та швидкому розвитку сільського господарства виступає інноваційна діяльність. Що стосується сільського господарства, то слід відмітити, що інноваційна діяльність розвивається дуже повільно, це пов'язано через:

- низький рівень державного фінансування наукової діяльності, що спричиняє відповідно кількість виконаних наукових розробок;
- неналагодженість відносин між наукою і виробництвом;
- недостатню проінформованість новітніми досягненнями у галузі сільськогосподарської науки.
- через небажанням працівників апарату управління щодо змін на підприємстві.

Що слід розуміти під поняттям «агроінновація»? Науковці по різному трактують підходи до визначення цього поняття. Так, у праці Кот О. в статті «Теоретичні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та його організаційно-економічне забезпечення» [66, С. 32]. агроінновація трактується як результат праці, отриманий завдяки застосуванню нових наукових знань, що перетворюють процес функціонування та розвитку виробничо-господарської системи АПК в напрямі підвищення її ефективності, стійкості та системної якості відносин або як системні впровадження в аграрну сферу результатів

науково-дослідної роботи, що приводять до позитивних якісних та кількісних змін у характеристиці взаємозв'язків між біосферою та техносферою, а також поліпшують стан навколишнього середовища [66, С. 32].

У систематизованому вигляді сутність поняття «агроінновацій» представлені на рис. 1.5.

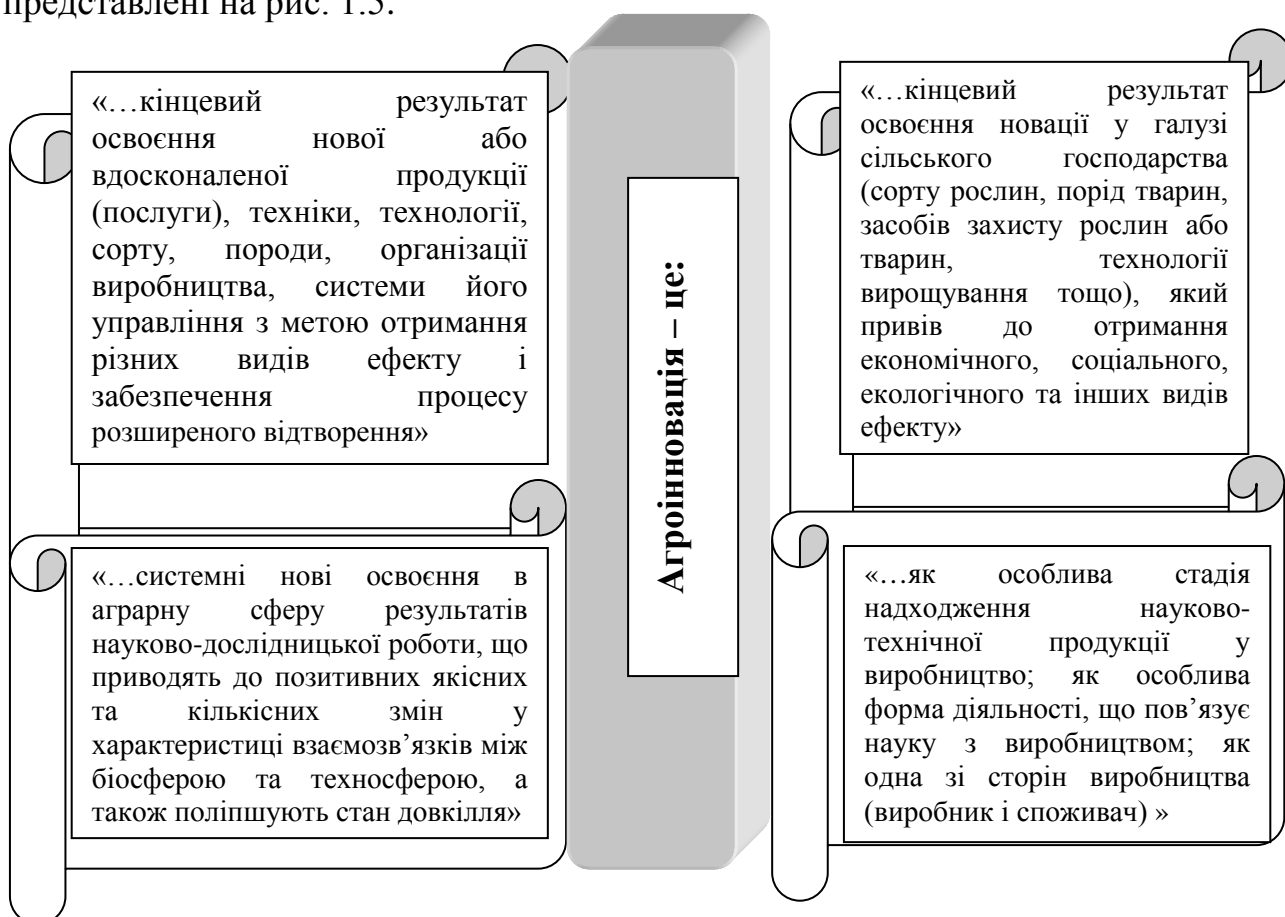


Рис. 1.5. Систематизація сутності поняття «агроінновація» в економічній літературі

Примітка. Систематизовано на основі літературних джерел [30, 66, 67, 155]

Модель інноваційного процесу в АПК включає такі етапи:

- визначення потреб;
- аналіз середовища;
- дослідження;

- управління інноваційним процесом;
- розробка і впровадження експериментальних зразків;
- комерціалізація нововведення;
- післявпроваджувальне супроводження інновацій.

Інноваційна діяльність є важливою складовою сталого розвитку сільського господарства. У загальному вигляді структуру інноваційної діяльності в аграрному секторі можна представити у вигляді чотирьох основних етапів:

- створення наукових розробок;
- поширення інновацій (апробація, перевірка і доведення інформації про інновації);
- освоєння інновацій у виробництві;
- оцінка ефективності інновацій.

Найбільш поширеними інноваціями є: нові сорти і гібриди рослин, породи тварин, документовані процедури, різні рекомендації і т.д. [50, 39].

Інноваційний розвиток агропромислового виробництва сприятиме стабільному зростанню експорту і рівню внутрішнього споживання, зменшення обсягу імпорту за рахунок зростання конкурентоспроможності аграрного сектора і, як наслідок, збільшення його інвестиційної привабливості [146].

Збалансована, науково обґрунтована та прогресивна інноваційна політика займає ключове місце в розвитку сільського господарства, тому її впровадження і реалізація на підприємстві є основою підвищення результативності сільськогосподарського виробництва. Інноваційна діяльність на підприємстві, яка є невід'ємною частиною виробничого процесу, має забезпечити стійкий та стабільний розвиток сільського господарства України. Науково-дослідна робота має спрямовуватись на досягнення позитивних результатів, на виробництво удосконалених або

нових конкурентоспроможних товарів чи послуг і трансформуватись в практичну діяльність. Теоретичні засади причин здійснення, динаміки масштабів інноваційної діяльності, можливих напрямів її розвитку потребують деяких уточнень. Збільшення кількості законодавчих і нормативно-правових актів, численні зміни та доповнення до них не компенсують відсутність системного підходу, концептуальних засад і єдиного структурованого "дерева цілей" державної науково-технологічної та інноваційної політики [150, С. 44].

Стратегічними завданнями інноваційної політики в сільському господарстві є зростання конкурентоспроможності з врахуванням інновацій, які затребувані безпосередньо сільськогосподарськими виробниками, визначення та підтримка високотехнологічних сфер, що забезпечують прискорення економічного зростання. При цьому повинні враховуватися сильні сторони і можливості, слабкі сторони загрози.

Ми підтримуємо позицію науковців, які вважають, що особливо небезпечним з позицій розвитку загроз для аграрного сектора економіки і в цілому суспільства є розбалансований підхід в стратегічному розвитку підприємств при впровадженні інноваційної моделі [122].

Автори вважають, що інноваційна модель динамічна і її результативність може забезпечуватися лише при певних умовах, а саме: [122]:

– повнотою використання вимог наукових принципів: системності і комплексності, безперервності, цільової спрямованості, відповідності цілям і задачам, адаптивної упереджувальності, гнучкості, гармонійності та ін.;

– рівнем розвитку і збалансованості складових організацій як соціально – економічних систем та менеджменту як системно – гармонійної цілісності;

- рівнем обґрунтованості цільової спрямованості напрямів діяльності підприємницьких структур в контексті органічної єдності біологічних, соціальних та економічних складових;

- рівнем інноваційної сприйнятливості на рівнях: суспільства, держави, регіонів, підприємств, інституціональному;

- рівнем розвитку власних, владних, власно – владних, соціально – трудових відносин;

- рівнем забезпечення єдності корпоративних інтересів;

- рівнем розвитку інститутів;

- рівнем правового забезпечення суб'єктів власності в системі: «власник основного капіталу» - «власник інтелектуального капіталу»;

- рівнем раціональної збалансованості форм власності та ін [122].

На думку авторів забезпечення гармонійності діяльності організаційних формувань в стратегічно-інноваційному їх розвитку є створення саморозвиваючої соціально-економічної системи, діючої за «принципом безперервності Візера» [35].

В основу такого підходу – розвиток системної цілісності на основі збалансованого комплексного варіанту дій. Однак в реальній практиці такого підходу при формуванні систем не завжди дотримуються. Це характерно для всіх рівнів управління. Стрибкоподібному біфуркаційному варіанту дій надається перевага. Таким чином, результативна система стратегічного управління інноваційним розвитком підприємницьких структур потребує комплексного підходу до формування передумов забезпечення ефективної діяльності підприємств шляхом проведення системних якісно-структурних змін, складових організацій та менеджменту в гармонійно збалансованому варіанті дій [35].

Важливою проблемою забезпечення інноваційного розвитку підприємств є формування інноваційного менеджменту як цілісної системи [122].

Створення такої системи доцільно формувати за критеріями, які сформовані авторами [122]:

- цільова спрямованість інноваційних зрушень;
- концепція інноваційного розвитку підприємств;
- цілі і задачі інноваційного розвитку;
- інноваційні стратегії;
- методологія формування інноваційної системи;
- суб'єкти і об'єкти інноваційного процесу;
- механізми інноваційного розвитку підприємств;
- потенціал інноваційного розвитку підприємств;
- кадрове забезпечення;
- фінансове та інноваційне забезпечення тощо.

Деталізація такої системи може здійснюватися за такими складовими елементами (основними як приклад) [122]:

- формування потенціалу підприємств на основі забезпечення їх конкурентоспроможного стратегічного розвитку;
- ситуаційне проведення змін шляхом упереджувальних адекватних інноваційних процесів змінам на ринках зовнішнього середовища;
- формування інноваційного соціально – психологічного, організаційно – економічного середовища в об'єктах господарювання.

Цільова спрямованість інноваційного менеджменту[122]:

Концепція інноваційного розвитку підприємств [122]: забезпечення стратегічного розвитку підприємств на принципах інноваційної діяльності.

Цілі і задачі інноваційного менеджменту [122]: інноваційне забезпечення стратегічного розвитку підприємств; формування системи інноваційного забезпечення конкурентоздатності і конкурентоспроможності підприємств; формування інноваційного клімату в організаційних структурах; формування упереджувальної адаптивно-розвиваючої інноваційної системи.

Аналогічний методологічний підхід використовується при визначенні складових елементів та інших критеріях формування інноваційного менеджменту – інноваційним стратегіям механізмам інноваційного розвитку підприємств тощо [122].

Важливим у формуванні результативної системи управління інноваційною діяльністю є дотримання вимог, принципів.

На основі проведення теоретичних досліджень нами виділені такі принципи інноваційної діяльності, як: цільової спрямованості, системності, ієрархічності, комплексності, синергетичності, гнучкості та адаптивності, економічності, безперервності, гармонізації, соціологізації та екологізації, організаційної взаємодії, динамічності.

Схематично основні принципи інноваційної діяльності представлені на рис. 1.6.



Рис. 1. 6. Основні принципи інноваційної діяльності соціально-економічних систем

Примітка. Розробка автора дослідження



### 1.3. Методичні підходи оцінки управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств

В сучасних умовах ринкового господарювання інновації є основним джерелом не тільки соціально-економічного прогресу, а й конкурентними перевагами бізнесу. Інноваційна діяльність на всіх стадіях пов'язана з великими витратами і значним ризиком, разом з цим вона супроводжується високою прибутковістю інвестицій. Тому інноваційна діяльність економічних суб'єктів різного рівня отримує все більшого поширення, однак, з наукової точки зору, вона досі являється мало досліджуваною.

Ряд авторів розробили наукові підходи до аналізу інноваційної діяльності організації, проте множинність їх показників і різноспрямованість не дозволяють використовувати їх на практиці.

Тому виникає об'єктивна необхідність проведення науково-методичного дослідження оцінки інноваційної діяльності підприємства.

Харів П. С. інноваційну діяльність підприємства оцінює за коефіцієнтом використання власних розробок (формула) [145, С. 123]:

$$K_{вл.р} = \frac{N_{в.вл}}{N_{заг.вл}}, \quad (1.1)$$

де  $K_{вл.р}$  – коефіцієнт використання власних розробок;  $N_{в.вл}$  – кількість упроваджених власних розробок, од.;  $N_{заг.вл}$  – загальна кількість власних розробок, од. Дану формулу, як вважає автор, можна використовувати для обґрунтування ефективності власних розробок підприємства. При цьому автор звертає увагу на те, що керівники повинні звертати увагу на якнайшвидшу активізацію винахідницько-раціоналізаторської роботи на підприємстві, що може забезпечити високий рівень даного коефіцієнта [145, С. 123].

На думку Харів П. С. оцінку наукового рівня забезпеченості інноваційної діяльності підприємства можливо здійснювати і за коефіцієнтом використання результатів придбаних розробок, який розраховують за формулою [145, С. 123]:

$$K_{np.p} = \frac{N_{в.вр}}{N_{заг.вр}}, \quad (1.2)$$

де  $K_{np.p}$  – коефіцієнт використання результатів придбаних розробок  $N_{в.вр}$  – кількість упроваджених придбаних розробок, од.;  $N_{заг.вр}$  – загальна кількість придбаних розробок, од.

Як вважає автор, даний показник визначає ефективність використання придбаних науково-дослідних розробок сторонніх організацій. Дана формула на думку автора дає можливість побачити, яким є вклад у забезпечення ефективності інноваційної діяльності ззовні [145, С. 124].

Важливим є забезпечення раціонального співвідношення між власними і придбаними розробками при оцінці рівня інноваційної діяльності підприємства, як вважає Харів П. С. Для цього, автор використовує коефіцієнт співвідношення ( $K_{сн}$ ), який розраховується як співвідношення загальної кількості власних розробок до кількості придбаних [145, С. 124]:

$$K_{сн} = \frac{N_{заг.вл}}{N_{заг.пр}}, \quad (1.3)$$

де  $K_{сн}$  – коефіцієнт співвідношення загальної кількості власних розробок до загальна кількість придбаних розробок;

$N_{заг.вл}$  – загальна кількість власних розробок, од.;  $N_{заг.пр}$  – загальна кількість придбаних розробок, од.

За цим показником на підприємстві можливо визначити темпи здійснення прикладних досліджень. Оцінку рівня активності в інноваційній діяльності, як зазначає автор необхідно проводити за

низьким, середнім та високим рівнем. Шкала рівня активності інноваційної діяльності представлена в рівні (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Шкала для встановлення рівня активності в інноваційній діяльності**

Рівні активності	Коефіцієнт співвідношення
Низький	Менший за 1
Середній	Близький до 1
Високий	Більший за 1

Примітка [145, С. 124].

Тобто, якщо даний коефіцієнт менший за 1, то це свідчення низької активності власного колективу в інноваційній діяльності. Якщо ж він дорівнює або близький до 1, то для підприємства характерний середній ступінь активності, а якщо більший за 1, то підприємство має високий рівень активності в інноваційній діяльності [145, С. 124].

Ефективність інноваційної діяльності підприємства може визначатися і за питомою вагою конкурентоспроможної продукції. Відповідно для цього автор пропонує наступну формулу [145, С. 127]:

$$P_{ксп} = \frac{Q_{тов} - Q_{скл}}{Q_{тов}} \times 100\% , \quad (1.4)$$

де  $P_{ксп}$  – питома вага конкурентоспроможної продукції, %;

$Q_{тов}$  – обсяг випуску товарної продукції, грн;

$Q_{скл}$  – обсяг продукції, що наднормово залежується на складах підприємства, грн.

Рівень конкурентоспроможності продукції коливається від від 0 до 100%. Де, 0 свідчить про її низкий рівень, тобто

неконкурентоспроможність. Відповідно 100% – високу конкурентоспроможність продукції [145, С. 127].

С. Ф. Покропивний, А. В. Савченко та А. А. Сладков пропонують оцінку ефективності інноваційних процесів розраховувати за методикою визначення інтегрального економічного ефекту в сферах виробництва чи споживання, який визначають двома методами [96, 116]:

Перший метод передбачає розрахунок інтегрального економічного ефекту як дисконтованої суми різниці верхньої граничної ціни нової техніки та приведених витрат на її виготовлення [96, 116]:

$$E_c = \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n (C_{vi} - P_n) \times N_2 K_n, \quad (1.5)$$

де  $T$  – період виробництва нової техніки;  $n$  – кількість сфер використання техніки у році  $t$ ;  $N_2$  – кількість одиниць нової техніки, що використовується в  $i$ -тій сфері у  $t$ -му році;  $C_{vi}$  – верхня гранична ціна нової техніки для  $i$ -тої сфери використання;  $P_n$  – приведені витрати на одиницю нової техніки в  $t$ -му році;  $K_n$  – коефіцієнт приведення економічного ефекту  $t$ -го року до теперішньої вартості [96, 116].

Другий метод полягає у тому, що інтегральний ефект розраховується лише у сфері споживання як дисконтована сума різниці приведених витрат на виготовлення продукції за весь термін виготовлення і використання нової техніки за формулою [96]:

$$E_c = \sum_{t=1}^{T_e} \sum_{i=1}^n (P_{\sigma} - P_n) \times N_2 K_n, \quad (1.5)$$

де  $T_e$  – розрахунковий період використання нової техніки;  $P_{\sigma}$ ,  $P_n$  – приведені витрати на виготовлення продукції базовою і новою технікою відповідно;  $N_2$  – річний обсяг виробництва продукції, що виготовляється новою технікою в  $t$ -му році [96, 116].

Анісімов Ю. П., Пешкова І. В. та Солнцева Є. В. інноваційну діяльність підприємства досліджують через інноваційний потенціал і

рівень інноваційної активності. Де, до показників інноваційного потенціалу відносять: фінансово-економічні, науково-технічні, організаційні та кадрові можливості підприємства.

Де, інтегральний показник інноваційного потенціалу для підприємства визначатиметься за формулою [8, С. 88]:

$$I_i = I_{\phi i} \times K_{\phi} + I_{n-mi} \times K_{n-m} + I_{i\phi i} \times K_{i\phi} + I_{iki} \times K_{ik}, I_i \in [0;1], \quad (1.6.)$$

де  $I_{\phi i}$ ,  $I_{n-mi}$ ,  $I_{i\phi i}$ ,  $I_{iki}$  – узагальнюючі показники по фінансових, науково-технічних, організаційних і кадрових елементах інноваційного потенціалу підприємства;

$K_{\phi}$ ,  $K_{n-m}$ ,  $K_{i\phi}$ ,  $K_{ik}$  – коефіцієнти значимості елементів інноваційного потенціалу, які визначаються за допомогою, економіко математичних методів рангової кореляції.

Інноваційну активність автори розглядають посилаючись на В. А. Трапезнікова, який доводить наступну взаємозалежність [137]:

$$\frac{DNCF_{int}}{DI_{int}} = a \sqrt{\frac{Y}{K}} = \left( \frac{DNCF_{int}}{DI_{int}} \right)^2 = a^2 \frac{Y}{K}, \quad (1.7)$$

де  $\mathcal{E}_k$  – ефективність виробництва;

$a$  – показник, враховуючий фактори, які визначають стан галузі (підприємства);

$Y$  – рівень інноваційної активності;

$K$  – капіталоозброєність праці, яка характеризує величину основних і оборотних засобів, які припадають на одного працівника, зайнятого в сфері виробництва.

Анісімов Ю. П., зазначає, що при визначенні інноваційної діяльності, необхідно врахувати те, що значна тривалість життєвого циклу інновацій призводить до економічної нерівноцінності здійснюваних у різний період витрат і отриманих результатів [8, С. 89]. У зв'язку з цим для оцінки ефективності інноваційної діяльності доцільно використовувати науково-

методичний інструментарій, який дозволить врахувати вартість грошових коштів у часі, тому автором ефективність інноваційної діяльності пропонує визначати за формулою [8, С. 89]:

$$PI_{in} = \sum_{t=0}^T \frac{(NCF_{int})}{(1+r)^t} / \sum_{t=0}^T \frac{I_{int}}{(1+r)^t}, \quad (1.8)$$

де  $\sum_{t=0}^T \frac{(NCF_{int})}{(1+r)^t} = DNCF_{int}$  – дисконтований грошовий потік від

інноваційної діяльності;

$\sum_{t=0}^T \frac{I_{int}}{(1+r)^t} = DI_{int}$  – дисконтовані інвестиційні вкладення в інноваційну

діяльність;

$r$  – ставка дисконтування;

$T$  – період проведення оцінки;

$t$  – розрахунковий період (рік, квартал, місяць).

Модифікуючи формулу (1.6) з урахуванням вищесказаного і виділяючи з неї показник, який характеризує рівень інноваційної активності ( $Y$ ), Анісімов Ю. П., пропонує інноваційну активність визначати за формулою [8, С. 89]:

$$\frac{DNCF_{int}}{DI_{int}} = a \sqrt{\frac{Y}{K}} = \left( \frac{DNCF_{int}}{DI_{int}} \right)^2 = a^2 \frac{Y}{K}, \quad (1.9)$$

$$Y = (1/a^2) K (DNCF_{int} / DI_{int})^2, \quad (1.10)$$

де  $Y$  – рівень інноваційної активності;

$a$  – показник, враховуючий фактори, які визначають стан галузі (підприємства);

$K$  – капіталоозброєність праці, яка характеризує величину основних і оборотних засобів, які припадають на одного працівника, занятого в сфері виробництва;

$DNCF_{int}$  – дисконтований грошовий потік від інноваційної діяльності;

$DI_{int}$  – дисконтовані інвестиційні вкладення в інноваційну діяльність.

Для оцінки комплексного показника інноваційної активності організації Дерев'янкін І. А. пропонує використовувати графічний метод, в рамках якого інтегральне значення інноваційної активності визначається як площа багатокутника, координати чотирьох вершин якого відповідають значенням кількісної і якісної складової інноваційного потенціалу, а також значенням кількісної і якісної складових ефективності інноваційної діяльності [40, С. 220].

На основі значень складових інноваційної активності будується пелюсткова діаграма, що є аналогом графіка в системі координат і відображає розподіл значень відносно початку координат. Площа даного багатокутника відображає рівень поточної інноваційної активності організації. Значення площі багатокутника визначається за допомогою знаходження площі трикутників, з яких складається досліджуваний багатокутник, за допомогою такої формули [40, С. 220]:

$$S = \frac{1}{2} \sin \frac{360}{n} (\sum_{i=1}^{n-1} x_i x_{i+1} + x_1 x_n) , \quad (1.11)$$

де  $n$  – кількість вершин багатокутника (кількість трикутників);

$x_i$  – координата вершини багатокутника.

Таким чином, формула для визначення інтегрального показника інноваційної активності має вигляд [40, С. 220]:

$$IA = \frac{1}{2} (IA_{p1} * IA_{p2} + IA_{p2} * IA_{e1} + IA_{e1} * IA_{e2} + IA_{e2} * IA_{p1} , \quad (1.12)$$

де  $IA_{p1}$ ,  $IA_{p2}$  – комплексні показники оцінки кількісної та якісної складових інноваційного потенціалу;

$IA_{e1}$ ,  $IA_{e2}$  – комплексні показники оцінки кількісної та якісної складової ефективності інноваційної діяльності.

К. Сібгатуллин, Ю. Храмов, С. Ахметзянова, І. Гілязутдінова [119] також виділяють єдиний показник для оцінки ефективності інноваційної

діяльності і вважають, що під інноваційним результатом (результативна складова) розуміється відвантажена інноваційна продукція, як результат реалізації наявних можливостей у вигляді нового продукту, який утворюється в процесі здійснення інноваційної діяльності. З цієї точки зору інноваційний результат залежить від інноваційної активності, причому залежність ця пряма. Ступінь впливу інноваційної активності визначається показником ефективності здійснення інноваційної діяльності, причому можна вважати, що результат інноваційної діяльності є функцією фактичного рівня використання поточного інноваційного потенціалу [133, С. 187].

Дане твердження, на думку авторів, можна представити за формулою 1.13 [119]:

$$IP_{ud} = f(IA; IP; a), \quad (1.13)$$

де  $IP_{ud}$  – інноваційний результат;

$IA$  – інноваційна активність;

$IP$  – інноваційний потенціал;

$a$  – коефіцієнт ефективності здійснюваної інноваційної діяльності.

В. Баранчєєв, Н. Масленнікова, В. Мішин в якості оцінки інноваційної діяльності виділяють метод аналізу інноваційної активності підприємства, відбираючи для цього наступні ключові характеристики активності: інноваційна сприйнятливість; забезпеченість ресурсами та якість організації і спілкування [11].

При цьому А. Реутов висунув пропозицію, яка полягає в тому, що для аналізу інноваційної діяльності можна виділити в інноваційній активності три складових: ресурсну, результативну та статистичну [113]. В межах ресурсного компонента, він включає якісні і кількісні ресурсні складові підприємства, які використовуються у сфері інноваційного процесу. Результативну складову автор розглядає в якості результативного ефекта інноваційного життя підприємства. Відносно статистичної компоненти



підкреслює, що вона відповідає за подання етапів інноваційного процесу в організації [133, С. 182].

Р. Ахмадулін пропонує наступні методи оціночних процедур інноваційної діяльності підприємства, які представлені на рис. 1.7.

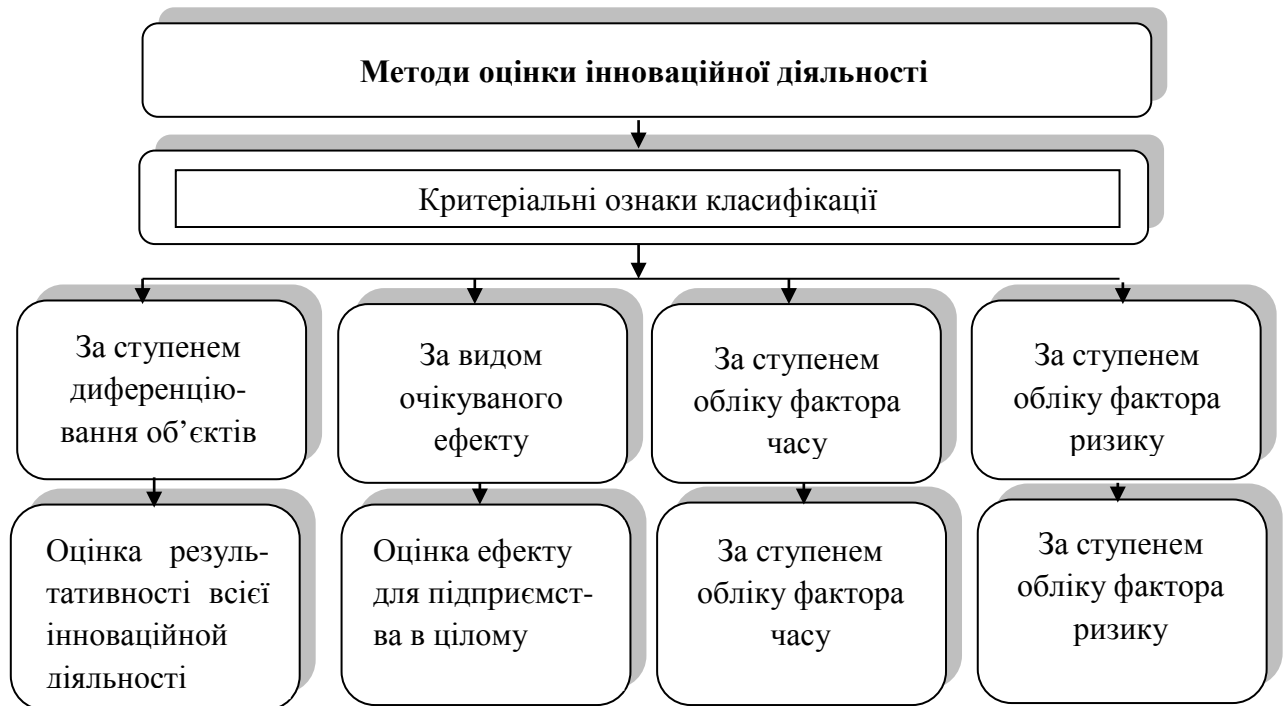


Рис. 1.7. Методи оціночних процедур інноваційної діяльності підприємства [9]

Н. Усманова, І. Колмакова в якості інтегральної оцінки інноваційної діяльності підприємства приймають показник  $(j)$ , який визначається таким чином [139]:

$$J = k_1 * j_1 + k_2 * j_2 \quad (1.14)$$

При цьому  $k_1, k_2$  – коефіцієнти, що характеризують здатність адаптивності підприємства до зовнішнього інноваційного середовища де і інноваційну діяльність всередині підприємства.

Слід підтримати Р. Вьюнова, який пропонує чотири підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства, а саме: ресурсний, результативний, цільовий та системний( рис. 1.8).

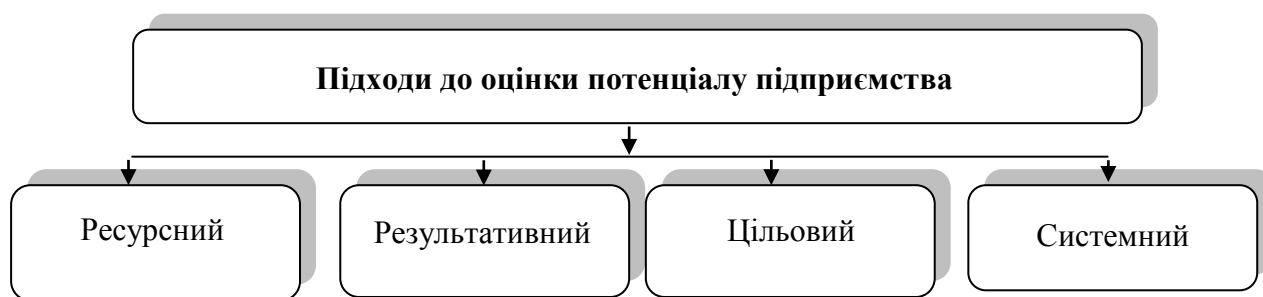


Рис. 1.8. Підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства [26]

До ресурсних складових відносять: трудові, матеріально-технічні фінансові та інформаційні.

Використовуючи ресурсний підхід, оцінюють структурні значення, які характеризують: організаційні засоби (технології); фізичний і моральний знос, залишкову потужність та запас ресурсів (табл. 1.6):

Таблиця 1.6

### Оцінка потенціалу підприємства за допомогою ресурсного підходу

Формула	Складові елементи
Потенціал зростання і розвитку: $R(t) = \sum_i^n \sum_j^k N_{ij}(t) * \gamma_{ij}(t)$	$i$ – вид ресурсу; $j$ – вид використаних технологій; $N_{ij}(t)$ – сумарне значення всіх видів ресурсів; $\gamma_{ij}(t)$ – ефективність використаних ресурсів.
Ефективність використання ресурсів: $\gamma_{ij}(t) = \eta_{ij}(t) * \varepsilon_{ij}(t) * \lambda_{ij}(t)$	$\eta_{ij}(t)$ – коефіцієнт впровадження технологій ( $0 \leq \eta(t) < 1$ ); $\varepsilon_{ij}(t)$ – якість організації праці і управління; $\lambda_{ij}(t)$ – коефіцієнт ресурсовіддачі; $\eta_{ij}(t) > 0$ ; $\varepsilon_{ij}(t) = \begin{cases} 1 - \epsilon & \text{споживач} \\ 0 & \text{немає споживача} \end{cases}$
Нарощування потенціалу відбувається, якщо виконується умова: $t_c < t_e < t_n < T_{pn} < T_{im}$	$t_c$ – темп зростання собівартості продукції; $t_n$ – темп зростання прибутку; $t_e$ – темп зростання виручки; $T_{pn}$ – темп зростання прибутку, реінвестованого у виробництво; $T_{im}$ – темп зростання інноваційних технологій.

Примітка. [26]

За допомогою результативного підходу, розглядають потенціал, як здатність ресурсів досягати певних результатів (зміни виручки, рентабельності, прибутку, обсягу виробництва) табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Оцінка потенціалу підприємства за допомогою результативного підходу**

Формула	Складові елементи
1. Потенціал зростання і розвитку: $R(t) = ni$	$ni$ – техніко-економічні показники діяльності підприємства; $R(t)$ – потенціал розвитку.

Примітка [26]

При цільовому підході потенціал розглядається як здатність підприємства забезпечити тривале функціонування і досягати реалізації стратегічних цілей при заданій кількості і якості ресурсів, а саме здатність підприємства займатися діяльністю і досягати реалізації поставлених цілей шляхом використання системи наявних ресурсів [133, С. 186].

Проаналізувати потенціал підприємства у вигляді сукупності взаємопов'язаних потенціалів (економічних, інноваційних, виробничих) можливо за допомогою системного підходу (табл. 1.8). Взаємозалежність всіх складових забезпечує синергічний ефект [133, С. 186].

Таблиця 1.8

**Оцінка потенціалу підприємства за допомогою системного підходу**

Формула	Складові елементи
2. Потенціал зростання і розвитку: $R(t) = f(\Pi_i)$	$\Pi_i$ – виробничий, економічний і інноваційний потенціали розвитку підприємства; $R(t)$ – потенціал розвитку.

Примітка [26]

Більшим ступенем повноти при оцінці потенціалу має системний підхід, оскільки взаємозв'язок його компонентів (економічного, інноваційного та виробничого потенціалу) створює синергетичний ефект, що виникає шляхом їх взаємодії і дозволяє підприємству стійко розвиватися [133, С. 186].

Оцінка рівня інноваційної діяльності організації повинна будуватися на основі принципів системності та комплексності. Реалізація даного підходу передбачає аналіз інноваційної діяльності на всіх етапах її здійснення. Відповідно згідно системного підходу інноваційна діяльність аналізується: на «вході» – аналізом інноваційного потенціалу, в «системі» – моніторинг показників інноваційної активності, на «виході» – аналіз ефективності інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність як фактор сталого розвитку може бути представлена з позиції системного підходу як система "чорного ящика": з входом і виходом (рис.1.9).

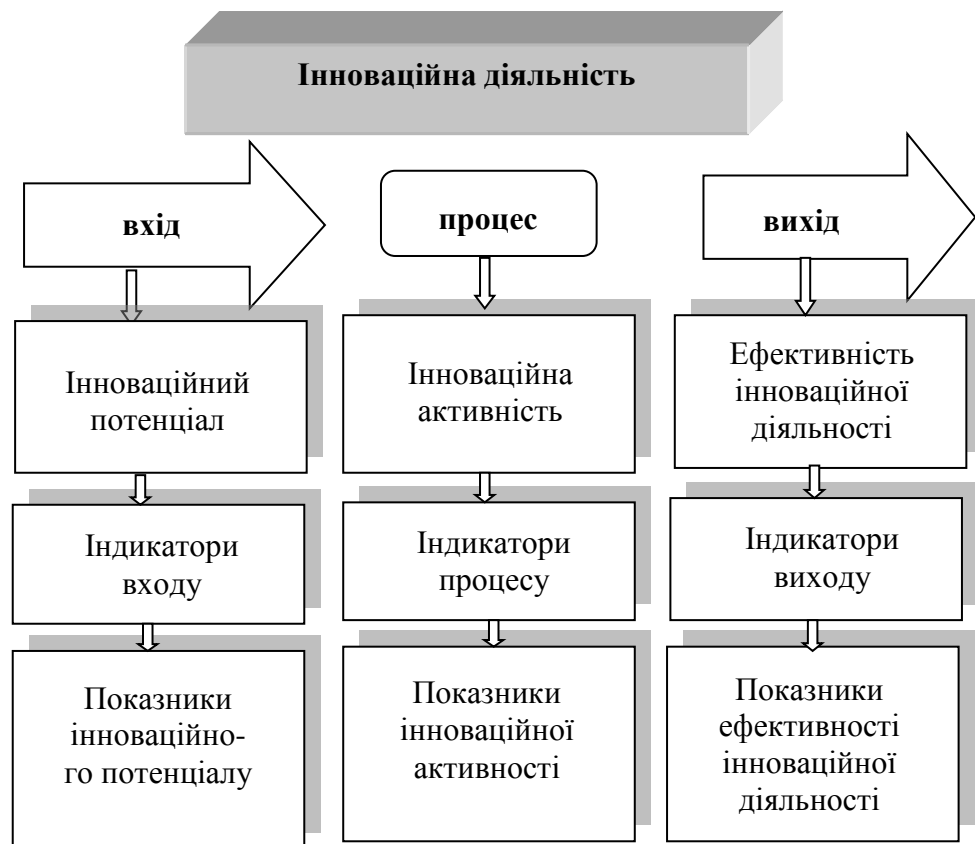


Рис. 1.9. Інноваційна діяльність з позицій системного підходу  
Примітка. Джерело [26]

Представляє науковий інтерес алгоритм комплексної оцінки інноваційної діяльності, розробленої Т. В. Косаєвою [65], яка представлена на рис. 1.10.

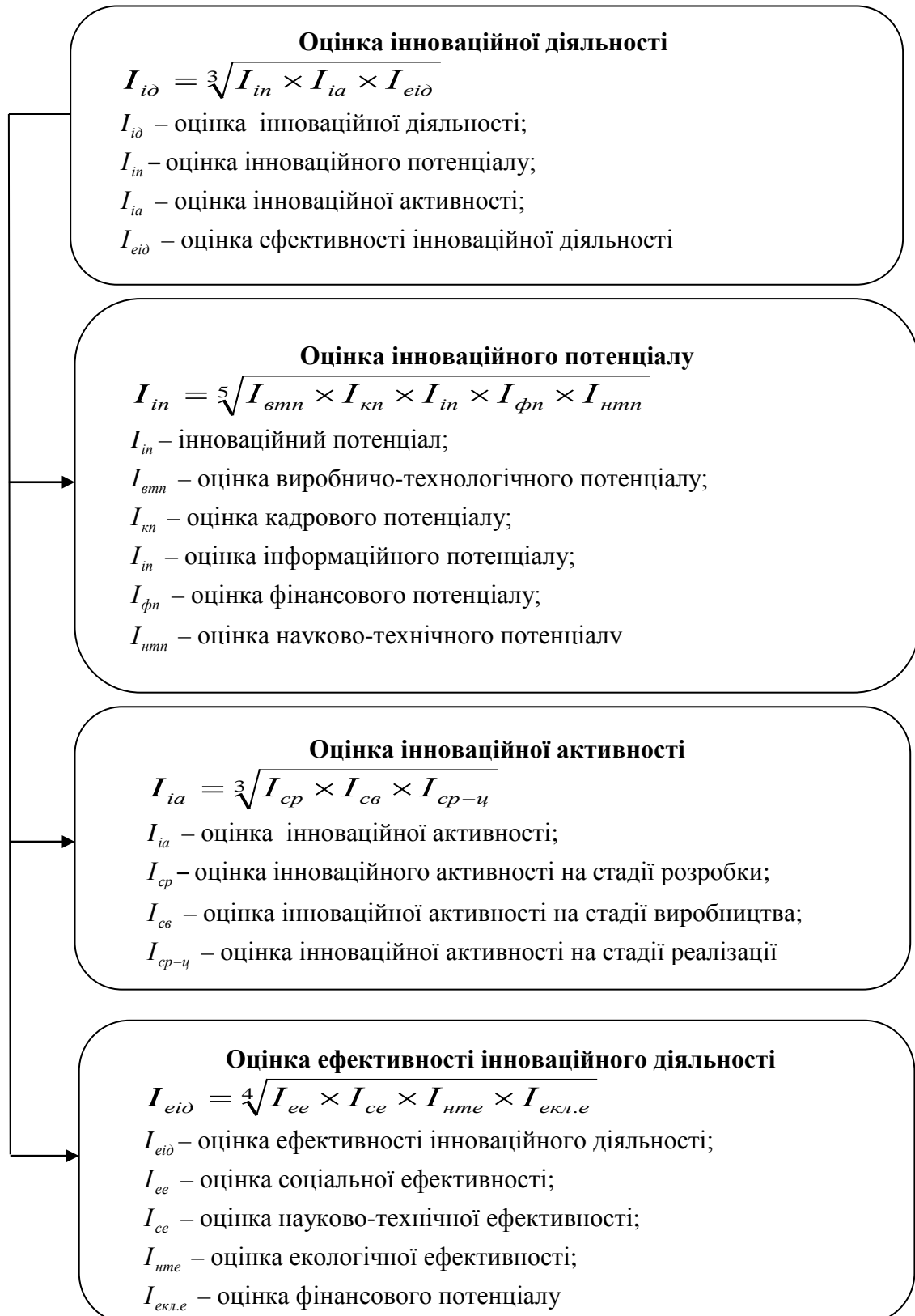


Рис. 1.10. Алгоритм комплексної оцінки інноваційної діяльності

Однак, вважаємо, що інноваційна діяльність повинна охоплювати усі підсистеми підприємства в органічній їх єдності – техніко-технологічного, соціально-економічного, організаційно-управлінського, обліково-аналітичного, фінансового, комунікаційного, процесного, інформаційного, біологічного, експортно-орієнтованого, інтелектуального, ресурсно-забезпечуючого та іншого спрямування, авторська формалізація, якої представлена в підрозділі 3.1.

### **Висновки до 1 розділу**

1. В контексті системного методологічного підходу дано визначення «інновації» під яким ми розуміємо системно-якісний, динамічно-розвиваючий інноваційний процес, спрямованого на розробку (або залучення для розповсюдження новацій) та впровадження результатів інтелектуальної праці по зміцненню потенціалу підприємств як нової збалансовано-структурної системної цілісності, забезпеченню виробництва нового продукту (товару) та надання якісно нової послуги при задоволенні потреб суб'єктів зовнішнього середовища, підвищенню конкурентоспроможності підприємств як суб'єктів пропозицій.

2. Доведено, що інноваційна діяльність повинна охоплювати в системі усі складові життєдіяльності підприємства: технічну, технологічну, біологічну, організаційну, маркетингову, збутову, інформаційну, процеси, кадрову, управлінську, комунікаційну, мотиваційну, структурну, інтелектуальну та ін. Лише при такому підході можливо забезпечити ефект інноваційної діяльності підприємства як системи в органічній єдності екологічних, соціальних та економічних вимог.

3. Розширило зміст поняття «інноваційна діяльність», де під інноваційною діяльністю ми розуміємо динамічно-розвиваючий системно-змінюючий процес, спрямований на інноваційно-збалансовану системну

зміну параметрів потенціалу підприємств на вході, в процесі і виході як базової основи створення кінцевого якісного продукту чи надання послуги суб'єктам за інтересами при задоволенні їхніх потреб з дотриманням екологічних, соціальних нормативів-стандартів, забезпечення економічної безпеки конкурентоспроможності та економічної вигоди.

4. На основі проведення теоретичних досліджень нами виділені такі принципи інноваційної діяльності, як: цільової спрямованості, системності, ієрархічності, комплексності, синергетичності, гнучкості та адаптивності, економічності, безперервності, гармонізації, соціологізації та екологізації, організаційної взаємодії, динамічності.

**Основні наукові результати розділу опубліковано в працях автора:**

[102, 110, 108, 105, 104, 101]

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Передумови активізації інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств

Для обґрунтування основних напрямків формування результативної системи управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств нами запропонована логіка дослідження сформованих передумов, які характеризують рівень сформованості та використання потенційних можливостей підприємств в контексті виявлення сильних сторін і можливостей, слабких сторін і загроз в організаційно-правових формах господарювання за критерієм оцінки:

- потенціалу земельних ресурсів за розміром, структурою, якістю, родючістю, рівнем використання виявлення слабких сторін в системі управління земельними ресурсами та природокористуванням;

- рівня сформованості та використання трудового потенціалу, а також виявлення основних причин розвитку в динаміці міграційних процесів;

- рівня сформованості та використання техніко-технологічного потенціалу;

- вияв сильних сторін та можливостей, слабких сторін та загроз для обґрунтування рішень щодо зміцнення матеріально-технічної бази інноваційного спрямування;

- галузевої структури управління підприємств в їх органічній єдності та рівня використання потенційних можливостей;

- потенційних можливостей та розвитку на інноваційній основі органічного землеробства, рівня збалансування галузей рослинництва та



тваринництва, як базової основи розв'язання соціально-економічних задач, спрямованих на підвищення рівня і якості життя;

– потенційних можливостей системи управління економічного потенціалу підприємств шляхом аналітичного осмислення показників урожайності сільськогосподарських культур; продуктивності тварин; собівартості; рентабельності та ін.; сильних сторін і можливостей слабких сторін і загроз;

– сформованих потенційних можливостей в управлінні господарської діяльності сільськогосподарських підприємств на інноваційній основі через дослідження інноваційної сприйнятливості; орієнтаційних пріоритетів сформованих потенційних можливостей як системної цілісності для обґрунтування основних напрямків зміцнення сильних сторін і можливостей при формуванні системи управління інноваційно-стратегічним розвитком підприємств.

Рівень регіонального економічного розвитку залежить від ресурсних і фінансових можливостей. Лише розвиваючи економічну активність, маючи ефективне та інноваційне виробництво можна забезпечити розвиток територій та підвищити рівень життя населення.

За основними економічними показниками область відноситься до групи з низьким економічним потенціалом. Частка області у структурі валового регіонального продукту України коливається в межах від 1,1 до 1,4 відсотків.

На території області налічується 1026 сільськогосподарських підприємства. З них: 218 – господарські товариства, 185 – приватних підприємств, 583 – фермерських господарств, 5 – державних підприємств, 27 – підприємств інших форм господарювання, 11 – виробничих кооперативів (рис. 2.1).

Земельний фонд Тернопільської області у 2017 році займав 1382,4 тис. га, з яких 1046,2 тис. га або 76% належать

сіськогосподарським угіддям, що вказує на високий рівень сіськогосподарського освоєння земель.



Рис. 2.1. Кількість діючих сіськогосподарських підприємств за організаційно-правовими формами господарювання в Тернопільській області, 2017 р.

Примітка. Розраховано за даними [123]

Цінність землі як основного засобу сіськогосподарського виробництва у конкретній сіськогосподарській інфраструктурі визначається родючість ґрунтів [90].

Саме родючість ґрунтів зумовлює рівень продуктивності земель, їхню господарську значущість і вартість. Україна – одна з не багатьох держав світу, котра володіє величезним резервом родючих ґрунтів, тому вона має бути одним зі світових лідерів виробництва високоякісних продуктів харчування [90]. Ґрунтовий покрив основне загальнонаціональне багатство нашої країни і головний засіб виробництва в сіському господарстві [90]. Якість земельних ресурсів, їх раціональне використання в кінцевому підсумку визначають рівень добробуту суспільства [90].

Стан родючості ґрунтів оцінюється за еколого-агрохімічним балом [99], який враховує окрім наявних у ґрунті важких металів, пестицидів та радіонуклідів, поживних речовин, а також поширені ґрунти, їх змитість, кислотність та інші фізикохімічні властивості, які впливають на родючість ґрунту [99]. Середньозважений бал паспортизованих земель становить по області 58. До одних із кращих земель відносять землі Підволочиського району із балом (66), Ланівецькому (64), Тернопільському (62), відповідно в них ґрунти одні із найбагатших в області, а саме: чорноземи реградовані, чорноземи опідзолені, чорноземи глибокі малогумусні та невелика частка темно-сірих опідзолених [99]. В названих районах, приблизно 70% ґрунтів середньої і підвищеної якості та 1% високої якості [99]. Найнижчий бал мають землі Монастириського району (46), Борщівського (49), Підгаєцького (50), де переважаючими ґрунтами є ясно- та сірі опідзолені і дернові різного ступеня змитості та оглеєності. Ці землі відносяться в основному до низької та дуже низької якості. Найбільший відсоток площ займають землі середньої якості – 229,8 тис га (56,06 %), землі високої якості – 162,2 тис.га (39,57 %) і землі низької якості 17,9 тис.га (4,36 %) [99]. (Додаток Б, табл. А.1).

Що стосується вмісту радіонуклідів в рослинній продукції, то вони не перевищували допустимих рівнів (ДР-2006). Це свідчить про те, що в Тернопільській області можна вирощувати всі районовані культури та їх сорти по загальноприйнятих технологіях [99]. Що стосується різних видів робіт в землеробстві, то їх дозволено робити в повному обсязі із встановленими технологіями для досліджуваної ґрунтово-кліматичної зони [99].

В області знаходиться в обробітку 215,5 тис. га еродованих та ерозійно-небезпечних земель [99].

На кінець 2017 року площа порушених земель Тернопільської області склала 2,09 тис. га, або 0,15 % усієї території, відпрацьованих – 0,99 тис. га та 0,071 % відповідно.

З метою вирощування зернових, технічних та кормових культур більш поглиблено проведена агроекологічна оцінку ґрунтового покриву А. А. Павлів [90] за методикою В. В. Медведєва в Бережанському районі, в основі якої лежать три рівні опису умов: 1 – оптимальні умови; 2 – допустимі (задовільні); 3 – недопустимі (погані) умови [90]. Перший рівень відповідає таким умовам, за яких можливо отримати найбільші екологічно чисті врожаї, за другим рівнем є загроза зниження врожайності на 23–30, за третім рівнем – до 50% [90]. В основу її покладено принцип екологічного співвідношення параметрів довкілля (ґрунт, клімат), що характеризують потреби сільськогосподарських культур до їхнього вирощування [90]. Для дослідження взято два підприємства, перше – яке вирощує органічну чисту продукцію ТзОВ «Жива Земля Потутори», друге – звичайне ТОВ «Крона» [90]. (Додаток Б, табл. А.2, А. 3).

Аналізуючи (додаток Б, табл. А.2), слід відмітити про допустимі умови для вирощування зернових, технічних та кормових культур за потужністю гумусового шару, які (перебувають у межах від 25–40 см) сформувалися на всіх досліджуваних полях [90].

За реакцією ґрунтового середовища та за вмістом гумусу (додаток Б, табл. А.3) ґрунти господарств характеризуються оптимальними умовами з метою вирощування як кормових і технічних культур так і зернових [90].

Дана ситуація обумовлена тим, що загалом ґрунти мають нейтральну реакцію, а також досліджувані поля характеризуються середньою забезпеченістю ґрунтів за вмістом гумусу (знаходиться в межах 2,0–3,5% на всіх ділянках), за винятком (поле №4) [90].

ТзОВ «Жива Земля Потутори», характеризується недопустимими умовами), дана ситуація обумовлює задовільні умови для формування високоякісних врожаїв сільськогосподарських культур [90].

Отже, результати досліджень підтверджують, що в сільськогосподарських підприємствах ТзОВ «Жива Земля Потутори» та ТОВ «Крона» переважають поля з оптимальними умовами для вирощування зернових, технічних та кормових культур, за таких умов можливо отримати найбільші екологічно чисті врожаї, як базової основи розширення географічних сегментів ринку з виходом на Європейський ринок [90]. Щодо гуртового покриття, який характеризується допустимими (задовільними) умовами у вище вказаних господарствах, слід відмітити, що є поля з загрозою зниження врожайності на 23–30% [90]. Лімітуючим фактором, який може знизити формування врожайності до 50%, є низька забезпеченість поживними речовинами, а саме сполуками азоту, що легко гідролізується, дана ситуація склалась лише на окремих ділянках [90]. Тому на даних ділянках необхідно внести оптимальні дози органічних та мінеральних добрив, вести планомірну роботу щодо підвищення родючості ґрунту, адже добрива – основа живлення – елемент побудови урожаю [90].

Поряд із земельним потенціалом важливе значення для сільськогосподарського виробництва має трудовий потенціал.

За даними дослідженнями в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району існує пряма залежність між забезпеченістю трудовими ресурсами та результативними показниками господарювання (рис. 2.2.), де із збільшенням рівня трудозабезпеченості збільшуються результативні показники відповідно в 2,71 та 2,56 рази в III групі в порівнянні із I групою.

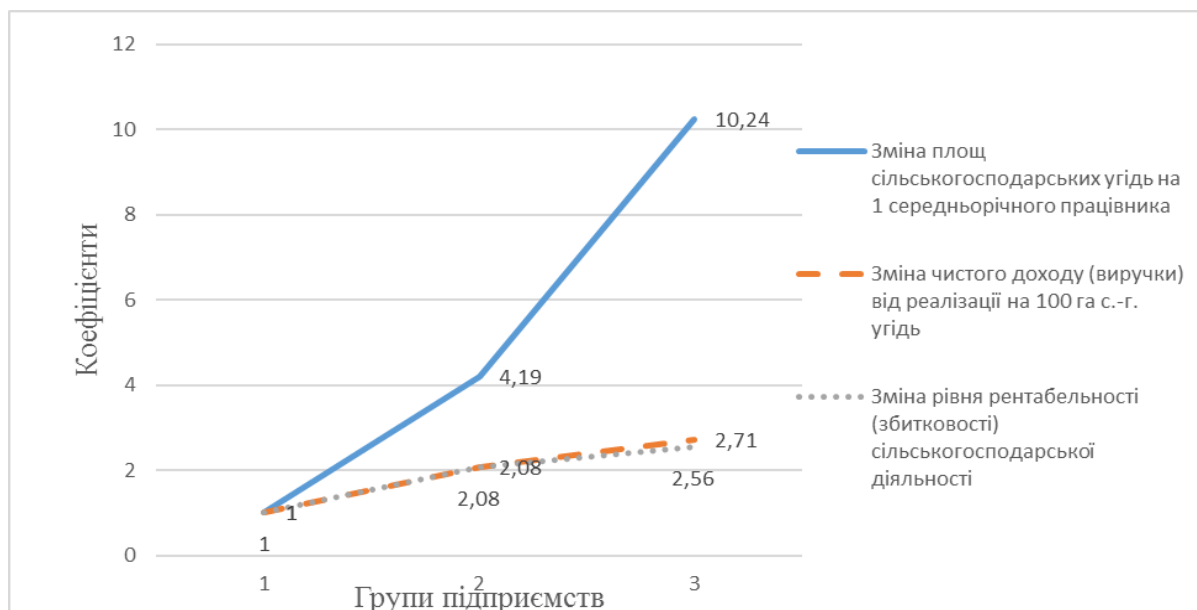


Рис. 2.2. Взаємозв'язок забезпеченості трудових ресурсів та результативних показників в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, 2017 р.

Примітка. Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних підприємств

Аналогічна ситуація простежується і в цілому по сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області (рис. 2.3.).

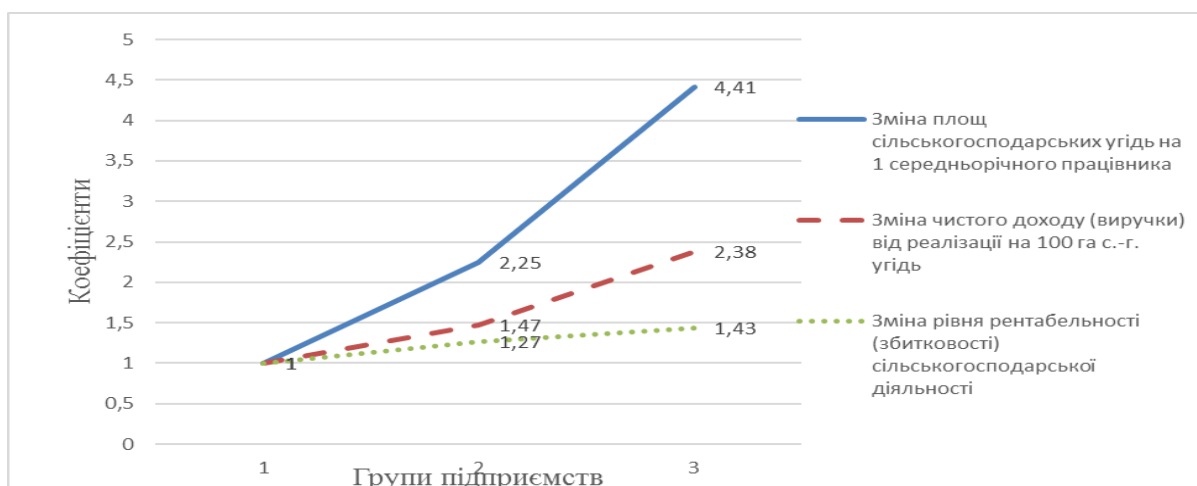


Рис. 2.3. Взаємозв'язок забезпеченості трудових ресурсів та результативних показників в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, 2017 р.

Примітка. Розраховано за даними статистичної звітності Тернопільської області за 2017 р. [123]

Прямий зв'язок прослідковується в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району і в залежності результативних показників від рівня капіталозабезпеченості ( рис. 2.4).

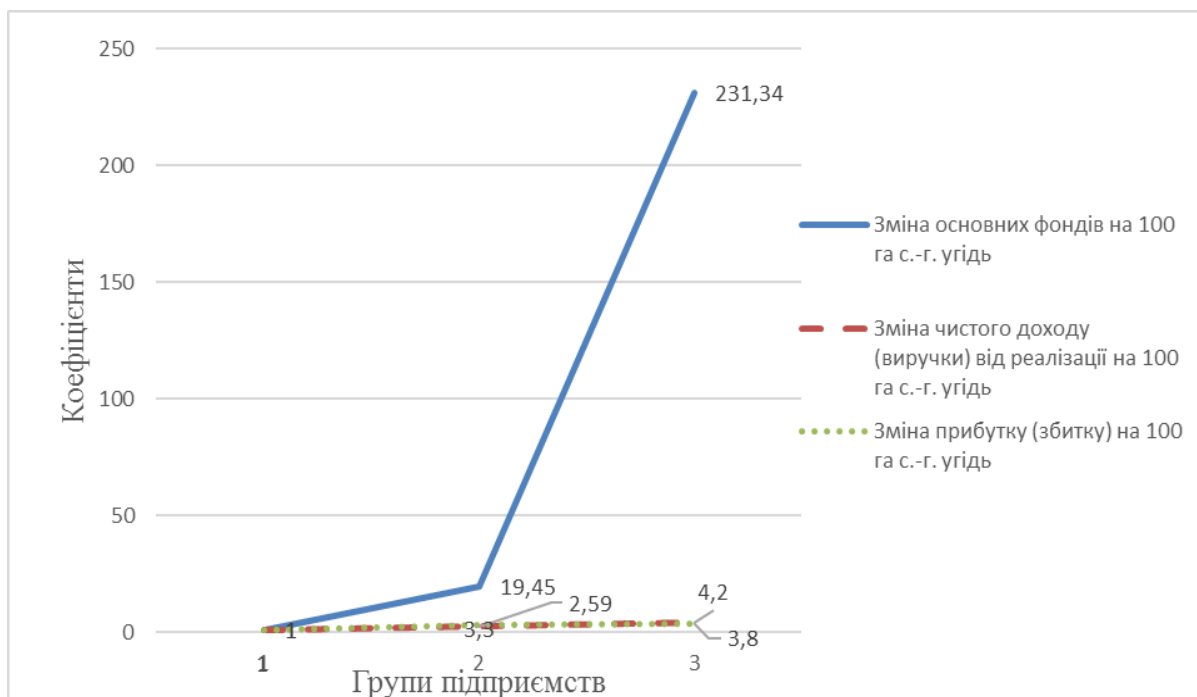


Рис. 2.4. Співвідношення темпу зміни основних фондів та показників результативності сільськогосподарських підприємств Бережанського району

Примітка. Розраховано за даними статистичної звітності досліджуваних підприємств

Важлива роль у підвищенні ефективності виробництва сільськогосподарської продукції та раціональному використанню землі належить технічному забезпеченню, як одному із факторів розвитку сільськогосподарського виробництва (Додаток, табл. Б.5), адже технічне оснащення забезпечує безперервність і ритмічність технологічних процесів у виробництві продукції рослинництва й тваринництва [31]. Проаналізувавши досліджуваний регіон слід відмітити, що першочерговим завданням для відродження сільськогосподарського

виробництва необхідно оновити машино-тракторний парк, а також ввести нові потужності, що можна зробити за допомогою інвестування в галузі.

Аграрний сектор області у 2017 році забезпечив виробництво валової продукції сільського господарства на суму 9085,5 млн.гривень, що становить 106,6% до минулорічного показника. В тому числі в рослинницькій галузі – 6809,8 млн.гривень, в тваринницькій галузі 2275,7 млн.гривень, що відповідно 109,4 та 99,0 відсотків до 2016 року. Обсяг виробництва валової продукції сільського господарства у розрахунку на одну особу становить 8601,2 гривень, що на 514,2 гривень більше до відповідного рівня 2016 року [123].

Виробництва зернових та зернобобових культур разом із кукурудзою у вазі після доробки становить 2622,3 тис.тонн, що на 173,7 тис.тонн, або на 7,1% більше, ніж фактично зібрано у 2016 році, середня урожайність – 57,7 центнера з кожного гектара, що на 1,9 ц/га більше минулорічного показника. У 2017 році зібрано цукрових буряків 1736,7 тис.тонн, що на 742,6 тис.тонн, або на 74,7% більш ніж у 2016 році [123]. Урожайність цукрових буряків у 2017 році – 580 ц/га, що становить 131,8% до відповідного періоду 2016 року [123]. Протягом 2017 року зібрано сої 208,9 тис.тонн, що на 46,9 тис.тонн (29%) більше ніж у 2016 році; намолочено соняшника 234,2 тис.тонн, що перевищує врожай 2016 року на 85,1 тис.тонн або на 57% [123]. Всіма категоріями господарств області зібрано картоплі у 2017 році 991,3 тис.тонн, що на 0,4% більше ніж у 2016 році [123]. Урожайність картоплі склала 176 ц/га, що на 4,8% більше до рівня 2016 року [123]. Овочевих культур на полях області у 2017 році всього зібрано 274,2 тис.тонн, що на 14,9 тис.тонн або на 5,7% більше ніж у попередньому році [123]. Урожайність овочів становила 241 ц/га що більше на 8% до 2016 року, з них овочів закритого ґрунту – 33,6 тис. тонн, що більше на 7% ніж у 2016 році [123]. Валовий збір плодючої продукції у 2017 році становить 64,1 тис.тонн, що менше на 9,4 тис.тонн



або 12,4% до показників 2016року [123]. Урожайність плодоягідних культур склала 115,0 ц/га, що на 12,1 ц/га менше ніж у попередньому році. Вся посівна площа під урожай 2017 року в усіх категоріях господарств області становила 820,5 тис. га, що на 9,0 тис. га більше, ніж у 2016 році [123]. Зернові та зернобобові культури було посіяно на площі 455,4 тис. га, що становило 55,55 % в структурі посівів. Із зернових культур у 2017 році значно розширено посівні площі цукрового буряка, соняшнику та гороху. Технічні культури в структурі посівів становили 29,1 %. Із технічних культур - сої посіяно 78,9 (-5,5) тис.га, соняшника – 79,3 (+22,9 тис.га) та ріпаку – 49,9 тис.га (+5,2 тис.га). Цукрові буряки посіяно на площі 30,4 тис.га, що на 7,8 тис.га більше 2016 року. Картоплю висаджено на площі 56,5 тис.га, що на 2,5 тис.га менше минулорічного показника та овочі відкритого ґрунту на площі 10,7 тис.га (-0,3 тис.га) [123]. (Додаток Б, табл. Б.6 ).

Що стосується сільськогосподарських підприємств Бережанського району, то посівна площа в порівнянні із 2012 роком збільшилась на 4601 тис. га, в тому числі площа під зернові та зернобобові збільшилась на 725 тис. га (Додаток Б, табл. Б.7 ).

Щодо урожайності сільськогосподарських культур спостерігаємо негативну динаміку, де по порівнянні із 2012 р. урожайність зернових та зернобобових зменшилась на 2,6 ц/га, найбільш негативний спад був у 2015 р. Однак, позитивна динаміка спостерігається по ячменю озимому на 44,8 ц/га, ячменю яромому на 37,9 ц/га, вівсу на 17,4 ц/ га та соняшнику на 12 ц/га [123]. (Додаток Б, табл. Б.7 ).

З урожаю 2017 року в усіх категоріях господарств валовий збір зернових та зернобобових культур разом із кукурудзою у вазі після доробки становить 2622,3 тис. тонн, що на 423,3 тис. тонн більше, ніж у 2015 році [123]. (Додаток А, табл. А.9).

Одним з найважливіших і наявних у кожному господарстві ресурсів підвищення родючості ґрунтів є органічні добрива, завдяки яким до ґрунту надходить 35-45% елементів живлення [123]. Для забезпечення бездефіцитного балансу, гумусу необхідно щорічно вносити по 13,3 т/га [123]. Під урожай 2017 року сільськогосподарськими підприємствами внесено 338,1 тис. тонн органіки або 19,8 тонни на гектар удобреної площі та по 0,6 тонни на гектар посівної площі [123]. Поряд з органічними добривами на відтворення родючості і підвищення продуктивності ґрунтів в значній мірі впливають мінеральні добрива [123]. За багатьма науковими і виробничими даними їх вклад у приріст урожайності досягає 30-50%. На сучасному етапі розвитку рослинництва при недостатній кількості органічних добрив тільки за допомогою мінеральних добрив можна формувати високі врожаї, підвищуючи у ґрунті позитивний баланс поживних речовин [123]. Під урожай 2017 року внесено 94,7 тис.тонн діючої речовини мінеральних добрив, що на 16,7 тис.тонн або 21,4% більше 2016 року, зокрема азотних – 62,9, фосфорних – 14,1 та калійних – 17,6 тис.тонн. Дози добрив оптимізуються залежно від агрохімічної характеристики ґрунту, визначеної в результаті агрохімічної паспортизації земель і, або, діагностики мінерального живлення рослин. На кожен гектар посівної площі внесено по 170 кг діючої речовини, що на 26 кг/га більше попереднього року [123].

Під багаторічні плодові насадження у 2017 році внесено всього 0,15 тис.тонн поживних речовин мінеральних добрив, що становить 76,7% до рівня минулого року. Азотних мінеральних добрив внесено – 65,6, фосфорних – 8,8 та калійних – 73,9 тонн. На кожен гектар плодоягідних насаджень внесено по 167 кг поживних речовин мінеральних добрив [123]. (табл. 2.1).

Сучасні технології, що застосовуються в рентабельних господарствах, передбачають використання дорогої техніки та обладнання високого

класу, високоякісного насіння, добрив та засобів захисту рослин. Впровадження сучасних технологій – ключовий фактор зниження витрат виробництва і забезпечення прогнозованого результату [123].

Таблиця 2.1

**Динаміка внесення органічних та мінеральних добрив в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області**

Добрива	2015 рік	2016 рік	2017	2017 % до 2016
Органічні добрива, тис. Тонн	306,9	237,9	338,1	142,1
Мінеральні добрива				
Всього, тис. Тонн	65,2	78,1	94,7	121,2
В т.ч.				
Азотні	50,6	53,5	62,9	117,5
Фосфорні	10,6	11,6	14,1	121,5
Калійні	12,1	13,0	17,6	135,4

Примітка. Розраховано за даними [123]

Вже сьогодні для значної кількості сільськогосподарських підприємств стали врожайність озимої пшениці на рівні 70-80 центнерів з гектара, 100-120 центнерів з гектара кукурудзи, 600-800 центнерів з гектара цукрового буряка [123]. Результат, що досягається свідчить про високий рівень розвитку агрономії, в тому числі збереження урожаю за рахунок раціонального використання засобів захисту рослин. Господарств з такими показниками в області є безліч, які незважаючи на труднощі, в тому числі і кліматичні, досягають високих показників [123].

Що стосується галузі тваринництва, то поголів'я ВРХ до відповідного періоду минулого року зменшилося на 12,6 тис.голів (9,0%) ніж у 2016 році. Чисельність поголів'я корів становить 86,8 тис.голів, що на 8,0 тис.голів (10,0%) менше ніж минулого року. Поголів'я свиней в усіх категоріях господарств становить 371,7 тис.голів, що менше до попереднього року на 51,2 тис.голів або на 13,7%, птиці – 4736,1 тис.голів, зменшено до відповідного періоду минулого року на 152,1 тис.голів або на 3,2% [123]. За 2017 рік всіма категоріями господарств

вироблено м'яса – 78,9 тис.тонн (збільшилося на 1,3 тис.тонн або на 1,6%), молока – 451,4 тис.тонн (зменшилося на 2,1 тис.тонн або на 0,46%), яєць – 483,0 млн.штук (менше на 56,3 млн.шт. або на 10,4%) [123]. За 2017 рік надій молока на 1 корову в сільгосппідприємствах становить 6658 кг, що на 536 кг (8,8%) більше відповідного періоду минулого року [123].

Щодо фінансового результату підприємств від реалізації продукції сільського господарства та надання послуг у рослинництві й тваринництві то він становив у 2017р – 2062,5 млн. грн прибутку, що на 527,6 млн. грн менше, ніж у 2016р. Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва у 2017р. становила 28,8% проти 39,8% у 2016р. В тому числі по продукції рослинництва 34,4% проти 42,2% і продукції тваринництва 5,9% проти 28,3%. [123]. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Економічні результати виробництва підприємствами продукції сільського господарства в Тернопільській області

	Чистий дохід від реалізації сільсько-господарської продукції та послуг, млн.грн	Фінансовий результат від реалізації сільсько-господарської продукції та послуг, млн.грн	Рівень рентабельності (збитковості) виробництва сільськогосподарської продукції та послуг, %	Довідково: рівень рентабельності (збитковості) виробництва сільськогосподарської продукції та послуг у 2016, %
1	2	3	4	5
Продукція сільського господарства і послуги	9212,6	2062,5	28,8	39,8
Рослинництво і тваринництво	9060,1	2030,2	28,9	39,9
Рослинництво	7622,2	1950,6	34,4	42,2
Зернові та зернобобові Культури	4065,4	1000,9	32,7	39,8
Насіння соняшнику	801,3	292,0	57,3	65,2
Соя	981,1	183,5	23,0	20,0
Ріпак	950,4	267,6	39,2	58,6
Цукрові буряки (фабричні)	302,4	77,1	34,2	47,4

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Картопля	34,4	-22,8	-39,9	25,3
Овочі відкритого ґрунту	5,1	0,6	12,2	26,6
Тваринництво	1437,9	79,6	5,9	28,3
ВРХ на м'ясо	81,0	-8,2	-9,2	-6,2
Свині на м'ясо	523,2	-9,2	-1,7	42,4
Вівці та кози на м'ясо	0,0	-0,0	-25,4	-19,7
Птиця на м'ясо	65,0	-23,9	-26,9	-8,8
Молоко	351,3	66,2	23,2	21,9
Яйця курячі	310,7	44,2	16,6	38,5

Примітка. Розраховано за даними [123]

Прибутки від реалізації продукції сільського господарства і надання послуг у рослинництві й тваринництві в 2017р. отримали 90,1% підприємств проти 85,5% підприємств у 2016р. У середньому на одне підприємство сума прибутку становила 9,4 млн. грн (у 2016р. –11,3 млн. грн). Водночас у 2017р. 9,9% підприємств отримали від сільськогосподарського виробництва збитки, сума яких у розрахунку на одне підприємство становила 2,6 млн. грн (у 2015р. – відповідно 9,7% і 1,6 млн.грн) [123].

По продукції рослинництва збитковою була картопля, рівень рентабельності, якої становила (-39,9%), по продукції тваринництва: птиця на м'ясо (-26,9%); вівці та кози на м'ясо (-25,4%); велика рогата худоба на м'ясо (-9,2%) та свині на м'ясо (-1,7%) [123].

У 2017р. для сільськогосподарських підприємств прибутковою була реалізація більшості видів рослинницької продукції, а також виробництво молока та яєць [123].

У рослинництві найбільше грошових надходжень у 2017р. підприємства одержали від реалізації зерна (53,3% від загальної суми по рослинництву), у тваринництві – від реалізації свиней (36,4% від загальної суми по тваринництву) [123].

Проаналізувавши рівень рентабельності виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району (Додаток Б, табл. Б.10), можна зробити висновок, що виручка від реалізованої продукції в аграрних підприємствах Бережанського району в 2016 р. в порівнянні із 2014 р. збільшилась на 36083 тис. грн і становила – 93233,9 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції у 2016 р. порівняно із 2014 р. збільшилась на 15298,1 тис. грн і становила – 80863 тис. грн. Внаслідок цього у 2016 р. рівень рентабельності становила – 15,3%. Аналізуючи економічну ефективність виробництва продукції рослинництва у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району (Додаток Б, табл. Б.11) слід відмітити про значний спад по рівню рентабельності з 59,1% у 2012 р до 17,5 у 2016 р. В цілому прибуток в порівнянні з 2012 р. зріс на 1711,3 тис. грн [123].

Одним із важливих показників, що характеризує господарську діяльність є виробничо-фінансова. Результати по сільськогосподарських підприємствах Бережанського району представлені в табл. 2.3.

Проаналізувавши виробничо-фінансову діяльність сільськогосподарських підприємств Бережанського району, слід відмітити, про переваги продукції рослинництва, яка є прибутковою, за винятком овочів відкритого ґрунту, прибуток, якого ястановить 12864,3 тис. грн. В галузі рослинництва найбільш рентабельною в досліджуваних господарствах є соя та соняшник, рівень рентабельності яких становить 68,4 та 33,3% , відповідно разом по рослинництву – 17,5%.

По продукції тваринництва збитковими було молоко (-7,5%) та жива маса ВРХ (-10,3%), відповідно прибутковою була жива маса свиней, рівень рентабельності, якої становить 0,3%. В цілому по тваринництву рівень рентабельності становила 6,8%.

Ефективність сільськогосподарського виробництва в значній мірі залежить від собівартості продукції, що формується під впливом як організаційних так і економічних умов виробництва.

Таблиця 2.3

**Виробничо-фінансова діяльність сільськогосподарських підприємств Березанського району Тернопільської області**

Вид продукції галузь виробництва	Виробництво, ц	Реалізація, ц	Рівень товарності, %	Виручка від реалізації, тис. грн	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Собівартість 1 ц реалізованої продукції, тис. грн	Ціна реалізації 1 ц, грн	Фінансові результати, тис. грн.		Рівень рентабельності, %
								Прибуток	Збиток	
Зернові та зернобобові	215626	193523	89,7	59527	50891,3	262,9	307,6	8635,7		17,0
Соняшник	10808	4383	40,3	3692,8	2768,8	631,7	842,5	924		33,3
Соя	4512	5937	131,6	5277,6	3134	527,8	888,9	2143,6		68,4
Ріпак озимий	19206	19020	99,1	15784,9	13576,7	713,8	829,9	2208,2		16,3
Ріпак ярий	3323	3323	100	1963,9	3014,5	907,2	591	1050,6		-34,8
Овочі відкритого ґрунту	4498	105	2,3	59,2	63,6	605,7	563,8		4,4	-6,9
Інша продукція рослинництва	x	X	X	193,7	185,9	x	X	7,8		4,2
Разом по рослинництву	x	X	X	86499,1	73634,8	X	X	12864,3		17,5
Молоко	8444	7870	93,2	4494,2	4857,8	617,3	571,1		363,6	-7,5
Жива маса ВРХ	818	551	67,3	1214,2	1349,8	2449,7	2203,6		135,6	-10,3
Жива маса свиней	416	445	106,9	993,9	990,7	2226,3	2233,5	3,2		0,3
Разом по тваринництву	x	X	X	6734,8	7228,2	X	X		493,4	6,8
Разом по підприємствах	x	X	X	93233,9	8086,3	X	X	123709		15,3

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Зростання даного показника над рівнем закупівельних цін свідчить про неефективну організації виробництва та потребує негайного прийняття певних управлінських рішень, щодо вирішення даної проблеми.

В результаті дослідження встановлено, що в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області показники витрат на виробництво продукції сільського господарства в 2016 р в порівнянні з 2015 по окремих видах продукції зросли, а саме по: зернових та зернобобових на 24,3%, насінні соняшника на 14,3%, сої на 10,1%, цукрових буряків на 14,6%, картоплі на 17,3%, свині на м'ясо на 24,2%, птиця на м'ясо на 31,2%, молоко на 25,2% та яйця курячі на 20,1% (Додаток, табл. Б.12).

Одним із основних причин зростання собівартості на сільськогосподарську продукцію є цінова кон'юнктура аграрного ринку. Тому одним із основних завдань перед керівництвом держави залишається цінова політика.

Аналізуючи виробничу собівартість основних видів продукції рослинництва в динаміці (Додаток Б, табл. Б.13) можна зробити висновок, що в 2016 році в порівнянні із 2012 р. відбувся ріст собівартості всіх видів продукції рослинництва, аналогічна ситуація спостерігається і по продукції тваринництва за винятком продукції свинарства.

Аналізуючи сільськогосподарські підприємства Тернопільської області виявлено значний земельний та трудовий потенціал, однак для підвищення їх економічної ефективності необхідно зміцнити матеріально-технічну базу, та замінити трудомісткі технології, які є в більшості підприємств, на енерго- та матеріалозберігаючі. Слід відмітити, що задовільнити внутрішній попит та вивести країну на світові аграрні ринки можливо лише при технологічній модернізації, яка здатна забезпечити формування екологічного, результативного, ресурсозберігаючого, сільського господарства, при цьому головною умовою є активна інноваційна діяльність підприємств. Тернопільщина на



сьогоднішній день наразі знаходиться в умовах наздоганяючої модернізації та обмежених інвестиційних ресурсів. Така ситуація потребує чіткого визначення перспектив і напрямів інноваційного розвитку аграрного сектору, а отже, інформації, що характеризує рівень розвитку та результати інноваційної діяльності [152].

Основою стабілізації і подальшого прискореного розвитку сільського господарства є підвищення його ефективності та конкурентоспроможності, що, в свою чергу, матиме позитивний вплив на зростання зайнятості та відповідно доходів і рівня життя сільського населення області. Створення робочих місць з гідним рівнем оплати праці є одним з ключових факторів, які визначають здатність території припинити міграцію кваліфікованої робочої сили. У зв'язку з цим, створюватимуться і розширюватимуться ринки збуту сільськогосподарської продукції та інфраструктура для її зберігання; надаватиметься організаційна та фінансова підтримка сільгоспвиробників; проводитиметься робота із залучення інвестицій з метою створення високотехнологічних підприємств та технічного переоснащення діючих, що забезпечить підвищення рівня переробки сільськогосподарської продукції та частки у ній доданої вартості.

Однією із важливих складових інноваційного розвитку підприємств займає ресурсний потенціал. Нами досліджено рівень ресурсного потенціалу в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, який коливається від 0,4 коефіцієнта у ПАП «Велес» до 0,88 коефіцієнта у СГТзОВ «Вербів» (рис. 2.5).

За даними дослідження між рівнем ресурсного потенціалу та результативними показниками спостерігаємо прямий зв'язок, де із збільшенням рівня ресурсного потенціалу збільшуються результативні показники, а саме: чистий дохід на 100 га сільськогосподарських угідь,

тис. грн. в 2,48 рази, прибуток (збиток) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн. в 40 рази.



Рис. 2.5. Рівень ресурсного потенціалу в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Таблиця 2.4

**Взаємозв'язок рівня ресурсного потенціалу та результативних показників господарювання в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району Тернопільської області**

Групи підприємств за рівнем ресурсного потенціалу, коеф.	Кількість підприємств у групі	Інтегрований коефіцієнт ресурсного потенціалу (у середньому по групі підприємств)	Чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	Прибуток (збиток) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.
I. до 0,55	2	0,46	508,35	-10,15
II. 0,65 – 0,70	4	0,61	1042,47	221,01
III. понад 0,70	3	0,82	1264,28	409,61
У середньому	9	0,64	997,71	232,51

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Що стосується рівня економічного розвитку в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, то знаходиться на рівні 0,45 коефіцієнта, що свідчить про низькі інноваційно-інвестиційні можливості та недостатність економічних знань управлінського персоналу в умовах ринкової економіки, адже не всі керівники з вищою економічною освітою.

Нами проведена кореляційна залежність між коефіцієнтом управлінського потенціалу та результативним показником, де встановлено, що із збільшенням управлінського потенціалу на 0,1 – збільшується чистий дохід на 100 га сільськогосподарських угідь на 2652,6 тис. грн.

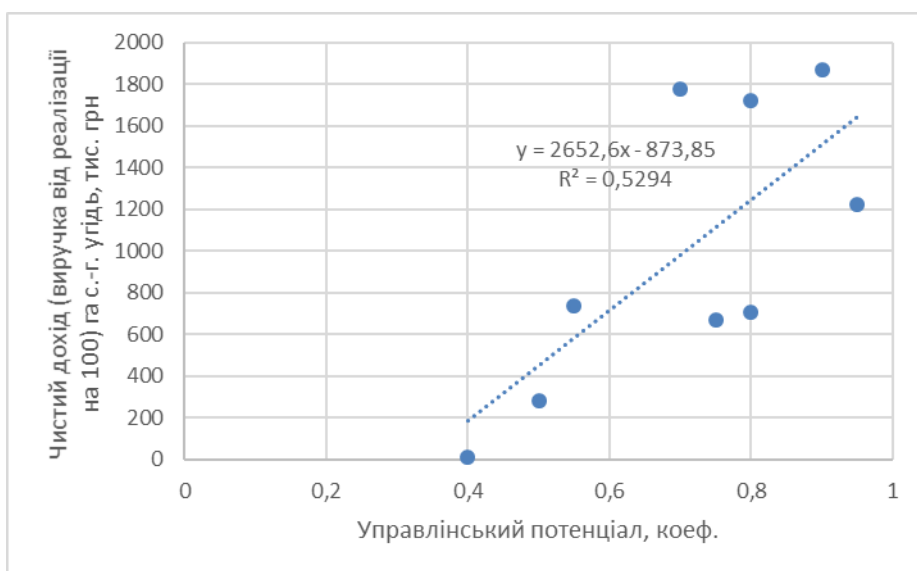


Рис. 2.6. Кореляційна залежність між факторами впливу управлінського потенціалу та чистим доходом (виручкою від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь)

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

По результатах дослідження встановлено, що в підприємствах III групи господарств, з коефіцієнтом управлінського потенціалу понад 0,70 – чистий дохід на 100 га сільськогосподарських угідь в порівнянні з першою де середній коефіцієнт 0,48 більший в 4,04 рази та прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь в 44 рази (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Взаємозв'язок рівня управлінського потенціалу та результативних показників господарювання в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району Тернопільської області**

Групи підприємств за рівнем управлінського потенціалу, коеф.	Кількість підприємств у групі	Інтегрований коефіцієнт управлінського потенціалу (у середньому по групі підприємств)	Чистий дохід на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	Прибуток (збиток) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.
I. до 0,55	3	0,48	341	-9,88
II. 0,65 – 0,70	2	0,7	1221,53	185,88
III. понад 0,70	4	0,86	1377,83	437,6
У середньому	9	0,69	997,49	232,50

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

На основі глибокого аналізу в розрізі сільськогосподарських підприємств Бережанського району нами виявлені сильні сторони і можливості, слабкі сторони і загрози, які покладені в основу обґрунтування стратегій розвитку підприємств, які представлені нами в 3 розділі дисертаційної роботи (табл. 2.6.).

Базуючись на аналізі тенденцій розвитку соціально-економічного потенціалу в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області визначено головні їх проблеми. Вагомими факторами, що обмежують розвиток є соціально-політична напруженість через геополітичні проблеми та макроекономічну невизначеність, недостатньо глибока переробка сировинних ресурсів; низька конкурентоспроможність експортних товарів, значна сировинна спрямованість експорту з області;

Таблиця 2.6

**SWOT-матриця в розрізі сільськогосподарських підприємств  
Бережанського району, Тернопільської області**

	ПАП «Велес»	ПАП «Авангард»	ТзОВ «Бережани Агро»	СГТзОВ «Вербів»	ТзОВ «Крона»	ФГ «Фльонц»	ПП «АУСА Бережани»	ТзОВ «Жива земля Погутори»	ПОП «Урманське»
<b>Сильні сторони</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сприятливі умови для розвитку сільськогосподарського виробництва	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Наявність сировинної бази	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ділова репутація партнера	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Наявність високо кваліфікованих кадрів		+	+	+	+	+		+	+
Наявність переробних цехів					+				
Надійні контрагенти	+	+	+	+	+	+		+	+
Наявність екологічно-чистої продукції.	+						+	+	
<b>Можливості</b>									
Конкурентний статус організації	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Вихід на нові ринки	+				+		+	+	
Переробка сільськогосподарської продукції					+				
Використання нових сортів			+	+	+	+	+	+	+
Збільшення нових порід тварин				+		+		+	+
Диверсифікація виробництва					+				
Підвищення рівня професійності кадрів та якості управління	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>Слабкі сторони</b>									

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Низький рівень маркетингової діяльності	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Високий ступінь зношеності основних засобів.	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Відсутність обґрунтованих стратегічних напрямів дій	+	+						+		
Низький рівень мотивації праці	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Слабкий фінансовий стан	+							+	+	
<b>Загрози</b>										
Поява нових конкурентів	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Несприятлива екологічна ситуація		+	+	+		+	+			+
Диспаритет цін на с.-г. продукцію.	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Вїзд висококваліфікованих кадрів за кордон	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Нестабільна економічна та політична ситуація в країні	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Високі кредитні ставки	+	+	+	+		+	+	+	+	+

Примітка. Розробка автора дослідження

відсутність сприятливих умов у сфері мікрофінансування з можливістю отримання низько відсоткових та довгострокових кредитів; високий знос основних фондів підприємств області та висока енерго- та матеріаломісткість виготовленої продукції і, як наслідок, низькі темпи підвищення конкурентоспроможності підприємств та ефективності виробництва, зниження купівельної спроможності на внутрішньому ринку; недостатні темпи впровадження інноваційних процесів у

виробництво; низький рівень кластерних об'єднань; необхідність проведення вапнування кислих ґрунтів (їх в області 148,4 тис. га); диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію; зниження рівня економічної активності населення, в тому числі і серед осіб працездатного віку; трудова міграція за межі області, в тому числі за кордон; професійно-кваліфікаційний дисбаланс робочої сили; найнижчий серед регіонів України рівень середньомісячної заробітної плати штатних працівників.

На подолання зазначених проблем необхідно:

- забезпечити продовольчу безпеку області, підтримати сільськогосподарських виробників; нарощувати обсяги виробництва продукції сільського господарства;
- створити конкурентоспроможні агропромислові виробництва;
- здійснювати вихід готової сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки;
- підтримати комплекс проектів розвитку сільської інфраструктури;
- стимулювати зайнятість в сільській місцевості, включаючи розвиток аграрного бізнесу, сільського туризму, сільськогосподарських кооперативів, підприємств сфери послуг, народних ремесел;
- врегулювати питання землеустрою та землекористування територій об'єднаних громад;
- надавати практичну допомогу з підготовки планів розвитку територіальних громад, методичний супровід об'єднаних територіальних громад з питань підготовки проектів, які можуть забезпечити їх фінансування;
- забезпечувати підтримку малого аграрного бізнесу шляхом впровадження інноваційних технологій у виробничу діяльність для сприяння розвитку підприємництва та зростанню доходів населення сільських територій.

## 2.2. Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств

Інноваційна діяльність є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У зв'язку з цим, нагальною проблемою, що потребує вирішення є випереджальне створення ефективного механізму інформаційного забезпечення інноваційної діяльності [55]. Результативність цього механізму значною мірою залежить від якості безперервного соціально-економічного моніторингу, який, на нашу думку, повинен охопити спостереження, аналіз, оцінку і прогнозування інноваційної активності з метою підготовки управлінських рішень і рекомендацій, спрямованих на покращення й розвиток інноваційної діяльності [55]. Моніторинг як інноваційних процесів, так і більш загальних процесів структурних перетворень економіки створює підґрунтя ефективного управління цими процесами [55].

В 2015–2017 рр. інноваційною діяльністю, за різними видами економічної діяльності становила 18,4%, у т.ч. здійснювали технологічні інновації – 11,8% (5,7% – продуктові та 10,3% – процесові), нетехнологічні – 13,4% (8,7% – організаційні та 10,2% – маркетингові) (рис. 2.7).

Підприємства, які вирощують овочі, застосовують – крапельне зрошення, чизельний обробіток ґрунту, механізоване збирання огірка, томатів, моркви, картоплі, використання оприскувача фенного типу при внесенні засобів захисту рослин, система Mini-till та органічне землеробство.

Також встановлено, що організаційними та маркетинговими інноваціями у рослинництві займаються 59% інноваційно активних підприємств та 30% інноваційно активних тваринницьких підприємств.



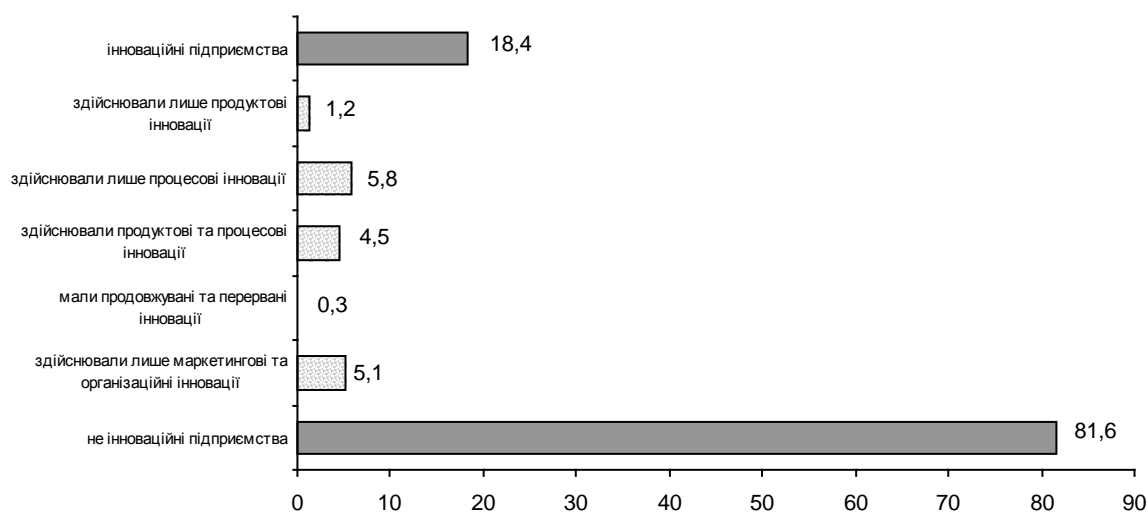


Рис. 2.7. Розподіл підприємств у 2014–2017 рр. за типами інноваційної діяльності, у % до загальної кількості підприємств

Примітка. [123]

Переважно підприємства займалися навчанням кадрів (70%) та вдосконалювали організацію управління (60%). Основним стимулом було бажання підприємств зберегти чи збільшити частку на ринку, поширення товарів на нові географічні сегменти ринку та можливість виходу на зарубіжні ринки. Підприємства, які вирощують овочі, застосовують – крапельне зрошення, чизельний обробіток ґрунту, механізоване збирання огірка, томатів, моркви, картоплі, використання оприскувача фенного типу при внесенні засобів захисту рослин, система Mini-till та органічне землеробство.

Також встановлено, що організаційними та маркетинговими інноваціями у рослинництві займаються 59% інноваційно активних підприємств та 30% інноваційно активних тваринницьких підприємств. Переважно підприємства займалися навчанням кадрів (70%) та вдосконалювали організацію управління (60%). Основним стимулом було бажання підприємств зберегти чи збільшити частку на ринку, поширення

товарів на нові географічні сегменти ринку та можливість виходу на зарубіжні ринки.

Ефективний розвиток сільськогосподарських підприємств, залежить від прийняття правильних управлінських рішень, від інноваційних технологій, техніки, нової породи тварин та нових сортів, від мотивації працівників, від чітко проведеного аналізу слабких сторін та загроз підприємства та усунення даних загроз. Нами проведені дослідження, щодо основних факторів, які перешкоджають впровадженню інновацій.

Результати експертної оцінки, щодо перешкод впровадження інновацій, представлено в таблиці 2.7.

*Таблиця 2.7*

**Експертна оцінка розподілу підприємств за найсуттєвішими факторами, які перешкоджають здійсненню інновацій, %**

<b>Фактори</b>	<b>Складові факторів</b>	<b>Інноваційні підприємства</b>	<b>Неінноваційні підприємства</b>
Цінові	Нестача в аграрних підприємствах обігових коштів та їх залежність від зовнішніх джерел фінансування	6,4	12
	Великі витрати на інноваційну діяльність	6	12
	Відсутність ефективної системи фінансово-кредитної підтримки інноваційної діяльності з урахуванням і збереженням спеціалізації підприємств	7	13
Інформаційні	Відсутність ринкової інформації	1	2
	Відсутність висококваліфікованого персоналу	2	3
	Відсутність науково-технічної інформації щодо самих розробок	2	5
Ринкові	На ринку домінують певні підприємства	4	7
	Малий попит на інноваційні послуги та товари	2	4

Примітка. Експертна оцінка підприємств

Отже, за результатами дослідження встановлено, що на підприємствах переважає: низький рівень джерел інформації щодо інноваційних розробок; обмежене використання власних інноваційних розробок; переважання власних коштів серед джерел фінансування інновацій; непроінформованість населення щодо позитивних наслідків для довкілля від введення агроновацій, високі кредитні ставки, недостатня державна підтримка.

Що стосується України в цілому, то вона у глобальному рейтингу інноваційності Global Innovation Index у 2017 році посіла 50 місце, причому за окремими компонентами індексу – "інноваційні зв'язки", "засвоєння технологій", "креативні товари і послуги", "вплив знань" – український бізнес перебуває на дуже низьких позиціях [156] (рис. 2.8).

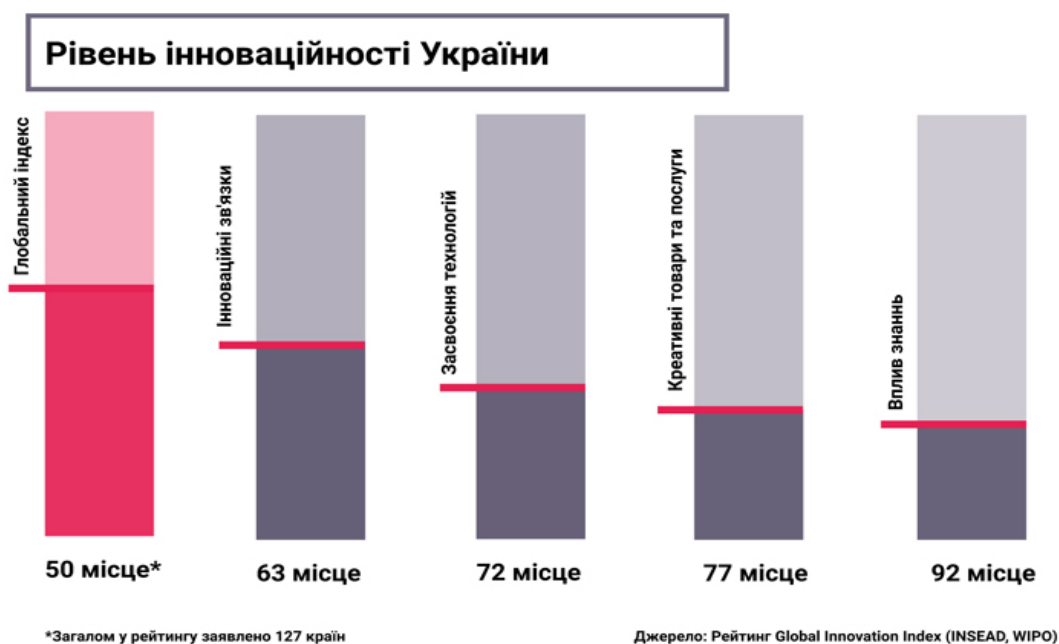


Рис. 2.8. Рівень інноваційності України в загальному рейтингу країн

Примітка. Джерело [156]

У вітчизняному землеробстві дедалі ширше застосовуються прогресивні ресурсозберігаючі технології мінімальної обробки ґрунту

та точного землеробства: технології «Mini-till», «No-till», «Strip-till» в табл. 2.8

Таблиця 2.8

### Ресурсозберігаючі технології обробітку ґрунту

<b>Система землеробства No-till</b>	
<b>Переваги:</b> економія ресурсів (пального, добрив, витрат праці, часу, запасних частин, зниження амортизаційних витрат); зменшення механічного навантаження на ґрунт, поліпшення його хімічних, фізичних і біологічних якостей; збільшення вмісту органічної речовини в ґрунті; боротьба з ерозією; поліпшення аерації ґрунту; знижується амплітуда коливань температури верхнього кореневмісного шару; не виноситься у верхній шар із нижніх насіння бур'янів; підвищення водної інфільтрації; поліпшення якості зерна; здійснення сівби у найкращі агротехнічні строки; підвищення урожайності сільськогосподарських культур	<b>Недоліки:</b> значні фінансові витрати на оновлення машинно-тракторного парку; висока ймовірність засмічення земельних ділянок та потреба в контролі за бур'янами; при виключенні механічного обробітку ґрунту ускладнюється боротьба з мишеподібними гризунами; можлива затримка в появі сходів; зростання потреби в азоті; погіршення фосфорного живлення рослин; збільшення витрат гербіцидів; використання таких технологій супроводжується зростанням безробіття на селі; вимагає вищої кваліфікації агрономічного і технічного персоналу; неефективність органічного удобрення.
<b>Система землеробства Mini-till</b>	
<b>Переваги:</b> раннє весняне просушування ґрунту; зниження механічного впливу на ґрунт; збереження родючості; ресурсо- та енергозберігаюча ефективність технології; зменшення водної та повітряної ерозії; мінералізація та гуміфікація ґрунту із поповненням поживних речовин; скорочення кількості основних агротехнічних прийомів; зростання рівня урожайності; підвищення інтенсивності використання засобів захисту рослин	<b>Недоліки:</b> потреби в інвестуванні; вітрова і водна ерозія ґрунту; відносно значні витрати палива; суттєве збільшення засміченості посівів; необхідність урахування особливостей та властивостей ґрунту - щільності, вмісту гумусу, рухомих форм поживних речовин; ущільнення та підкислення ґрунту; погіршення фізичних властивостей та фітосанітарного стану ґрунту і посівів.
<b>Система землеробства Strip-till</b>	
<b>Переваги:</b> ідеальні умови для контакту насіння з ґрунтом; раннє весняне прогрівання ґрунту; сприяє затримці вологи в ґрунті та підвищенні інфільтрації під час опадів; гарантує розвиток потужної кореневої системи рослин; існує можливість комбінування посіву і прикореневого внесення добрив; підвищення родючості ґрунту та урожайності; скорочення витрат пального, добрив та затрат праці.	<b>Недоліки:</b> потреба заміни машинно-тракторного парку; збільшення кількості гризунів на полях; пестицидне навантаження на ґрунт; неефективність смугового обробітку ґрунту на полях із складними ландшафтними умовами; можливість неефективного внесення добрив порівняно з системами нульового та мінімального обробітку ґрунту; система не придатна для глинистих ґрунтів; вимагає використання сучасних ІТ технологій із залученням супутникового зв'язку

Примітка. Систематизовано на основі літературних джерел [134, 44, 60, 29, 52, 7]

Слід відміти, що при запровадженні ресурсозберігаючих технологій потрібно дотримуватись системного підходу, однак в більшості працівники апарату управління через недосконале їх вивчення, використовують лише окремі підсистеми.

Однак, потрібно розуміти, що ресурсозберезувальні технології – це комплекс агротехнічних прийомів, що виконують у певній послідовності, спрямованих на задоволення вимог біології культури й отримання високого, економічно виправданого й екологічно обґрунтованого врожаю бажаної якості [91].

Припускають відмову від оранки, обов'язкове збереження залишків на поверхні ґрунту, використання сівозмін, що включають рентабельні культури та культури, що поліпшують родючість ґрунтів, інтегрований підхід у боротьбі зі шкідниками і хворобами, використання якісного насіння, чутливого до таких технологій [91].

Кінцева мета точного землеробства – досягти обсягів виробництва належного або вищого, порівняно із застосуванням традиційних технологій, рівня при цьому підвищуючи якість зерна і знижуючи негативний вплив на навколишнє середовище [68].

При переході сільськогосподарських підприємств до моделі ресурсозбереження необхідно враховувати такі основні напрямки, як: екологічне, організаційне, економічне моделювання та моделювання техніко-технологічної системи підприємства. Завдяки цим системним напрямкам, підприємство може досягти синергетичного ефекту, який полягає в підвищенні: ефективності виробництва, родючості ґрунту, врожайності сільськогосподарських культур; збереженні матеріальних, фінансових та природних ресурсів.

За результатами дослідження встановлено, що одними з найкращих технологій, є нульова технологія. Слід зазначити що 95 % від загальної

площі застосовують «No-till» технології на Американському та Австралійському континентах [21].

Порівнявши показники різних технологій щодо економічної ефективності вирощування озимої пшениці (табл. 2.9), можна сказати, що має перевагу технологія No-Till.

Таблиця 2.9

**Економічна ефективність вирощування озимої пшениці за різними технологіями**

Показники	Адаптивна	Ресурсозберігаюча	Інтенсивна	No-Till
Урожайність	38	50	60	55
Посівна площа, га	100	100	100	100
Загальні витрати, тис. грн.	780,0	1186,0	1711,1	821,0
Прибуток, тис. грн.	816,3	914,3	809,0	1489,2
Рівень рентабельності, %	105	77	47	181
Дохід, тис. грн	1596	2100	2520	2310
Дохід на 1 га, тис. грн.	15,96	21	25	23
На 1 тону основної продукції, тис. грн.	4,2	4,2	4,2	4,2

Примітка. Розраховано за даними [121]

Хоча, при No-Till менша урожайність, порівняно із інтенсивною, однак загальні витрати на посівну площу 100 га менші в порівнянні з інтенсивною на 889 тис. грн, відповідно прибуток більший на 680,2 тис. грн, рівень рентабельності на 134%. Враховуючи вищесказане сільськогосподарським підприємствам необхідно запроваджувати дану технологію [121].

В Україні є достатня пропозиція комбінованих агрегатів як вітчизняного, так і зарубіжного виробництва. Такі машини забезпечують якісний передпосівний поверхневий обробіток ґрунту. Слід звертати

увагу, що кращими технічними рішеннями використання передпосівних машин є їхні комбінації на основі набору робочих органів, що дає змогу за один прохід підготувати ґрунт до сівби [121].

Розглядаючи зернові культури, то передпосівну культивуацію найкраще проводити безпосередньо перед посівом і в цьому плані часто використовується трактор МТЗ-82 із культиватором КПЕ-4,2 (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Порівняння собівартості проведення культивуації і коткування при сівбі зернових культур за традиційною та інноваційною технікою**

Найменування	Т-150К 2КПГ-4		МТЗ-82 КПЕ-4,2		Т-150К АП-6 (Європак)		МТЗ-1221 КЗК 10		Case STX-500 TOP DOWN 500	
	на 1 га, грн	%	на 1 га, грн	%	на 1 га, грн.	%	на 1 га, грн	%	на 1 га, грн	%
Оплата праці	5,69	3,4	7,27	4,3	7,22	3,1	2,30	2,4	4,0	1,2
Єдиний соціальний внесок	1,25	0,	1,6	1,0	1,59	0,7	0,51	0,5	0,88	0,3
Вартість пального та мастил	88,56	53,0	100,37	60,1	139,73	59,1	55,11	58,5	181,1	51,1
Амортизація	38,11	22,8	30,85	18,5	46,73	19,8	19,31	20,5	78,09	23,3
Затрати на ремонт	32,40	19,4	26,22	15,7	39,72	16,8	16,41	17,4	66,38	19,8
Витрати на утримання техніки	0,95	0,6	0,81	0,5	1,30	0,5	0,56	0,6	4,02	1,2
Всього витрат	166,96	100	167,13	100	236,29	100	94,20	100	334,43	100
Всього витрат (без ПММ)	78,40	47,0	66,75	39,9	96,55	40,9	39,09	100	153,36	45,9

Примітка. Джерело [19]

Норма виробітку такого агрегату становить 18,3 гектари, що достатньо для одночасної роботи на одному полі разом із трактором такої марки із сівалкою [19]. Загальні витрати на проведення цієї технологічної операції розрахунково на один гектар становитимуть 167,1 грн, в тому числі пально-мастильні матеріали 100,4 грн, утримання техніки – 58 грн, витрати на оплату праці з нарахуваннями – 8,9 грн [19]. Для проведення сівби зернових культур в практичній діяльності аграріїв поширено

використання трактора МТЗ-80/82 в агрегаті з сівалкою СЗУ-3,6 (табл. 2.11 ) [19].

Норма виробітку такого агрегату становить 15,5 га за зміну. При цьому витрати пального на проведення сівби становитимуть 2,9 літри на 1 гектар, або 57,1 грн. До того ж, утримання техніки для проведення сівби – 97 гривень на 1 гектар [19].

Таблиця 2.11

**Порівняння собівартості проведення сівби ярих зернових культур за традиційною та інноваційною технікою**

Найменування	МТЗ-80/82 СЗУ-3,6		МТЗ-80/82 СУПН-8		John Deere 8320R John Deere 730		Cat Challenger MT 765B John Deere DB 60 CCS 24R30	
	на 1 га, грн.	%	на 1 га, грн	%	на 1 га, грн	%	на 1 га, грн	%
Оплата праці	11,09	6,6	8,59	5,9	4,43	1,6	3,31	1,4
Єдиний соціальний внесок	2,44	1,5	1,89	1,3	0,98	0,3	0,73	0,3
Вартість пального та мастил	57,07	34,0	66,92	46,1	59,04	21,0	35,43	15,2
Амортизація	51,88	30,9	36,19	24,9	110,22	39,1	101,94	43,9
Затрати на ремонт	44,10	26,3	30,76	21,2	102,88	25,1	86,65	37,2
Витрати на утримання техніки	1,11	0,7	0,82	0,6	4,05	36,5	4,83	2,1
Всього витрат	167,69	100	145,17	100	281,60	100	232,88	100
Всього витрат (без ПММ)	110,62	66,0	78,25	53,9	222,58	79,0	197,45	84,8

Примітка. Джерело [19]

Враховуючи відповідну методику розрахунку витрати на оплату праці з нарахуваннями за проведення сівби дорівнюватимуть – 13,5 грн/га. Загалом витрати на сівбу становитимуть 167,7 гривень за один гектар. Отже, загальні витрати на проведення боронування, передпосівної



культивуваці та сівби ярих зернових культур за традиційною технологією становитимуть 443 гривні на один гектар [19].

Інноваційні технології вирощування сільськогосподарських культур з використанням потужної імпоротної техніки знаходять з кожним роком все більше прихильників. Такі технології захищають ґрунт від надмірного руйнування та ущільнення, зберігають у ньому вологу. Тож потреба повної завантаженості енергоємних тракторів, а також необхідність проведення сівби у найкоротші терміни стали передумовами створення комбінованих агрегатів. Такі агрегати поєднують кілька різних операцій з обробітку ґрунту або навіть одночасно виконують обробіток із сівбою та внесенням стартових доз добрив. Використання таких агрегатів особливо важливе в умовах низької вологозабезпеченості, на ґрунтах, що потерпають від водної та вітрової ерозії [19].

В сучасний період аграріям пропонується широке коло вибору придбання різних за потужністю тракторів і сільськогосподарських знарядь, які забезпечують високу продуктивність і якість виконання агропроцесів із заощадженням використання енергоресурсів [19].

Це в першу чергу досягається за рахунок зростання потужності силової машини і розширення ширини захвату агрегата із поєднанням в одній машині робочих процесів, які раніше проводилися відокремлено. Так альтернативою традиційному передпосівному обробітку ґрунту є застосування зарубіжного трактора Case STX-500 з комбінованим агрегатом TOP DOWN 500. Цей агрегат забезпечує одночасне проведення дискування, культивуваці, боронування та прикочування ґрунту при нормі виробітку не менше 43 гектар за зміну. Затрати на проведення комплексної технологічної операції становитимуть 334,3 грн на один гектар, в тому числі розрахунково на один гектар оплата праці з нарахуваннями - 4,9 грн/га, витрати на пально-мастильні матеріали – 181,1 грн, утримання техніки – 148,5 грн. Сівбу за інтенсивної технології можна

проводити з використанням трактора John Deere 8320R та сівалки John Deere 730. Норма виробітку такого агрегату становитиме 45 га за зміну. При цьому затрати на оплату праці з нарахуваннями при проведенні такої технологічної операції розрахунково на 1 гектар дорівнюватимуть 5,4 грн, пально-мастильні матеріали – 118,1 грн, утримання техніки – 158,1 грн [19]. Отже, витрати на сівбу становитимуть 281,6 гривень на 1 гектар. Загальні витрати на комплексний передпосівний обробітку ґрунту та проведення сівби становитимуть 616 грн на один гектар. Вирощування кукурудзи на зерно має характерні особливості, які необхідно враховувати при виборі технології та техніки [19]. За традиційною технологією вирощування кукурудзи на зерно доцільно використовувати для ранньовесняного боронування трактор Т-150К в агрегаті з важкою зубовою бороною С-24+БЗТС-1,0; культивації – трактор Т-150К та культиватор 2 КПП-4; передпосівної культивації МТЗ-82 та причіпний культиватор КПЕ-4,2, посіву – МТЗ-82 та сівалки СУПН-8 [19]. Враховуючи витрати на оплату праці з нарахуваннями, придбання пально-мастильних матеріалів та утримання технічних засобів, розрахунково витрати на 1 гектар з проведення цих операцій становитимуть 540 гривень [19]. У свою чергу за інтенсивної технології вирощування кукурудзи на зерно передпосівний обробіток ґрунту можна проводити трактором Case STX-500 з комбінованим агрегатом TOP DOWN 500, а сівбу трактором Cat Challenger MT 765B з сівалкою John Deere DB 60 CCS 24R30. При цьому витрати на проведення передпосівного обробітку ґрунту становитимуть 334,4, а сівбу – 232,8 грн/га [19]. Тож загалом за інтенсивної технології підготовка ґрунту та сівба обійдуться в 567,3 грн/га. На перший погляд, більш висока вартість проведення весняних робіт в інтенсивних технологіях із використанням імпоротної техніки в порівнянні із традиційною технологією, вказує на економію коштів із використанням раніше придбаної сільськогосподарської техніки [19]. Але це ще не дає

підстав для загального висновку про економічну ефективність виробництва продукції рослинництва [19]. Адже, як правило, за традиційною технологією навпаки восени надзвичайно великі витрати на основний обробіток ґрунту. Крім того, інноваційні технології із використанням високопродуктивної техніки забезпечують проведення весняно-польових робіт в оптимальні строки із високою якістю, і як результат – значно вищий рівень урожайності [19]. Використання в Україні інноваційних ресурсозберігаючих технологій у землеробстві сприятиме: попередженню й припиненню деградації земель, збереженню та відтворенню родючості ґрунтів, охороні земель, раціональному їх використанню, поліпшенню екологічного стану довкілля; підвищенню економічної ефективності виробництва й врожайності сільськогосподарських культур; стабільності у виробництві продукції; забезпеченню конкурентоспроможності вітчизняної продукції; адаптації ресурсозберігаючих технологій до широкомасштабного використання в різних регіонах країни тощо [19]. Однак, попри всі позитивні сторони, впровадження ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту, мають декілька проблем на шляху до становлення високотехнологічного наукоємного рослинництва. До їх числа входять перепони нормативно-правового, інституційного, економічного, матеріально-технічного, соціально-психологічного характеру, що стримують інноваційний розвиток галузі та створюють потенційні загрози технологічній безпеці [19].

Отже, для забезпечення стабільного розвитку сільського господарства, зміцнення економічної та технологічної безпеки галузі необхідне впровадження новітніх прогресивних технологій. Використання інновацій та техніко-технологічних розробок в аграрній галузі дасть змогу підвищити результативність її діяльності. За рахунок інтенсивних технологій ведення вітчизняного сільськогосподарського виробництва

можна досягти збільшення виробництва валової продукції, завдяки чому можна покращити її якість, зменшити собівартість, що, забезпечить підвищенню результативності агровиробництва [19].

Поряд із технологічними інноваціями на окремих підприємствах досліджуваного регіону застосовують і організаційні та маркетингових інновації, завдяки яким покращується проінформованість підприємств про нові технології, з'являється можливість виходу на нові ринки, як внутрішні так і зовнішні, що відповідно і підвищує економічну результативність фірм.

За даними експертної оцінки, де в опитуванні приймали участь 100 респондентів (рис. 2.9) встановлено, що одночасно маркетинговими та організаційними інноваціями займалися 59% із опитаних, тільки маркетинговими – 43,9% і організаційними 32,2%.

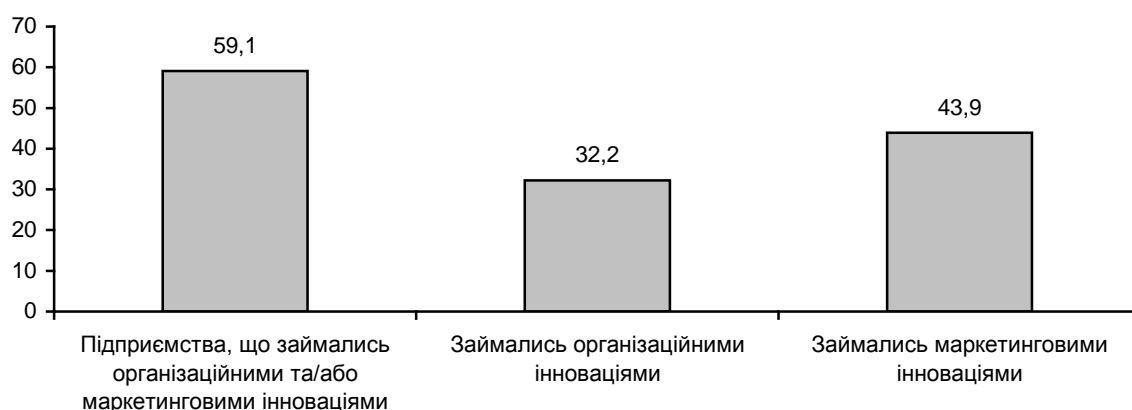


Рис. 2.9. Розподіл підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації, у % до усіх інноваційно активних підприємств у Тернопільській області

Примітка. Експерта оцінка

В результаті дослідження у 2017 р. 59,2 % сільськогосподарських підприємств запроваджували такі інноваційні заходи, як (рис. 2.10):

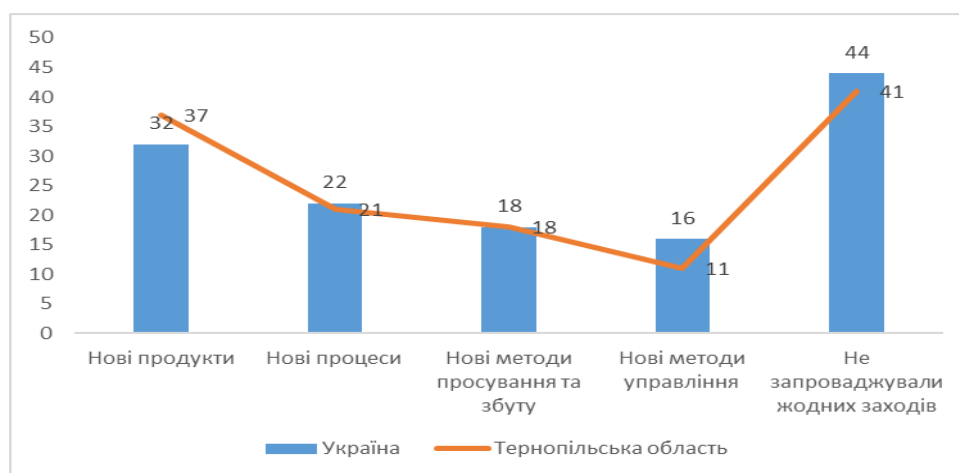


Рис. 2.10. Напрямки впровадження інновацій

Примітка. Експертна оцінка

виробництво нових продуктів, новації в управлінні, збуті та маркетингу, що на 0,6% більше від показника по Україні і на 3 відсотка менше від показника попереднього року. Водночас, у півтора раза зросла частка підприємств, які запроваджували нові продукти (від 25,3% у 2016 році до 36,8% у 2017 році), і в 2 рази – тих, які запроваджували нові процеси (від 12% до 21,1%). При цьому, майже в 2 рази зменшилась частка підприємств, які запроваджували нові методи управління (від 18,7% до 10,5%).

За результатами експертної оцінки, встановлено, що на Тернопільщині високий рівень освіти, однак кількість нових фахівців лише частково задовільняє потреби регіону.

Слід відмітити, що навчальні заклади Тернопільщини можуть бути джерелом якісних трудових ресурсів та можуть вирішити проблему браку кваліфікованих спеціалістів, яка є однією з головних проблем розвитку бізнесу.

Нами проведена рейтингова оцінка в інноваційного потенціалу аграрного сектору регіонів України за такими основними блоками, як: освітній, кадровий, організаційний, фінансовий та результативний (рис. 2.11.)

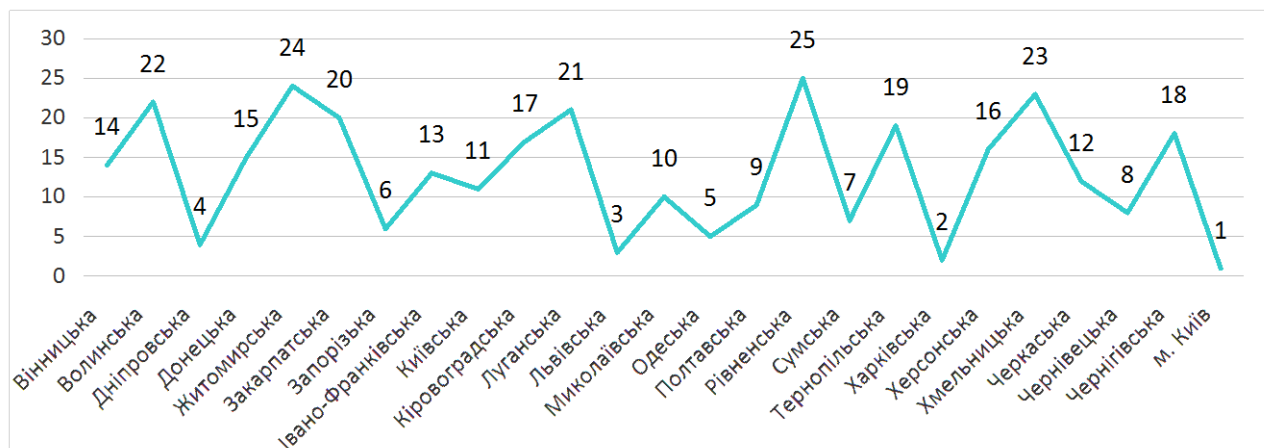


Рис. 2. 11. Рейтингова оцінка інноваційного потенціалу аграрного сектору економіки України, 2017р.

Примітка. Розраховано автором на основі статистичних даних

За результатами досліджень Тернопільська область за рівнем інноваційного потенціалу займає 19 місце в рейтингу областей України. На 16 місці область по результативному блоку, який включає в себе: кількість друкованих робіт по сільськогосподарським наукам, кількість створених сортів рослин і порід тварин, кількість виконаних розробок по сільськогосподарським наукам і кількість отриманих охоронних документів від Державної служби інтелектуальної власності.

Однією із головних складових, яка відображає здатність підприємства до впровадження різного роду новацій є інноваційна сприйнятливість. Однак, слід відмітити, що інноваційна сприйнятливість не є постійною величиною, а динамічно змінюючою, яка змінюється в залежності від життєвого циклу його розвитку. Нами проведено експертну оцінку щодо рівня інноваційної сприйнятливості, де встановлено високий рівень інноваційної сприйнятливості із коефіцієнтом 0,69, деталізація якого представлена на рис. 2.12.

Рівень інноваційної сприйнятливості визначатимемо за формулою 2.1.

$$P_{ic} = \frac{\sum_{i=1}^7 K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6 + K_7}{7}, \quad (2.1)$$

Де  $P_{ic}$  – рівень інноваційної сприйнятливості;

$K_1$  – коефіцієнт рівня готовності колективу до впровадження інновацій;

$K_2$  – коефіцієнт рівня ділової репутації;

$K_3$  – коефіцієнт рівня готовності управлінського персоналу до впровадження інновацій;

$K_4$  – коефіцієнт рівня інформаційного потенціалу;

$K_5$  – коефіцієнт рівня ресурсного потенціалу;

$K_6$  – коефіцієнт рівня готовності організаційних структур до впровадження інновацій;

$K_7$  – коефіцієнт рівня економічного потенціалу.

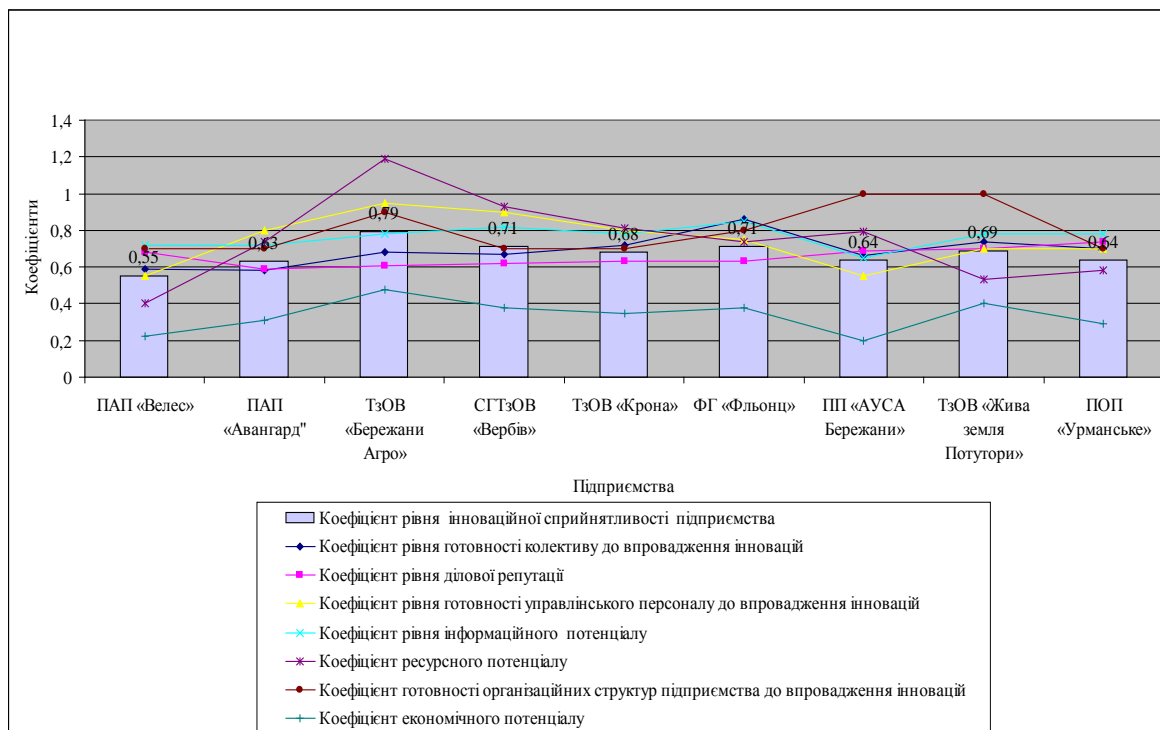


Рис. 2.12. Рівень інноваційної сприйнятливості в сільськогосподарських підприємствах Березанського району, коеф.

Примітка. Експерта оцінка

Де, рівень інноваційної сприйнятливості коливається від 0,55 коефіцієнта у ПАП «Велес» до 0,79 коефіцієнта у Тзов «Бережани Агро». Нами досліджено взаємозв'язок рівня інноваційної сприйнятливості та результативних показників господарювання в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району Тернопільської області, результати яких представлено в табл. 2.12.

За даними дослідження між рівнем інноваційної сприйнятливості та результативними показниками спостерігаємо прямий зв'язок, де із збільшенням рівня інноваційної сприйнятливості збільшуються результативні показники, а саме: чистий дохід на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн. в 1,49 рази, прибуток (збиток) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн. в 4,84 рази.

Таблиця 2.12

**Взаємозв'язок рівня інноваційної сприйнятливості та результативних показників господарювання в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району Тернопільської області**

Групи підприємств за рівнем інноваційної сприйнятливості, коеф.	Кількість підприємств у групі	Інтегрований коефіцієнт інноваційної сприйнятливості (у середньому по групі підприємств)	Чистий дохід (виручка від реалізації) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	Прибуток (збиток) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.
I. до 0,65	3	0,61	839,65	79,45
II. 0,65 – 0,70	3	0,67	901,61	238,79
III. понад 0,70	3	0,73	1251,89	385,17
У середньому	9	0,67	997,72	234,47

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств



На результативність організації переш за все впливає сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, а також готовність управлінської команди до інноваційних змін в умовах динамічного розвитку.

Нами проведено дослідження щодо готовності керівників сільськогосподарських підприємств Бережанського району до інноваційних змін (рис. 2.13).

За результатами дослідження встановлено, що 35% підприємств готові до інноваційних змін, 20% до подолання труднощів та тимчасових невдач, 25 % готові до тимчасових труднощів і у 20% відсутній мотиваційний фактор щодо готовності до інноваційних змін, відповідно в таких підприємствах простежується значно нижчі економічні результати в порівнянні з підприємствами, які готові працювати в умовах стратегічних змін.

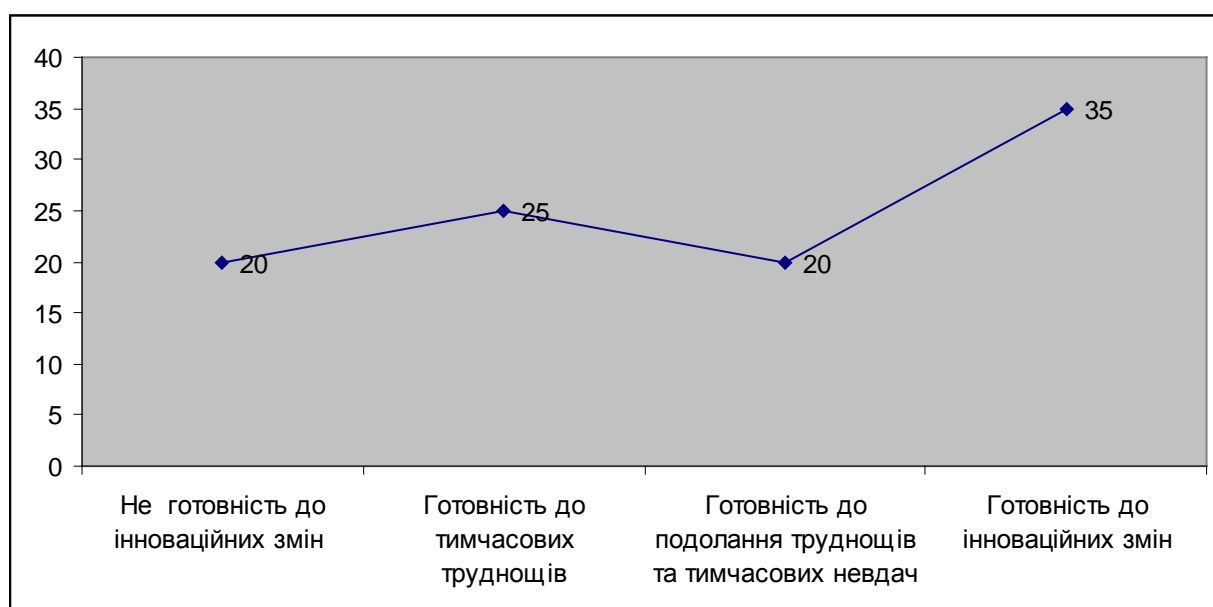


Рис. 2. 13. Готовність керівників сільськогосподарських підприємств Бережанського району до інноваційних змін, %.

Примітка. Експерта оцінка

Інноваційний розвиток економіки потребує висококваліфікованих працівників в управлінні інноваційним процесом на всіх рівнях

господарської системи. Досвід сьогодення показує, що відсутність креативного мислення та культури в суспільстві, глибоких інноваційних знань, ціннісних орієнтацій стримують його стратегічний розвиток. Особливе занепокоєння викликає неадекватність наявних знань керівників різних рівнів викликам глобальної економіки [20].

Нами проведено експертну оцінку рівня інноваційної культури в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району (рис. 2.14) за критеріями цінностей, культури організації, організаційної поведінки, організаційної взаємодії, соціальні норми поведінки, звичаїв та традицій, способу забезпечення успіху та динамічного розвитку на інноваційній основі.

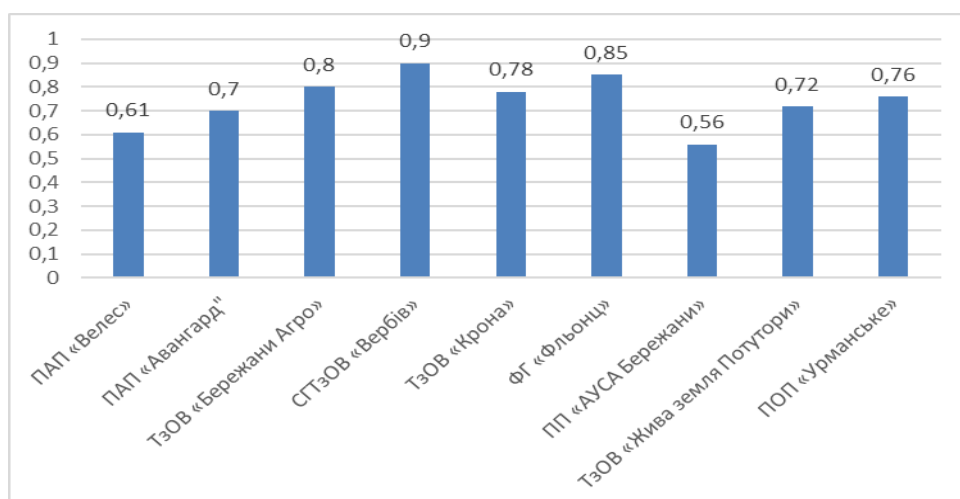


Рис. 2.14. Рівень інноваційної культури в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, коеф.

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

В основному в досліджуваних підприємствах спостерігається високий середній рівень інноваційної культури, який коливається від 0,61 коефіцієнта у ПП «АУСА Бережани» до 0,90 коефіцієнта у СГТзОВ «Вербів».

Таблиця 2.12

**Взаємозв'язок рівня інноваційної культури та результативних показників господарювання в сільськогосподарських підприємствах Березанського району Тернопільської області**

Групи підприємств за рівнем інноваційної культури, коеф.	Кількість підприємств у групі	Інтегрований коефіцієнт рівня інноваційної культури (у середньому по групі підприємств)	Чистий дохід на 100 га сільськогоспо-дарських угідь, тис. грн.	Прибуток (збиток) на 100 га сільськогоспо-дарських угідь, тис. грн.
I. до 0,65	2	0,58	371,9	35
II. 0,65 – 0,80	5	0,75	1140,12	226,8
III. понад 0,80	2	0,87	1267,53	444,26
У середньому	9	0,74	997,72	232,50

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Прямий зв'язок спостерігаємо і між рівнем інноваційної культури та результативними показниками, де із збільшенням рівня інноваційної культури збільшуються результативні показники, а саме: чистий дохід на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн. в 3,40 рази, прибуток (збиток) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн. в 12,69 рази.

По результатах дослідження встановлено, що в найбільшій мірі, а саме 35% інновації в сільському господарстві зосереджено в галузі рослинництва, враховуючи що це найбільш прибутковіша галузь (рис. 2.15).

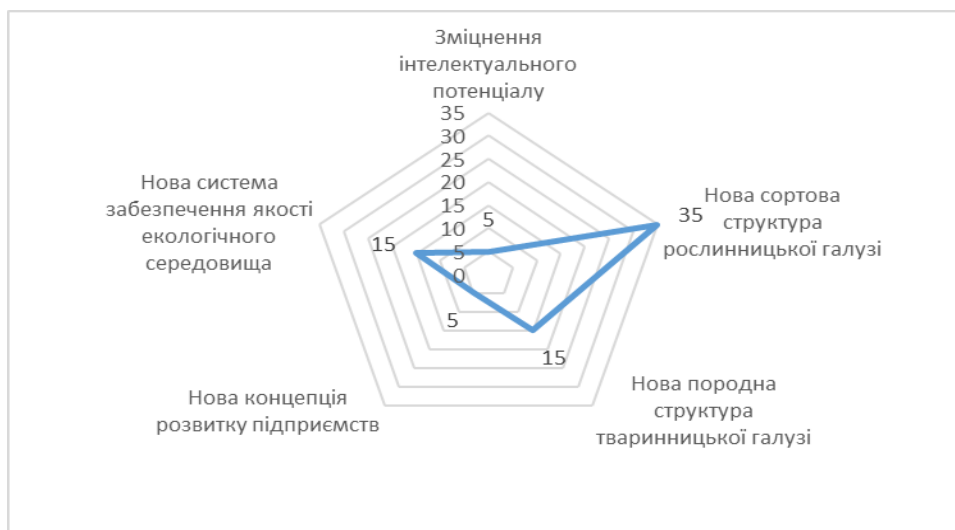


Рис. 2. 15. Експертна оцінка впровадження інновацій в сільсько-господарських підприємствах Бережанського району, 2017 р.

Примітка. Побудовано автором

За даними дослідження встановлено, що 35 % із опитаних застосовують нові сорти сільськогосподарських культур, 15 % – нові породи тварин, 15 % – нову систему забезпечення якості екологічного середовища. І 5% опитаних розробляють нову концепцію розвитку підприємств та зосереджують свої зусилля на зміцнення інтелектуального потенціалу.

Однак, для забезпечення синергетичного ефекту, рівня і якості життя населення необхідна орієнтація на стратегічно-динамічний розвиток аграрного сектора, в органічній єдності екологічних, органічних, соціальних, інтелектуальних та економічних складових.

### **2.3. Еколого-інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств досліджуваного регіону**

Питання впровадження та механізми реалізації чистого виробництва у Тернопільській області, як і в Україні, є мало дослідженими. Потребує

визначення інноваційних елементів та головних пріоритетів, що сприятимуть створенню передумов розвитку національної економіки на інноваційних принципах, її модернізації та оновлення для зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку України [88]. Економіка області належить аграрно-промислового регіону зі значною часткою переробних підприємств. Враховуючи це, а також значну кількість застарілих технологій та фізичний знос виробничих потужностей, впровадження «чистого виробництва» може істотно вплинути, поряд з покращенням екологічних параметрів, на покращення економічних показників діяльності та конкурентоспроможність підприємств [88]. Ця стратегія забезпечує подвійний виграш: з одного боку, відбувається покращення стану довкілля шляхом удосконалення технологій, підвищення якості продукції, з іншого – зменшення рівня забруднення [88]. Чисте виробництво належить до проблемно-орієнтованих, яке спрямовано переважно на обґрунтування і вибір найбільш ефективного з можливих варіантів вирішення екологічних проблем, та базується на ідеї унеможливлення забруднення середовища, тобто, пріоритетом є реалізація превентивних заходів [88]. Стратегія екологічного чистого виробництва повинна бути спрямована на інноваційний розвиток, конструктивне вирішення екологічних проблем та мати інтегрований характер [88]. Найбільш характерними ознаками екологічно чистого виробництва є: – інноваційний підхід до розв’язання екологічних проблем протягом життєвого циклу продукції, а також усіх параметрів, що входять до системи виробництва; – покращення екологічних параметрів, які інтегруються в базових показниках продукції, технології та послуг; – оптимізація виробництва з метою зменшення обсягів споживання сировини, матеріалів та енергоносіїв, рециркуляції та повнішого використання матеріалів; зменшення обсягів утворення відходів, їх переробки та використання; – використання відходів одного

виробництва як сировини для іншого [88]. Прагнення підприємств Тернопілля відповідати світовим критеріям розвитку гальмуються проблемами економічного стану господарства, технологічного рівня всіх сфер виробництва, недосконалістю організації суспільства, в тому числі нераціональними підходами до організації природокористування на всіх рівнях управління [88]. Не останню роль у гальмуванні цього процесу відіграє сучасна економічна криза. Процес виходу з кризи супроводжується пошуком додаткових джерел економічного зростання. Для цього в області проводиться значна робота по впровадженню перспективних технологій та моделей виробництва, які забезпечуватимуть екологічно-орієнтоване зростання, зменшення споживання ресурсів, підвищення енергоефективності, запровадження альтернативних джерел енергії у сільськогосподарське виробництво, усунення негативного впливу на довкілля і, відповідно, на умови життя людей [88].

Одним із перспективних інноваційних напрямків розвитку сільського господарства є органічне землеробство. Головна його відмінність від традиційної системи, яка склалася на сьогоднішній день в Україні – це поняття повноцінного врожаю.

Основні принципи органічного землеробства: засноване на таких основних принципах [88]:

- безполицевий обробіток ґрунту;
- використання сидератів;
- науково обґрунтовані сівозміни;
- непорушності біологічної рівноваги в природі;
- екологічної безпечності.

Органічний аграрний сектор надає країнам можливість зберегти і збагатити природний капітал через зниження викидів, створення поглиначів вуглецю, збереження органічної речовини в ґрунті та збільшення біорізноманіття. Так, суспільні блага органічного

землеробства оцінюються в 40 дол. США на га/рік за рахунок скорочення викидів вуглецю і ще в 30 дол. США на га/рік – за рахунок підвищення біорізноманіття [88]. Крім того, за допомогою усунення таких негативних зовнішніх ефектів, як ерозія ґрунту і забруднення пестицидами, органічне сільське господарство приносить економію в межах від 150–200 дол. США на га/рік в порівнянні з традиційним виробництвом. У цілому, користь, принесена органічним землеробством довкіллю, оцінюється в 220–270 дол. США на га/рік [88].

За останні роки в Україні завдяки значному потенціалу, досягнуто певних результатів з розвитку власного органічного виробництва. Про це свідчить динаміка зростання площ органічних сільськогосподарських угідь та кількості органічних господарств. Частка сертифікованих органічних площ у загальному обсязі сільськогосподарських угідь України складає майже 0,7%. При цьому Україна займає перше місце в східноєвропейському регіоні щодо сертифікованої площі органічної ріллі та спеціалізується переважно на виробництві зернових, зернобобових і олійних культур [141].

Показники розвитку органічного виробництва України наведено на рис. 2.16.

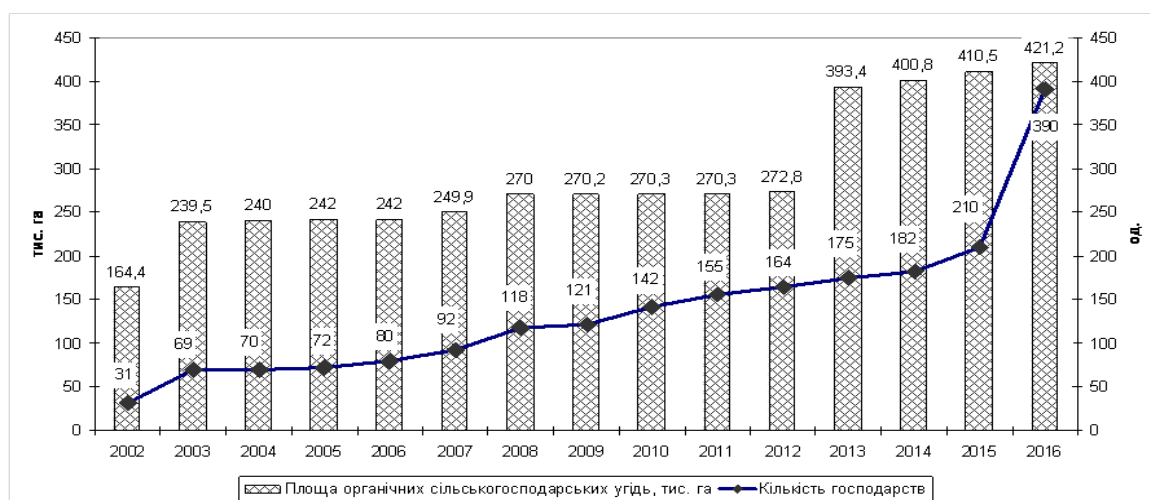


Рис. 2. 16. Розвиток органічного аграрного виробництва в Україні [141].

Із даного рис., спостерігаємо, що розвиток органічного аграрного виробництва в Україні має тенденцію до зростання, де площа органічних сільськогосподарських угідь збільшилась із 164,4 тис. га до 421,2 тис. га. Відповідно 390 господарств в Україні займаються вирощуванням екологічно-чистої продукції [141].

Слід відмітити, що тільки один відсоток від загальної продажі продуктів харчування припадає на органічну продукцію. Дану продукцію купляють люди із середнім високим рівнем оплати праці. За даними експертної оцінки лише приблизно 6% населення готові платити на 40% більше за органічну продукцію, так як дбають за своє здоров'я, інші, на превеликий жаль, неможуть собі цього дозволити через низький рівень життя.

Більше 80% експорту української органічної сільськогосподарської продукції постачається до Західної Європи – сільськогосподарська продукція та дикороси.

У 2016 р. експортовано 164,8 тис. тонн органічної продукції на суму понад 45 млн. євро, в тому числі до ЄС – 157,6 тис. тонн органічної продукції.

Що стосується Тернопільської області, то вона має значний потенціал у виробництві екологічно чистих продуктів харчування. На жаль, згадані можливості часто не використовуються.

Собівартість виробництва не відрізняється від цін в інших країнах, проте високі проміжні витрати (велика кількість посередників, податки, відсутність належних приміщень для зберігання продуктів, центрів дистрибуції тощо) впливають на високу ціну збуту. Крім того, вихід дрібних агровиробників до регіональних та зовнішніх ринків збуту є доволі обмежений. Впродовж багатьох років великою проблемою цього сегменту ринку є значна затримка у розвитку логістики. Аграрний сектор



потребує зростання продуктивності і рентабельності аграрного виробництва поряд із збільшенням його доданої вартості, що сприятиме підвищенню зайнятості, доходів сільського населення та, відповідно, якості життя на селі.

Проаналізуємо динаміку та структуру посівних площ органічних сільськогосподарських культур у ТзОВ «Жива земля Потутори» (табл. 2.13)

Таблиця 2.13

**Динаміка та структура посівних площ органічних  
сільськогосподарських культур у ТзОВ «Жива земля Потутори»**

Культури	Рік						В середньому за три роки	
	2015		2016		2017			
	га	%	га	%	га	%	га	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зернові і зернобобові всього в т.ч.	161	100	182	99,5	179,65	60,84	174,21	81,75
озима пшениця	49	30,4	63	34,4	89,00	30,14	67	31,44
яра пшениця	22	13,7	-	-	-	-	7,33	3,43
Жито	10	6,2	10	5,5	14	4,74	11,33	5,31
Гречка	10	6,2	21	11,5	16	5,41	15,67	7,35
озимий ячмінь	12	7,4	10	5,5	5	1,69	9	4,22
кукурудза на зерно	-	-	3	1,6	0,05	0,01	1,02	0,47
інші зернові та зернобобові	58	36,1	75	41,0	55,6	18,83	62,87	29,5
Овочі відкритого ґрунту	-	-	1	0,5	0,5	0,16	0,5	0,23
Посівна площа, всього	161	100	183	100	295,27	100	213,09	100

## Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Посівна площа сільськогосподарських підприємств Бережанського району, га	10710		6199		7590		8166	
Питома вага площ ТзОВ «Жива земля Потутори» у посівній площі сільськогосподарських підприємств Бережанського району, %	1,3		2,6		2,4		X	

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних підприємств

Так, посівна площа зернових і зернобобових в середньому за три роки становить 174,21 га, в т.ч. озима пшениця 67 га, яра пшениця 7,3 га, гречка 15,67 га, жито 11,33 га, озимий ячмінь 9 га. В структурі посівних площ найменше припадає на: овочі відкритого ґрунту – 0,5 га, та кукурудзи на зерно – 1,02 га, що становить відповідно 0,23% та 0,47 % в структурі посівних площ. Питома вага площ ТзОВ «Жива земля Потутори» у посівній площі сільськогосподарських підприємств Бережанського району становить 2,4%.

Вирощуючи органічну продукцію слід відмітити, що даний вид діяльності має, як свої плюси, так і мінуси. До мінусів необхідно віднести: довший процес виробництва продукції; можливе розповсюдження хвороб, враховуючи відмову від антибіотиків; витрати на розширення площ, а також не повне фінансування програм розвитку в аграрній сфері тощо.

Враховуючи вище сказане, хоча і виробництво органічно чистої продукції є надто затратною, однак надто важливою для теперішніх та майбутніх поколінь.

Проаналізуємо динаміку виробництва основних видів органічної сільськогосподарської продукції у ТзОВ «Жива земля Потутори» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Виробництво основних видів органічної сільськогосподарської продукції у ТзОВ «Жива земля Потутори», ц**

Культури	Рік			Відхилення (+/-) 2017 р. до 2015р.
	2015	2016	2017	
ТзОВ «Жива земля Потутори» Бережанського району				
Зернові і зернобобові – всього	2579	2290	2478	-101
в т.ч. озима пшениця	924	1017	1400	476
пшениця яра	261	-	-	-
Жито	186	176	176	-10
Гречка	72	59	59	-13
озимий ячмінь	300	98	128	-172
Овес	-	-	-	-
кукурудза на зерно	-	150	5	-
інші зернові та зернобобові	836	790	790	265
Овочі відкритого ґрунту	-	130	125	-5
Сільськогосподарські підприємства Бережанського району				
Зернові і зернобобові – всього	369014	173148	215626	-153388
Питома вага ТзОВ «Жива земля Потутори» у виробництві зернових сільськогосподарськими підприємствами району, %	0,6	1,5	1,1	0,5

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Позитивна динаміка спостерігається по виробництву основних видів органічної сільськогосподарської продукції у ТзОВ «Жива земля Потутори» за три роки, особливо по озимій пшениці на 476 ц.

Якщо аналізувати сільськогосподарські підприємства Бережанського району, то спостерігається обернений зв'язок, а саме зменшення виробництва основних видів сільськогосподарської продукції на – 153388 ц, в порівнянні із 2015 р. Питома вага ТзОВ «Жива земля Потутори» у виробництві зернових сільськогосподарськими підприємствами району становить 0,5%.

Проаналізуємо динаміку урожайності органічної сільськогосподарської продукції у ТзОВ «Жива земля Потутори» (табл. 2.15)

Таблиця 2.15

**Динаміка урожайності органічної сільськогосподарської продукції у  
ТзОВ «Жива земля Потутори», ц/га**

Культури	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення (+/-) 2017 р. до 2015 р.
ТзОВ «Жива земля Потутори» Бережанського району				
Зернові і зернобобові	14,7	16,1	13,79	-0,9
в т.ч. озима пшениця	15,6	18,8	16,1	0,5
пшениця яра	15,0	11,9	-	-
Жито	12,6	18,6	17,6	5
Гречка	7,5	7,2	2,8	-4,7
озимий ячмінь	25,0	25,0	9,8	-15,2
Овес	14,0	-	-	-
кукурудза на зерно	-	-	50	-
інші зернові та зернобобові	13,5	14,4	10,5	-2,1

## Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5
Овочі відкритого ґрунту	-	-	130	-
Сільськогосподарські підприємства Бережанського району				
Зернові і зернобобові	48,9	39,9	40,2	-8,7
ТзОВ «Жива земля Потутори» у % до показників району	30,1	40,4	31,3	1,2

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Так, збільшення виробництва у виробництві основних видів органічної сільськогосподарської продукції у ТзОВ «Жива земля Потутори», а саме озимої пшениці та жита відбулося через збільшення їх урожайності, відповідно на 0,5 та 5 ц/га.

Відповідно у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, то спостерігається обернений зв'язок, а через зменшення урожайності зернових та зернобобових на 8,7 ц/га, в порівнянні із 2015 р. Питома вага ТзОВ «Жива земля Потутори у % до показників району становить 1,2%.

Проаналізуємо розвиток зерновиробництва за органічною та інтенсивними технологіями у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, 2016 р (табл. 2.16).

За результатами дослідження найменшу посівну площу займає ТзОВ «Жива земля Потутори», що в порівнянні з показниками ПОП «Урманське» становить 34,15%, відповідно з показниками сільськогосподарських підприємств Бережанського району становить 3,4%.

Таблиця 2.16

**Розвиток зерновиробництва за органічною та інтенсивними технологіями у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, 2017 р.**

Показники	Органічна технологія	Інтенсивна технологія	Традиційна технологія	ТЗОВ «Жива земля Потутори» у % до показників ПОП «Урманське»	ТЗОВ «Жива земля Потутори» у % до показників сільськогосподарських підприємств а Бережанського району
	ТЗОВ «Жива земля Потутори»	ПОП «Урманське»	Сільськогосподарські підприємства Бережанського району		
Посівна площа, га	179,65	526	5362	34,15	3,4
Валовий збір, ц	2478	40123	215626	6,17	1,1
Урожайність, ц/га	13,79	76,27	40,2	18,08	31,3

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Щодо валового збору, то органічна технологія теж поступається як інтенсивній так і традиційній технології, а саме: ТЗОВ «Жива земля Потутори» у % до показників ПОП «Урманське» становить 6,17%, а до показників сільськогосподарських підприємств Бережанського району 1,1%. Аналогічна ситуація спостерігається і по урожайності, де ТЗОВ «Жива земля Потутори» на 18,08%, нижча урожайність ніж ПОП «Урманське» становить 18,08%, відповідно відповідно 31,3% нижча у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району.

В умовах розвитку ринку продукції сільського господарства та її переробки важлива роль належить органічному виробництву, особливо продукції тваринництва [86]. В Україні прийнята відповідна законодавча

база, що регламентує принципи, правила та методи органічного виробництва [86].

За даними Держспоживінспекції в Україні 6% продуктів харчування містять ГМО. На думку експертів, фактично всі модифіковані продукти на сьогоднішній день нелегальні [86]. За неофіційними даними, із загального обсягу посівів сої геннетично-модифікованими в Україні є до 70% площ, кукурудзи – 10-20%, соняшнику – понад 10%. Під ГМО культурами зайнято понад 1 млн га, або 3% усіх сільськогосподарських угідь країни [86].

З метою отримання органічної продукції в тваринництві особливу увагу приділяють кормам (без консервантів, ГМО, стимуляторів зростання, збудників апетиту) та безстресовим умовам утримання й транспортування, заборонено використовувати антибіотики та гормони. З огляду на вищезазначене: виробництво кормів рослинного походження – концентрованих, відходів переробки продукції рослинництва, інших галузей – є важливою ланкою виробництва продукції рослинництва (рис. 2.17. ) [86].

Необхідно звернути увагу також на низький рівень платоспроможності населення та великий обсяг імпорту продукції тваринного походження [86]. Останнє, в свою чергу, призводить до низької конкурентоспроможності вітчизняної продукції, порівняно з імпортованою (особливо за рівнем ціни) [86]. Оскільки для виробництва концентрованих та інших видів кормів використовують, переважно, продукцію рослинництва – виробники якої повинні пройти атестацію в установленому Законом порядку, отримали атестат та включені до Реєстру виробників органічної продукції. Землі (грунти) для ведення органічного виробництва підлягають обов'язковій сертифікації [86].

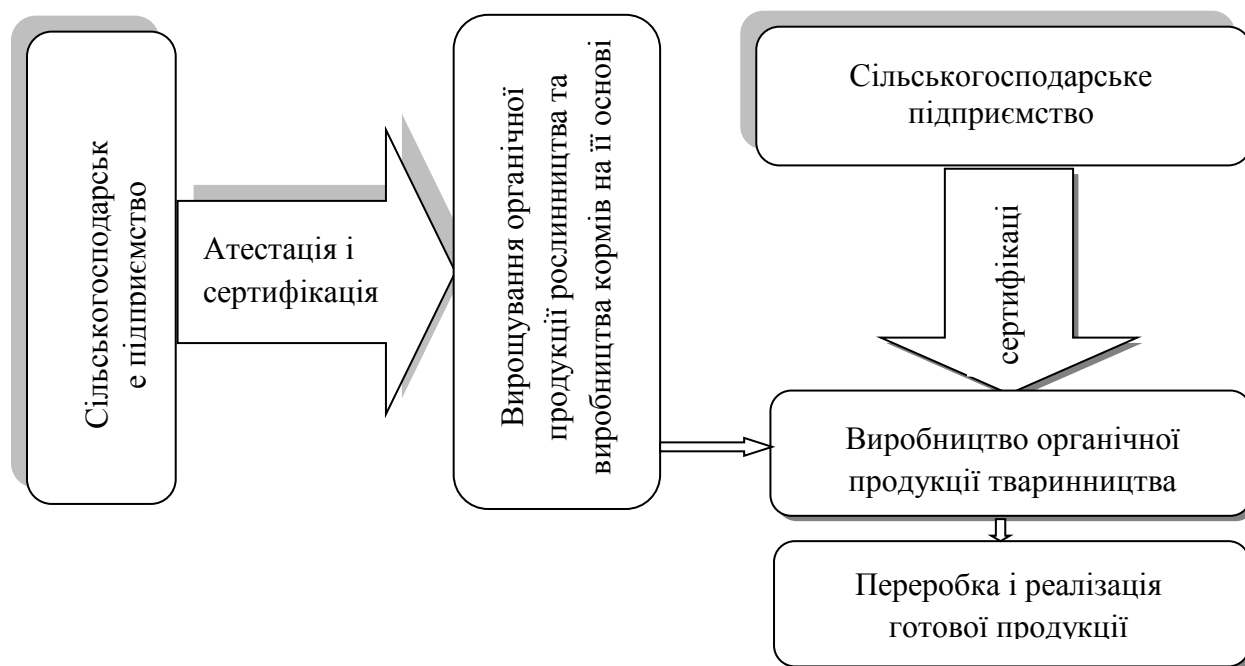


Рис. 2.17. Загальна схема виробництва і переробки органічної продукції тваринництва [86]

Проаналізуємо виробництво органічної продукції тваринництва у ТзОВ «Жива земля Потутори» 2.17

Таблиця 2.17

### Виробництво органічної продукції тваринництва у ТзОВ «Жива земля Потутори»

Показники	2015р.	2016 р.	2017р.	Відхилення (+/-) 2017р. до 2015 р.
1	2	3	4	5
Поголів'я, гол				
ВРХ, гол.	23	24	28	5
Корови, гол.	24	34	35	11
Виробництво, ц				
Одержаний приріст ВРХ	28	37	30	2
Молоко	826	649	674	-152
Продуктивність тварин				



## Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4	5
Середньорічний надій молока, кг	3441,6	1908,8	1925,7	-1515,9
Середньодобовий приріст живої маси ВРХ, г	334	422	294	-40

Примітка. Розраховано за даними форми 50-с.г.

Поголів'я ВРХ в порівнянні із 2015 збільшилось на 5 голів, корів на 11 голів. Щодо продуктивності, спостерігаємо різке зменшення середньорічного надою молока, а саме на 1515,9 кг, аналогічна ситуація спостерігається і по середньодобовому приросту живої маси ВРХ на 40 г.

Проаналізуємо розвиток молочного скотарства за органічною та інтенсивними технологіями у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, 2017 р. (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Розвиток молочного скотарства за органічною та інтенсивними технологіями у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, 2017 р.**

Показники	Органічна технологія	Інтенсивна технологія	Традиційна технологія	ТзОВ «Жива земля Потутори» у % до показників ПОП «Урманське»	ТзОВ «Жива земля Потутори» у % до показників сільськогосподарські підприємства Бережанського району
	ТзОВ «Жива земля Потутори»	ПОП «Урманське»	Сільськогосподарські підприємства Бережанського району		
Поголів'я корів, гол.	35	222	257	15,8	13,6
Середньорічний надій молока, кг	1926	3500	3286	55,0	58,6

## Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4	5	6
Валове виробництво молока, ц	674	7770	8444	8,7	8,0

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Так, поголів'я ВРХ у ТЗОВ «Жива земля Потутори» у співвідношенні до показників ПОП «Урманське» становить 15,8%, а до показників сільськогосподарських підприємств Бережанського району 13,6%. Середньорічний надій молока у ТЗОВ «Жива земля Потутори» у співвідношенні до показників ПОП «Урманське» становить 55%, до показників сільськогосподарських підприємств Бережанського району 58,6%. Відповідно, валове виробництво молока, у ТЗОВ «Жива земля Потутори» у співвідношенні до показників ПОП «Урманське» становить 8,7%, до показників сільськогосподарських підприємств Бережанського району 8%.

За даними дослідження у ТЗОВ «Жива земля Потутори», яке займається виробництвом органічного молока, продуктивність корів на 45 % нижча порівняно з традиційним типом розвитку молочного скотарства у ПОП «Урманське» та на 41,4% менша від традиційної технології у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району (табл. 2.19).

Причиною таких низьких показників не притаманних органічному виробництву, є невисока ціна на органічну продукцію на внутрішньому ринку.

Так, ціна реалізації органічного молока вища в порівнянні із ціною молока, виробленого за традиційною технологією у ПОП «Урманське» лише на 14,6%, а виробнича собівартість більша на 64,2%.

Таблиця 2.19

**Оцінка ефективності виробництва молока за органічною та інтенсивними технологіями у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, 2017 р.**

Показники	Органічна технологія	Інтенсив на технологія	Традиційна технологія	ТзОВ «Жива земля Потутори» у % до показників ПОП «Урманське»	ТзОВ «Жива земля Потутори» у % до показників сільськогосподарські підприємства Бережанського району
	ТзОВ «Жива земля Потутори»	ПОП «Урманське»	Сільськогосподарські підприємства Бережанського району	ПОП «Урманське»	
Середньорічний надій молока, кг	1926	3500	3286	55,0	58,6
Собівартість виробництва продукції, грн	881,2	536,5	564,0	164,2	156,2
Ціна реалізації, грн	648,4	565,5	571,1	114,6	113,5
Рівень рентабельності, %	-44,6	-2,1	-7,5	X	X

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Для вирішення цієї проблеми потрібен на підприємстві хороший маркетолог, який би зумів реалізувати органічну продукцію за вищою ціною, адже за опитуваннями споживачів, який провів автор Судомир С. М. і дані результати оприлюднив в монографії [130, с. 209], що чітко зазначено, що споживачі готові платити цінову надбавку за чисту органічну продукцію від 30 до 70%. Що стосується молочної продукції то

за даним опитуванням у віковій структурі від 35 до 55 років готові платити більшу ціну за органічно чисте молоко на 30 % а споживачі віком вище 55 років на 60%.

Отже, дані проведеного дослідження свідчать про те, що є можливість підприємству розвиватись і бути рентабельним, однак для цього потрібна обдумана маркетингова політика.

В 2017 році експерти оцінювали об'єм українського органічного ринку в €17 млн. Для порівняння, одна Німеччина – це більше €9 млрд на рік, що є не більше 3% від загального споживання в країні. В Європейський Союз України поки експортує в основному сировину. Наприклад, пшеницю, спельту, овес [98].

Лідерами споживання органічної продукції у світі є Західна Європа (40%), Північна Америка - Канада і США (44%), Японія і Корея (5%). Український виробник орієнтований на попит. Де є попит – туди і йде продукція [98].

Успішність товаровиробників в ринкових умовах господарювання визначається рівнем ефективності виробництва, яка здебільшого залежить від рівня задоволення потреб споживачів, в тому числі слід відмітити, що саме якість формує попит на продукцію, з огляду на екологічну безпеку.

Об'єктивну оцінку результатів діяльності органічних товаровиробників і галузі органічного виробництва в цілому можна здійснити на підставі показників ефективності, зокрема рентабельності виробництва (табл. 2.20).

Аналізуючи рівень рентабельності в сільськогосподарського виробництва за традиційною та органічною технологіями в аграрних підприємствах Бережанського району (рис. 2.18.), слід відмітити, що в Тзов «Жива Земля Потутори», рентабельність за аналізований період зменшилась від (-15,1)% у 2015 р. до (-32,4%) у 2017 р.

Таблиця 2.20

**Порівняння рівня рентабельності виробництва органічної та традиційної продукції зернових та зернобобових культур у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району**

Вид продукції	Виробництво органічної продукції у ТзОВ «Жива земля Потутори»			Виробництво традиційної продукції у ПОП «Урманське»	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
Зернові та зернобобові	-2,2	-15,8	-26,4	16,7	9,0
в т.ч. озима пшениця	69,1	-45,6	-5,8	18,6	9,2
Жито	-	-59,3	-9,5	-	-
Гречка	-35,6	8,9	-17,0	12,4	55,3
озимий ячмінь	-32,2	-46	-48,1	-	-
інші зернові та зернобобові	-6,0	42,5	-48,6	-	-

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Відповідно в підприємствах за традиційною технологією спостерігаємо обернений зв'язок від 0,3 відсотка у 2015 р. до 17,5 у 2017 р.

На сьогоднішній день Україна має значний потенціал розвитку виробництва органічної продукції, яка є привабливою в Україні та за її межами. Враховуючи вище сказане, Україна може стати головним експортером органічної продукції за кордон.

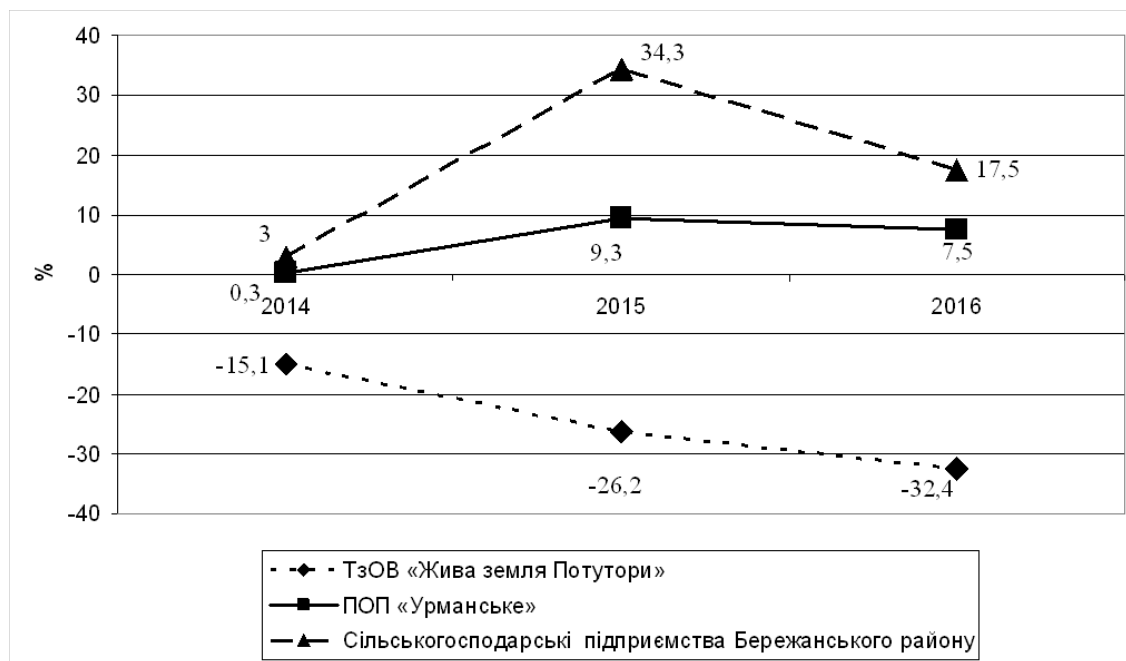


Рис. 2.18. Динаміка рівня рентабельності сільськогосподарського виробництва за традиційною та органічною технологіями в аграрних підприємствах Бережанського району.

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Органічне виробництво в Україні може розвиватися за умов державної підтримки. Державне стимулювання може бути реалізоване через фінансову підтримку, пільгове оподаткування, підвищення розміру доплат до закупівельної ціни, пільгові ціни на послуги і засоби виробництва, державне страхування, популяризацію органічної продукції серед виробників і споживачів, створення розгалуженої інфраструктури ринку органічних продуктів.

У такому випадку вітчизняний агровиробник здатний забезпечити виробництво достатньої кількості органічної продукції, що буде сприяти покращенню стану навколишнього середовища зростання вітчизняного сільського господарства.

## Висновки до 2 розділу

1. Аналізуючи сільськогосподарські підприємства Тернопільської області виявлено значний земельний та трудовий потенціал, однак для підвищення їх економічної ефективності необхідно зміцнити матеріально-технічну базу, та замінити трудомісткі технології, які є в більшості підприємств, на енерго- та матеріалозберігаючі. Слід відмітити, що задовільнити внутрішній попит та вивести країну на світові аграрні ринки можливо лише при технологічній модернізації, яка здатна забезпечити формування екологічного, результативного, ресурсозберігаючого, сільського господарства, при цьому головною умовою є активна інноваційна діяльність підприємств. Тернопільщина на сьогоднішній день наразі знаходиться в умовах наздоганяючої модернізації та обмежених інвестиційних ресурсів. Така ситуація потребує чіткого визначення перспектив і напрямів інноваційного розвитку аграрного сектору, а отже, інформації, що характеризує рівень розвитку та результати інноваційної діяльності. Основою стабілізації і подальшого прискореного розвитку сільського господарства є підвищення його ефективності та конкурентоспроможності, що, в свою чергу, матиме позитивний вплив на зростання зайнятості та відповідно доходів і рівня життя сільського населення області.

2. За результатами дослідження інноваційної діяльності підприємств встановлено, що підприємства, які спеціалізуються на вирощуванні зернових і технічних культур (переважно соняшнику), застосовують такі інноваційні технології землеробства. як: – технологія No-till, система Mini-till, технологія точного землеробства; – GPS-моніторинг сільськогосподарської техніки; – крапельне зрошення; – органічне землеробство. Підприємства, що спеціалізуються на овочівництві, застосовують – крапельне зрошення, чизельний обробіток ґрунту,

механізоване збирання огірка, томатів, моркви, картоплі, використання оприскувача фенного типу при внесенні засобів захисту рослин, система Mini-till та органічне землеробство. Також встановлено, що організаційними та маркетинговими інноваціями у рослинництві займаються 59% інноваційно активних підприємств та 30% інноваційно активних тваринницьких підприємств. Переважно підприємства займалися навчанням кадрів (70%) та вдосконалювали організацію управління (60%). Основним стимулом є бажання підприємств зберегти чи збільшити частку на ринку, поширення товарів на нові географічні сегменти ринку та можливість виходу на зарубіжні ринки.

3. За даними результатів дослідження встановлено, що у 2017 р. 59,2% сільськогосподарських підприємств запроваджували такі інноваційні заходи, як: виробництво нових продуктів, новації в управлінні, збуті та маркетингу, що на 0,6% більше від показника по Україні і на 3 відсотка менше від показника попереднього року. Водночас, у півтора раза зросла частка підприємств, які запроваджували нові продукти (від 25,3% у 2016 році до 36,8% у 2017 році), і в 2 рази – тих, які запроваджували нові процеси (від 12% до 21.1%). При цьому, майже в 2 рази зменшилась частка підприємств, які запроваджували нові методи управління (від 18,7% до 10,5%).

4. Результативність діяльності сільськогосподарських підприємств рекомендуємо здійснювати з врахуванням специфіки їх розвитку, які виділені нами в 3 групи на основі техніко-технологічної модернізації, структурно-породної оптимізації, маркетингової, інформаційної, організаційної складової та розробленої нами системи активізаційної діяльності, спрямованої на виробництво органічно чистої продукції, задоволення потреб суб'єктів за інтересами в обраних стратегічних зонах господарювання. Акцент зроблено на посилення ролі державної аграрної



та інвестиційної політики, спрямованої на активізацію нововведень в конкурентоспроможному розвитку аграрного сектора економіки.

Емпіричними дослідженнями підтверджено низький рівень активізаційно-інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств досліджуваного регіону, де інноваційною діяльністю займалися 18,4 %, зокрема здійснювали: лише продуктові інновації – 1,2 %, процесні інновації – 5,8 %, продуктові та процесні інновації – 4,5 %, маркетингові та організаційні інновації – 5,1 %. Результати дослідження засвідчують вплив інноваційної сприйнятливості та інноваційної культури як складових інноваційної діяльності на результативні показники господарювання, де встановлено, що при зміні рівня інноваційної культури від 0,58 до 0,87 інтегрованого коефіцієнта економічні показники за чистим доходом зростають у 3,1 рази. Результатами нашого дослідження за розширеною системою складових виявлено різний рівень інноваційної діяльності, який коливається від 0,47 коефіцієнта у ПАП «Велес» до 0,63 коефіцієнта у ТзОВ «Бережани Агро». Загалом рівень інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району складає 0,58 коефіцієнта.

**Основні наукові результати розділу опубліковано в працях автора:**

[100, 111]

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств в їх стратегічному розвитку

Динамічний розвиток сільськогосподарських підприємств як соціально-економічних систем не є самоціллю, а об'єктивною закономірністю і обумовлюється системою чинників, а саме [100, С. 239]:

- загальними тенденціями розвитку світової економіки;
- розширенням організаційно-економічних зв'язків у Світовому економічному просторі;
- зростанням залежності національних економік від тенденцій та темпів розвитку економік у світовому просторі, ресурсного забезпечення;
- розширенням організаційно-економічних зв'язків суб'єктів діяльності України з суб'єктами інших країн;
- зростанням конкурентної боротьби у зовнішньому середовищі у відповідних сегментах ринку, в географічних – стратегічних зон господарювання;
- зростання ймовірності розвитку ризиків та кризових ситуацій;
- структурною зміною потреб і орієнтаційних поглядів на якісні споживчі параметри;
- розширення факторів забезпечення успіху в діяльності підприємств, спрямованих на зміцнення та розвиток їх конкурентних потенційних можливостей при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища;
- трансформаційними процесами що відбуваються в національній і аграрній економіці та ін [100, С. 240].

Все це в сукупності вимагає переосмислення в господарючих структурах своїх позицій щодо формування портфеля можливостей та стратегій забезпечення активізаційної їх діяльності в стратегічному і поточному розвитку.

Основним активізатором забезпечення стратегічного розвитку підприємств є інноваційна складова, яка повинна охоплювати усі підсистеми підприємства в органічній їх єдності – техніко-технологічного, соціально-економічного, організаційно-управлінського, обліково-аналітичного, фінансового, комунікаційного, процесного, інформаційного, біологічного, експортно-орієнтованого, інтелектуального, ресурсно-забезпечуючого та іншого спрямування. В такому аспекті в органічній єдності повинні одержувати розвиток і напрями інноваційності, а саме: технічні інновації, соціальні інновації, інновації експортних взаємодій, інформаційні інновації, комунікаційні інновції, організаційні інновації, управлінські інновації та інші [100].

Названі напрями інноваційної діяльності повинні охоплювати усі напрями діяльності підприємств як соціально-економічних системних цілісностей на що акцентують науковці: О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко [33]. Ми підтримуємо таку позицію і вважаємо, що екологічну, соціальну, інтелектуальну результативність в стратегічному розвитку підприємств аграрного сектору можемо забезпечити лише в умовах використання системних інновцій при проведенні системних змін, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності господарюючих структур.

Розширений варіант такого підходу представлено у формалізованому вигляді (формула 3.1) [100].

$$PI_{\phi} = \frac{\sum_{i=1}^{10} K_i}{10} \quad (3.1)$$

де  $PI_0$  – рівень інноваційної діяльності;  $K_1$  – коефіцієнт рівня технічних та технологічних інновацій;  $K_2$  – коефіцієнт рівня соціальних інновацій;  $K_3$  – коефіцієнт рівня інновацій експортних взаємодій;  $K_4$  – коефіцієнт рівня інформаційних інновацій;  $K_5$  – коефіцієнт рівня комунікаційних інновацій;  $K_6$  – коефіцієнт рівня організаційних інновацій;  $K_7$  – коефіцієнт рівня управлінських інновацій;  $K_8$  – коефіцієнт рівня біологічних інновацій;  $K_9$  – коефіцієнт рівня екологічних інновацій;  $K_{10}$  – коефіцієнт рівня економічних інновацій.

Однак вважаємо, що ключовими інноваціями в аграрному секторі економіки повинні бути соціоінновації, біоінновації, інтелектуально-інноваційний підхід будь-якої соціально-економічної системи на що акцентують О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир [32], О.В. Білінська [13].

Ми підтримуємо позицію Н. М. Сіренко, яка, враховуючи специфіку аграрного сектору економіки, робить акцент на виділення біомодельної стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора економіки (біологічних інновацій). Біомодельна стратегія інноваційної діяльності автором розкривається в розширеному варіанті як системи, яка «базується на економії робочої сили через застосування інновацій в механізації в поєднанні із унімодальними видами» [124]. Автор запропонованої моделі стверджує, що «Умовою запровадження біомоделі є великі капіталомісткі підприємства із значними земельними масивами, що зумовлює укрупнення сільськогосподарських товаровиробників та їх інтеграцію» [124]. Автором монографії розроблена система заходів забезпечення розвитку аграрного сектора економіки на інноваційній основі через сформовану систему інновацій: ідеологічного, екологічного, біологічного, техніко-технологічного, організаційно-економічного, соціального спрямування [124]. З таким підходом і такою позицією ми погоджуємося. Однак, вважаємо за доцільне конкретизувати систему заходів на базі яких

організаційних формувань можна реалізувати інноваційні моделі розвитку аграрного сектору економіки [100, С. 241]. При цьому ми робимо акцент на дотримання вимог в системі таких наукових підходів як: системного, комплексного, маркетингового, інтеграційного, функціонального, концептуального, мотиваційного, активізаційного, стратегічного, інноваційного, синергетичного та ін. з пріоритетною орієнтацією за забезпечення соціально-екологічного та економічного розвитку [100, С. 241]. При цьому нами не упускається економічна складова системної цілісності як засобу розв'язання задач соціально-екологічного спрямування, підвищення рівня і якості життя [100, С. 241]. Взаємозв'язок такого підходу відображено на рис. 3.1.

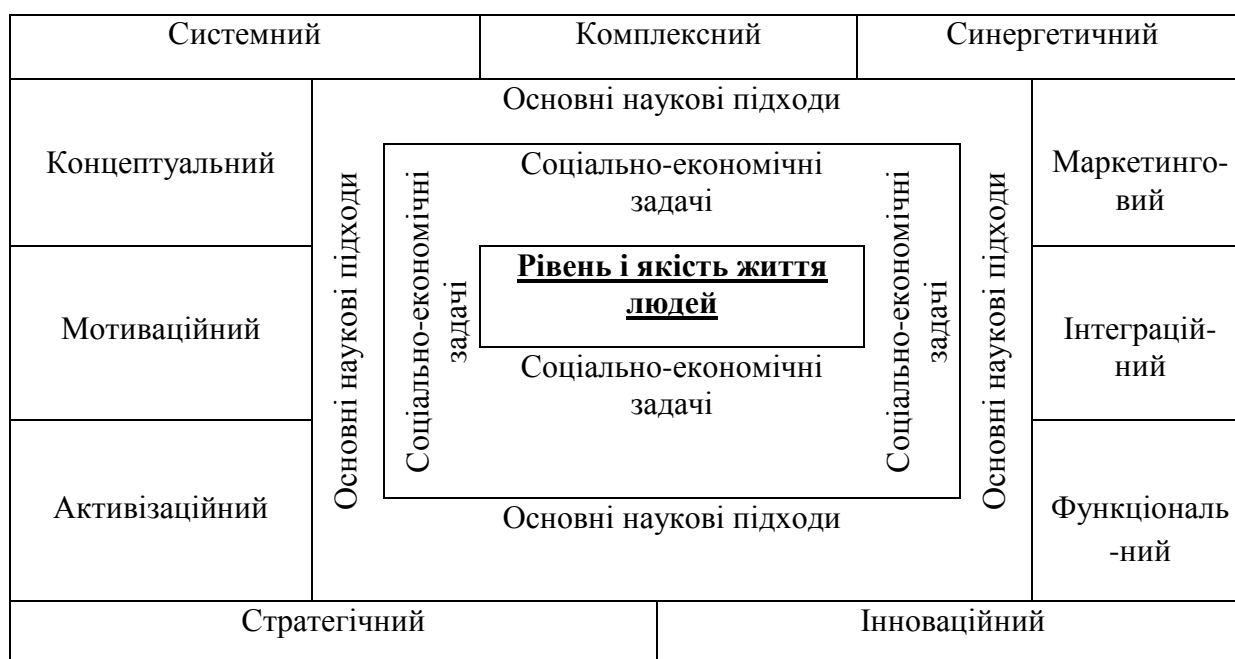


Рис. 3.1. Основні наукові підходи формування інноваційної моделі розвитку сільськогосподарських підприємств економіки та його складових

Примітка. Систематизовано на основі літературних джерел з нашими доповненнями [33, 130]

Прибуток ми розглядаємо як засіб реалізації місії підприємств та досягнення соціально-екологічних цілей в їх динамічно-стратегічному розвитку. Їх основна вимога і цільова спрямованість представлені нами в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні підходи до формування портфеля стратегій та обґрунтування системних змін  
в управлінні інноваційною діяльністю підприємств**

Підхід до формування	Суть наукового підходу	Цільова спрямованість	Портфель стратегій інноваційного спрямування (специфіка формування)	Система змін в:
1	2	3	4	5
Системний	Спрямований на формування напрямів інноваційного забезпечення стратегічного розвитку підприємств системи як	Забезпечення результативної діяльності підприємств шляхом проведення системних змін в обґрунтованих комбінаціях інноваційних складових стратегічного розвитку підприємств	Налюбій стадії життєвого циклу організації з врахуванням рівнів їх розвитку формується портфель стратегій, який охоплює в системі стратегії, спрямованих на розвиток підприємств в органічній єдності економічних, соціальних, інтелектуальних складових, включаючи і взаємодію із зовнішнім середовищем	Складових забезпечення стратегічного розвитку підприємств на інноваційній основі. Напрямах інноваційного забезпечення стратегічного розвитку підприємств. Комбінаціях інноваційних складових стратегічного розвитку підприємств
Комплексний	Спрямований на формування функціонально-забезпечуючих підсистем стратегічного розвитку підприємств як системної цілісності	Забезпечення результативної діяльності підприємств стратегічного їх розвитку шляхом комбінацій інноваційних складових функціонального спрямування	Налюбій стадії життєвого циклу організації формується портфель стратегій в органічній єдності вимог системного підходу та портфель стратегій інноваційних складових функціональних підсистем, адаптованих до розв'язання задач та досягнення цілей на основі комплексного підходу з	Комбінаціях інноваційних складових функціонального спрямування в органічній взаємодії із сформованим портфелем системного підходу

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
			врахуванням рівнів їх розвитку	
Маркетинговий	Спрямований на формування банку інформації нового забезпечення обґрунтування рішень стратегічно-інноваційного розвитку підприємств	Забезпечення результативної діяльності підприємств на основі маркетингової діагностики та сформованого інформаційного потенціалу при обґрунтуванні варіантів комбінацій інноваційних складових стратегічного розвитку підприємств	Стратегії якості та цінних уступок. Стратегії за обраними моделями організації та типами їх поведінки. Стратегії іміджу та ділової репутації	Методах маркетингових досліджень. Критеріях оцінки інноваційно-стратегічного розвитку підприємств. Системі інформаційного забезпечення суб'єктів діяльності та прийняття рішень
Концептуальний	Спрямований на обґрунтування і вибору результативної концепції стратегічного розвитку підприємств та напрямів інноваційної діяльності	Забезпечення результативності стратегічного розвитку підприємств в контексті обраної концепції на основі обґрунтованого інноваційного напрямку їх інноваційної діяльності	Портфель стратегій в органічній єдності системного, комплексного, маркетингового та іншого підходів, скорегованих в різних варіантах комбінацій і адаптованих до обраних концепцій стратегічно-інноваційного розвитку соціально-економічних систем	Підходах щодо обґрунтування та вибору концепції стратегічного розвитку підприємств.  Підходах щодо вибору концепції розвитку інноваційної діяльності

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Активізаційного спрямування	Спрямований на формування системи активізаційного забезпечення інноваційно-стратегічного розвитку підприємств	Забезпечення результативності інноваційної діяльності підприємств в їх стратегічному розвитку шляхом сформованої і реалізованої системи активізаційного спрямування	Портфель стратегій, спрямованих на формування і реалізацію потенціалу колективу, окремих груп при розв'язанні задач стратегічної орієнтації в розвитку соціально-економічних систем на інноваційній основі саморегулюючого та регулюючого характеру	Структурі механізмів активізаційної діяльності колективів, груп, організації як системи Структурі сформованих потенціалів Механізмах управлінського профілю Стилях керівництва та ін.
Процесний	Сформованого на інноваційний розвиток процесного потенціалу підприємств в їх стратегічному розвитку	Забезпечення результативності стратегічного розвитку підприємств шляхом сформованого інноваційного процесного потенціалу	Портфель стратегій, спрямованих на формування інноваційного процесного потенціалу	Технологіях проведення змін Часовому і просторовому вимірах проведення змін Флуктуаційно-біфуркаційних процесах
Синергетичний	Спрямований на формування системи забезпечення синергетичного	Забезпечення результативної діяльності соціально-економічних систем на	Комбінований портфель стратегій з синергетичним ефектом організаційних взаємодій	В моделях організацій та типах їх поведінки В системі потенційних можливостей як конкурентних переваг



## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
	ефекту в процесі комбінації складових забезпечення стратегічно-конкурентоспроможного розвитку соціально-економічних систем	основі комбінування складових інноваційної їх діяльності з синергетичним ефектом		в комбінаційних варіантах портфеля стратегій та ін..
Стратегічний	розвитку підприємств Спрямованого на формування системи забезпечення динамічного розвитку підприємств як соціально-економічних систем стратегічної орієнтації на інноваційно-креативній основі	Забезпечення результативності стратегічного розвитку підприємств шляхом сформованого інноваційного портфеля стратегій. Забезпечення результативної діяльності підприємств конкурентоспроможного їх розвитку в стратегічній перспективі на основі передбачення можливих варіантів комбінацій портфеля стратегій та інноваційних складових	Портфель стратегій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможного розвитку соціально-економічних систем стратегічної орієнтації як основи обґрунтування інноваційних складових в системі конкурентних переваг	Концепціях і напрямках розвитку підприємств; Рівнях адаптованості сформованого портфеля стратегій; Напрямам стратегічного розвитку підприємств; Моделям організації. Системі забезпечення розвитку креативного мислення. В напрямках розвитку інтелектуального потенціалу. В напрямках забезпечення антикризової діяльності підприємств. В напрямках забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Інноваційний	Спрямований на формування системи забезпечення динамічного конкурентоспроможного розвитку підприємств як соціально-економічної системи шляхом формування конкурентних переваг на ексклюзивно інноваційній основі в системі інноваційної діяльності	Забезпечення результативної діяльності соціально-економічних систем стратегічного конкурентоспроможного спрямування на основі розвинутої інноваційної діяльності	Портфель стратегій системно-інноваційного спрямування по забезпеченню конкурентоспроможного стратегічно орієнтованого лідерського напрямку розвитку соціально-економічних систем	В якісних параметрах складових інноваційної діяльності підприємств В пріоритетах орієнтацій них поглядів щодо забезпечення інноваційного розвитку підприємств В напрямах забезпечення потенціалу креативного мислення В комбінаціях інноваційних складових системи конкурентних переваг

Примітка. Розробка автора дослідження

Розвиток і якість життя, конкурентоспроможність та стратегічний розвиток підприємств як соціально-економічних систем нами розглядаються в органічному взаємозв'язку і взаємообумовленості. Такий підхід покладено в основу обґрунтування методики визначення рівня розвитку соціально-економічних систем та їх конкурентних потенційних можливостей, яка охоплює 16 показників як критеріїв оцінки, а саме: досягнення цілей – задоволення потреб споживачів за кількісними і якісними параметрами цільового спрямування, виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами, досягнення цілей у зовнішньому конкурентному середовищі, досягнення цілей пріоритетного стратегічного розвитку за основними напрямками внутрішнього спрямування, виконання зобов'язань перед суб'єктами інтелектуальної власності та колективом підприємства, забезпечення структурної раціональності, збалансованості – організаційної цілісності, сформованої тріади влади, ціннісних орієнтацій як складових потенціалу та іміджу підприємства.

Важливим в цій системі в контексті концептуальних задач креативно-інноваційного спрямування є формування інноваційного потенціалу залежно від етапів і життєвих циклів розвитку організацій (в економічній науковій літературі вони характеризуються як порядки інновацій). Їх систематизація представлена нами в (3.3. параграфі розділу).

Окрім життєвих циклів організації необхідно враховувати і типи розвитку підприємств як соціально-економічних систем, оскільки останні визначають основний зміст інновацій та напрм інноваційності як на рівні господарюючих структур, так і на державному рівні. Такий підхід покладено нами в основу забезпечення гармонійної збалансованості державної політики та системних складових підтримання процесів, спрямованих на проведення системних інноваційних змін. Лише при такому підході можливо забезпечити синергетичний ефект від названої дуальної організаційної взаємодії.

Ми підтримуємо позицію Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2018 р., яким схвалена програма підтримки аграрного сектору, основні зусилля якого сконцентровано на галузі, які можуть забезпечити економічний ефект.

На основі запропонованих в системі критеріїв оцінки рівня організаційних, техніко-технологічних, управлінських, соціальних, біологічних, інформаційних, екологічних, економічних, комунікаційних інновацій та інновацій експортних взаємодій нами оцінено рівень інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району, для виявлення сформованих потенційних можливостей в стратегічному розвитку підприємств, а також як відправної точки обґрунтування напрямів проведення системних змін та вибору портфеля стратегій. При цьому враховуються слабкі сторони і загрози. Розширена система складових потенціалу інноваційної діяльності використана нами щоб більш обґрунтовано підійти до визначення пріоритетних стратегій, інноваційно-стратегічного розвитку підприємств.

Результатами нашого дослідження за розширеною системою складових виявлено різний рівень інноваційної діяльності, який коливається від 0,47 коефіцієнта у ПАП «Велес» до 0,63 коефіцієнта у ТЗОВ «Бережани Агро», результати яких представлено на рис. 3. 2.

В цілому рівень інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району складає 0,58 коефіцієнта. Надто низькими в сільськогосподарських підприємствах за даними дослідження є: інновації експортних взаємодій та економічні інновації, коефіцієнти яких становлять 0,36 та 0,33. На високому рівні екологічні інновації, коефіцієнт якого становить 0,8. Це пов'язано із тим, що із 9 досліджуваних сільськогосподарських підприємств, 2 із них випускають екологічну чисту продукцію.

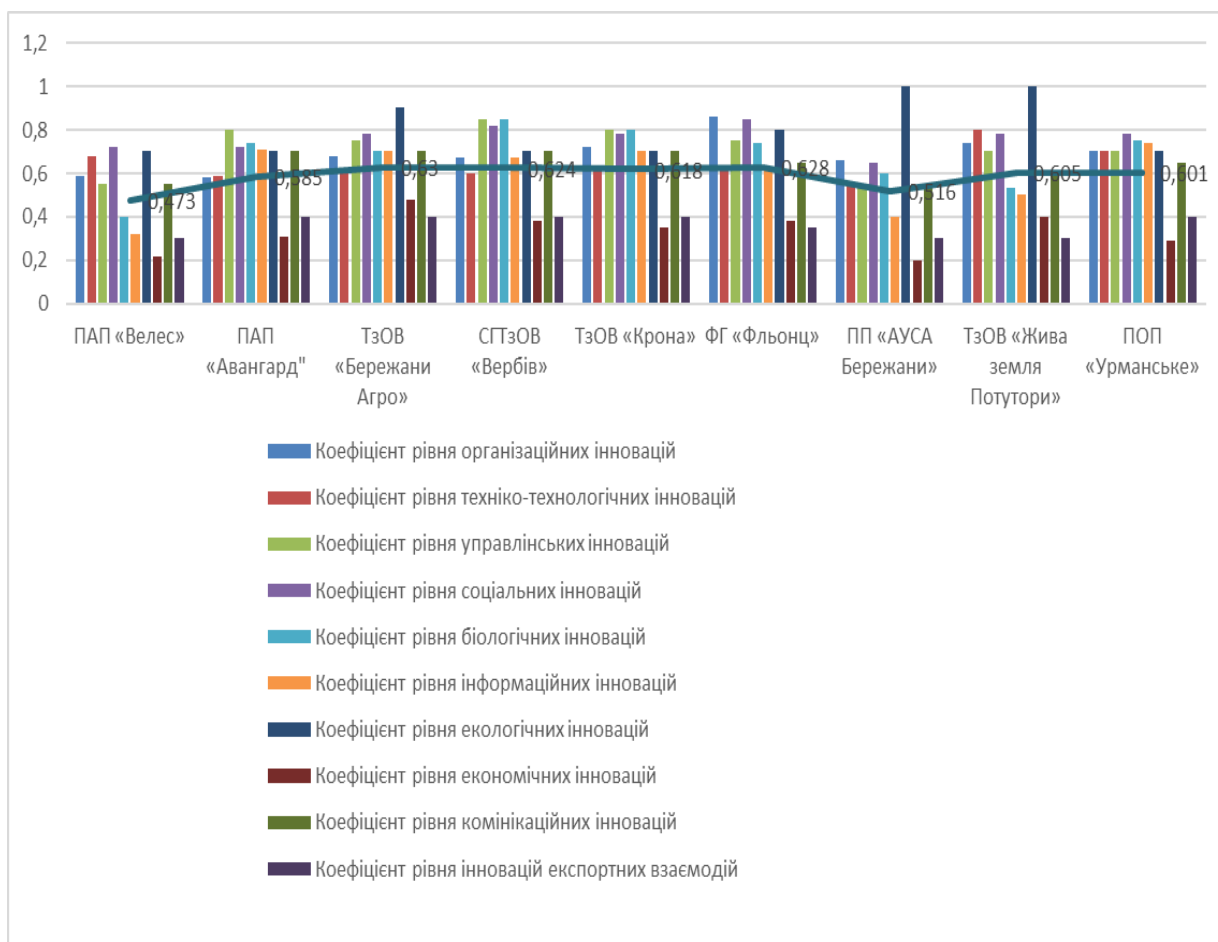


Рис. 3.2. Рівень інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району

Примітка. Експертна оцінка

Для виявлення потенційних можливостей, сильних сторін і загроз та розробки стратегії, з метою успішного конкурування на ринку, в обраних стратегічних зонах господарювання рекомендуємо використовувати SWOT-матрицю соціально-економічного розвитку сільськогосподарських підприємств Бережанського району (табл. 3.2.)

SWOT-матриця соціально-економічного розвитку сільськогосподарських підприємств дає нам можливість скласти стратегічний плану розвитку організації (табл. 3.3)

Таблиця 3.2.

**SWOT-матриця соціально-економічного розвитку  
сільськогосподарських підприємств Бережанського району**

	<b>Можливості (О)</b>	<b>Загрози (Т)</b>
Зовнішнє середовище  Внутрішнє середовище	1. Диверсифікація виробництва. 2. Конку rentний статус організації. 3. Вихід на нові ринки. 4. Використання нових сортів. 5. Переробка сільськогосподарської продукції. 6. Збільшення нових порід тварин. 7. Підвищення рівня професійності кадрів та якості управління	1. Нестабільна економічна та політична ситуація в країні. 2. Поява нових конкурентів. 3. Високі кредитні ставки. 4. Неприятлива екологічна ситуація. 5. Диспаритет цін на с.-г. продукцію. 6. Виїзд висококваліфікованих кадрів за кордон.
<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>SO – стратегія</b>	<b>ST – стратегія</b>
1. Сприятливі умови для розвитку сільськогосподарського виробництва. 2. Наявність сировинної бази. Наявність високо кваліфікованих кадрів. 4. Надійні контрагенти. 5. Наявність переробних цехів. 6. Ділова репутація партнера. Наявність екологічно-чистої продукції.	«СiМ» 3.6.2. Через високий рівень кваліфікованих працівників та ділову репутацію партнера є можливість виходу на нові ринки 5. 3. 5 Через наявність переробних цехів та висококваліфікованих кадрів є можливість переробляти сільськогосподарську продукцію	«СiЗ» 2.3.7. Досягнення конкурентних переваг за рахунок екологічно-чистої продукції висококваліфікованих кадрів
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>WO – стратегія</b>	<b>WT – стратегія</b>
1. Слабкий фінансовий стан 1. Низький рівень маркетингової діяльності. 2. Низький рівень життя населення. 3. Низький рівень мотивації праці. 4. Високий ступінь зношеності основних засобів. 5. Відсутність обґрунтованих стратегічних напрямів дій.	«Сл і М» 1.1.2.4.5. Покращення фінансового стану можливе через диверсифікацію виробництва, переробку сільськогосподарської продукції, використання нових сортів та вихід на нові ринки. 7.5. Завдяки підвищенню рівня професійності кадрів підвищиться рівень обґрунтованості стратегічних напрямів дій	«Сл і З» 2.6. Через низький рівень життя населення можливий виїзд висококваліфікованих кадрів за кордон. 5. 2.4.5 Через відсутність обґрунтованих стратегічних напрямів дій можлива поява нових конкурентів, диспаритет цін на с.-г. продукцію та несприятлива екологічна ситуація

Примітка. Розробка автора дослідження

Таблиця 3.3

## Оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств Березанського району

Результат господарської діяльності	Результат фінансової діяльності		
	РФД<<0	РФД=0	РФД>>0
РГД>>0	ПОП «Урманське» ПАП «Авангард»  РФГД=0	ТзОВ «Бережани Агро» СГТзОВ «Вербів»  РФГД>0	  РФГД>>0
РГД=0	ПАП «Велес»  РФГД≤0	ТзОВ «Крона» ФГ «Фльонц»  РФГД=0	  РФГД>0
РГД<<0	ТзОВ «Жива земля Потутори» ПП «АУСА Бережани»  РФГД<<0	  РФГД<0	  РФГД=0

Примітка: розраховано за даними досліджуваних господарств

Для підприємств: ТзОВ «Крона», ФГ «Фльонц», ПАП «Авангард» та ПОП «Урманське», які знаходяться в зоні рівноваги рекомендуємо використовувати загальну стратегію стабілізації;

В зоні успіху: ТзОВ «Бережани Агро», СГТзОВ «Вербів» – стратегію стійкого розвитку;

В зоні дефіциту: ПП «АУСА Бережани», ТзОВ «Жива земля Потутори» та ПАП «Велес» – загальну стратегію виживання.

В розрізі сформованих груп підприємств за критеріями ризикованості обґрунтовані нами портфель стратегій та механізми їх реалізації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств  
Бережанського району та механізми їх реалізації (проект)**

Зона ризику	Підприємства	Загальна стратегія розвитку	Можливі стратегії розвитку	Механізми реалізації стратегій
1	2	3	4	5
Зона успіху (4) РФГД>0	ТзОВ «Бережани Агро», СГТзОВ «Вербів»	Стратегія стійкого розвитку	Маркетингова стратегія. Стратегія якості продукції. Стратегія завоювання лідерських позицій. Стратегія кооперації. Стратегія сталого розвитку. Стратегія розширення географічних сегментів ринку. Стратегія максимального використання сформованого потенціалу.	Стратегія забезпечення стабільного екологічного, економічного, соціального, інтелектуального, стратегічно-орієнтованого розвитку підприємств.
Зона рівноваги РФГД≈0 (1)	ПОП «Урманське», ПАП «Авангард»	Стратегії стабілізації	Стратегія зниження собівартості продукції. Стратегія збереження якості ґрунту.	Механізми державної підтримки по довгостроковому кредитуванню. Удосконалення



## Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
			Стратегії дотримання сівозмін. Стратегія якості. Стратегія розвитку конкурентних переваг.	системи менеджменту.
Зона рівноваги РФГД $\approx$ 0  (2)	ТзОВ «Крона», ФГ «Фльонц»		Стратегія збереження статус-кво. Маркетингова стратегія.	Механізми маркетингового та логістичного розвитку. Розширення інформаційної системи. Пошук нових клієнтів. Механізм забезпечення інвестиційної привабливості. Механізм забезпечення іміджу фірми. Розвиток організаційної культури.
Зона дефіциту РФГД $\leq$ 0  (7)	ПАП «Велес»	Стратегії виживання	Стратегії реструктуризації. Стратегія скорочення витрат. Стратегія виживання. Маркетингова стратегія. Стратегія відтворювального процесу.	Механізми антикризової діяльності. Організаційно-структурна трансформація. Пільгове довгострокове кредитування. Механізм забезпечення інвестиційної привабливості. Інформаційно-моніторингове забезпечення.
РФГД $\ll$ 0  (9)	ПП «АУСА Бережани», ТзОВ «Жива земля Потутори»			

Примітка: Розроблено на основі даних досліджуваних господарств

Для підвищення рівня обґрунтованості та прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємств на побудованій нами багатofакторній моделі виявлено вплив часткових показників на інтегральний показник рівня інноваційної діяльності.

Де,  $Y$  – інтегрований показник рівня інноваційної діяльності;

$x_1$  – коефіцієнт рівня технічних та технологічних інновацій;

$x_2$  – коефіцієнт рівня соціальних інновацій;

$x_3$  – коефіцієнт рівня інновацій експортних взаємодій;

$x_4$  – коефіцієнт рівня інформаційних інновацій;

$x_5$  – коефіцієнт рівня комунікаційних інновацій;

$x_6$  – коефіцієнт рівня організаційних інновацій;

$x_7$  – коефіцієнт рівня управлінських інновацій;

$x_8$  – коефіцієнт рівня біологічних інновацій;

$x_9$  – коефіцієнт рівня екологічних інновацій;

$x_{10}$  – коефіцієнт рівня економічних інновацій.

За результатами розрахунку модель має вигляд:

В результаті розрахунків, моделі набудуть вигляду:

$$Y = 0,17 + 0,07x_1 + 0,02x_2 + 0,20x_3 + 0,31x_4 + 0,03x_5 + 0,43x_6 + 0,11x_7 + 0,41x_8 + 0,57x_9 + 0,06x_{10}$$

Коефіцієнт кореляції – 0,92;

Коефіцієнт детермінації – 0,85.

За результатами дослідження встановлено, що найбільший вплив на результативну ознаку мають, інновації експортних взаємодій, інформаційні, управлінські, біологічні та організаційні інновації. Коефіцієнт множинної кореляції, характеризує високу тісноту зв'язку.

Посилення конкуренції у внутрішніх та зовнішніх ринках вимагає розробки нової парадигми управління сільськогосподарськими підприємствами, спрямованої на формування інноваційного їх типу. Задоволення потреб існуючих і перспективних ринків наукомісткою продукцією, збереження та посилення конкурентних позицій підприємств можливе лише за умови створення дієвої інноваційної системи й ефективного управління нею [125, с.43].

Під час побудови інноваційної системи аграрного підприємства потрібно враховувати, що перша безпосередньо впливає на базові організаційні властивості останнього: 1) чутливість (здатність підприємства передбачити проблеми та можливості); 2) експериментування (рівень об'єктивності оцінки нових ідей у підприємстві); 3) внутрішня комунікативність (здатність розповсюджувати релевантну інформацію по структурних підрозділах); 4) готовність до ризику (здатність інвестувати інноваційні процеси, навіть в умовах невизначеності, з метою удосконалення діяльності); 5) здатність контролювати процеси, які породжуються змінами й інноваціями. Виходячи з цього, кожен елемент інноваційного потенціалу підприємства задіяний у процес формування інноваційної системи через виконання специфічних завдань [125, с.44] (табл.3.5.)

Таблиця 3.5

**Структура інноваційного потенціалу та його завдання щодо забезпечення інноваційної системи аграрного підприємства**

Складові інноваційного потенціалу, блоки	Завдання
Проектний	Створення інноваційної системи підприємства. Розробка пріоритетних напрямів діяльності. Розробка програми інвестування інноваційної системи
Функціональний	Організація безперебійного функціонування інноваційної системи підприємства на основі розроблених і затверджених програм
Ресурсний	Формування інтелектуального потенціалу через пошук кадрів, навчання та перекваліфікацію працівників, спеціалістів, менеджерів. Програми техніко-технологічної оснащеності інноваційної системи. Створення інформаційної бази, її поповнення та оновлення
Організаційний	Створення інноваційних підрозділів і забезпечення їхньої діяльності. Формування організаційної культури, що спонукає до розвитку інноваційної системи підприємства. Забезпечення інноваційної направленості управлінських функцій. Забезпечення взаємозв'язків між підприємством і виробниками та постачальниками науково-технічної продукції
Управлінський	Забезпечення відповідності результатів функціонування інноваційної системи соціально-економічним цілям організації Своєчасне коригування цільових напрямів інноваційної системи

Примітка. Джерело [125, с.44]

Можливість впровадження інновацій у вітчизняних аграрних підприємствах, тобто сприйняття їх, визначається рядом факторів, які акумулюють внутрішні й зовнішні можливості та загрози (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Фактори впливу на сприйняття вітчизняними аграрними підприємствами інновацій**

Група факторів	Внутрішньогрупові фактори	Результат дії
1	2	3
Зовнішні	Конкуренція	Стимулювання наукових досліджень, впровадження техніко-технологічних, організаційних та інших інновацій з метою створення конкурентних переваг
	Попит	Попит на наукоємну продукцію породжує попит з боку товаровиробників на інновації, які сприймаються як об'єктивна необхідність, що знижує рівень супротиву їх впровадженню
	Виробничо-технічні фактори	Безперервне оновлення виробничо-технічних факторів створює умови, за яких товаровиробники змушені впроваджувати інновації, щоб досягати комерційного успіху та випереджати в його рівні конкурентів
	Рівень розвитку науково-технічної інфраструктури	Сприяє єдності в цілях діяльності всіх організацій і установ, пов'язаних з інноваційним процесом; розробці інновацій, на які є попит з боку аграрних товаровиробників; швидкому просуванню інновацій від розробників до підприємств, які їх впроваджують
Внутрішні	Ставлення керівництва підприємства до інновацій	Розуміння керівництвом стратегічного значення інновацій підвищує рівень їх сприйняття організацією
	Відсутність бар'єрів у взаємовідносинах між підрозділами і співробітниками	Підвищення результативності комунікаційної системи сприяє ширшому залученню працівників до процесу управління, в результаті чого збільшується кількість раціоналізаторських пропозицій, співробітники відчують власну причетність до інноваційних процесів у підприємстві, краще розуміють стратегічне значення цих процесів

## Продовження таблиці 3.6

1	2	3
	Рівень самостійності підрозділів	Самостійність сприяє концентрації на певному об'єкті, тобто надходженню пропозицій щодо удосконалення як об'єкта, так і технології. Крім того, скорочується час розгляду проектів, якщо даний процес концентрується на рівні самостійного підрозділу
	Наявність мотивації в підрозділах і в окремих працівників	Наявність мотивації сприяє розумінню цілей інноваційного розвитку підприємства, а отже, частково нівелює негативний вплив супротиву інноваціям
	Рівень гнучкості розгляду інноваційних проектів	Розгляд різнорідних інноваційних проектів дає змогу не лише здійснювати інноваційну діяльність на поточному етапі, а й формувати портфель інноваційних проектів на перспективу
	Наявність інноваційних підрозділів	Відокремлення спеціалізованого підрозділу забезпечує створення інновацій, в яких підприємство відчуває потребу, на основі самостійного аналізу ринкового попиту
	Наявність системи післяінноваційної реабілітації	Сприяє постійному вдосконаленню впроваджені інновації та забезпечує систему безперервного впровадження інновацій, виходячи з їх життєвого циклу. Крім того, дана система захищає інновацію підприємства від копіювання, яке знижує комерційний успіх від її реалізації

Примітка: джерело [125, с.46]

При управлінні інноваційною системою сільськогосподарського підприємства необхідно враховувати, системність даного процесу та базовість інноваційного потенціалу у формуванні всієї системи [125, с.46].

### 3.2. Методичне забезпечення діагностики прогнозування інноваційної діяльності підприємств в їх стратегічному розвитку

Інноваційна діяльність підприємств аграрного сектора економіки, як системна цілісність має свою специфіку, яка повинна враховуватися при формуванні методик діагностики та оцінки. В основу методик діагностики і оцінок нами пропонується включати такі чинники, як: тип інноваційного розвитку, тип соціального розвитку, розвиток національної політики в їх органічній єдності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

#### Класифікація та основний зміст інновацій за типом розвитку соціально-економічних систем

Тип розвитку	Основний зміст на рівні господарюючих структур	На рівні держави через розвиток національної політики
1	2	3
<b>Соціальний</b>	Рівень і якість життя працівників організації	Сформована політика соціального розвитку національної економіки в контексті чітко визначених: цільових установок, спрямованих на високий рівень і якість життя, інтелектуалізацію, культурну складову
	Виконання зобов'язань перед споживачами СЗГ та суб'єктами за інтересами	
	Соціальна захищеність в плані забезпечення робочими місцями	
	Сформований соціальний потенціал як система	
	Інтелектуальний розвиток трудового потенціалу	
	Рівень розвитку складових соціального потенціалу (соціально-культурної сфери)	
	Рівень соціальної орієнтації на розвиток села	

## Продовження таблиці 3.7.

1	2	3
<b>Екологічний</b>	Рівень екологічності технологічних процесів	Сформована політика розвитку національної економіки з орієнтацією на зміцнення і розвиток екологічного потенціалу як базової основи життєдіяльності людини
	Рівень екологічності технічного потенціалу	
	Рівень розвитку (зміцнення) природного екологічного середовища	
	Інноваційно-екологічна самосвідомість (потенціал інноваційно-екологічної свідомості)	
	Рівень інноваційності складових забезпечення динамічного зміцнення середовищного компонента як потенціалу	
	Рівень інноваційності компоненті середовищного соціально-економічного і навколишнього природно-екологічного	
<b>Організаційний</b>	Рівень розвитку організаційного потенціалу як системи інноваційного спрямування в органічній єдності: організаційної культури, організаційної поведінки, організаційної взаємодії, культури організації, організаційних процесів, ціннісних орієнтацій	Сформована політика з орієнтацією на соціально-екологічний та організаційний розвиток в контексті зміцнення потенціалу ціннісних орієнтацій та національної культури
<b>Інтелектуальний</b>	Рівень інноваційно-системної сприйнятливості	Сформована політика з орієнтацією на розвиток соціально-економічної системи як цілісності в контексті пріоритетної складової зміцнення інтелектуального потенціалу на інноваційній основі
	Рівень інноваційно-екологічної самосвідомості	
	Рівень готовності до здійснення системно-комплексних інноваційних перетворень в системі еколого-соціальних вимог	
	Рівень психологічної переконаності як особистості в необхідному своєму динамічному компетенційному розвитку на інноваційно-комплексній основі	

## Продовження таблиці 3.7.

1	2	3
<b>Біологічний</b>	Рівень інноваційності техніко-технологічних видів за сортовою структурою в рослинницькій і породною – в тваринницькій галузях	
<b>Економічний</b>	Рівень досягнення і розвитку соціально-екологічних та інтелектуальних цілей на системній інноваційній основі і потенціалу інтелектуального розвитку підприємств	
<b>Управлінський</b>	Рівень сформованості системи управління на нових підходах забезпечення інноваційного розвитку підприємств стратегічної орієнтації з дотриманням і розвитком соціально-екологічних вимог	Сформованої політики з орієнтацією на саморозвиток територій та соціально-економічних систем індустріального та аграрного спрямування
	Рівень професійної готовності управлінської команди та її переконаності діяти на нових вимогах інноваційного, соціально-екологічного та економічного спрямування	
<b>Функціонально-забезпечуючий</b>	Рівень інноваційності динамічного розвитку усіх функціонально-забезпечуючих підсистем стратегічної діяльності підприємств	Сформованої політики з орієнтацією на розвиток держави, територій, соціально-економічних систем як інформаційно-розвиваючих системної цілісності з розширеною системою цивілізованих комунікаційних зв'язків
<b>Інформаційний</b>	Рівень інноваційності сформованої інформаційної системи розвитком підприємств	
	Рівень обліково-аналітичної системи інформаційного забезпечення стратегічного розвитку підприємств інноваційного спрямування	
	Рівень сформованості інформаційного потенціалу забезпечення інноваційного розвитку підприємств	



## Продовження таблиці 3.7.

1	2	3
	Рівень сформованості інформаційного потенціалу підприємств на життєвих циклах їх розвитку , типах реакції та поведінки інноваційного спрямування	
	Рівень інноваційності інформаційного потенціалу забезпечення управління ризиками, безпекою (економічною, екологічною, кризовою та ін.)	
<b>Комунікаційний</b>	Рівень інноваційності розвитку владних відносин і взаємодій	
	Рівень інноваційності власних відносин і взаємодій	
	Рівень інноваційності взаємовідносин суб'єкта пропозицій і суб'єкта попиту	
	Рівень інноваційності в системі відносин і взаємодій суб'єктів діяльності із навколишнім середовищем	
	Рівень інноваційності в системі комунікаційних взаємодій між суб'єктами діяльності та ін.	
<b>Експортно-орієнтований</b>	Рівень структурно-продуктового інноваційно-спрямованого експортного потенціалу	Сформованого аграрною політикою з орієнтацією на зміцнення експортного потенціалу в системі розширення організаційно-економічних зв'язків
	Рівень інноваційності комунікаційних взаємодій суб'єктів пропозицій з суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища експортної орієнтації	

## Продовження таблиці 3.7.

1	2	3
<b>Лідерського спрямування</b>	<p>Рівень інноваційності потенціалу управління якістю продукції і послуг структурно асортиментної якісного спрямування продукції</p> <p>Рівень інноваційності сформованих потенційних можливостей щодо використання стратегій цінкових уступок</p> <p>Рівень інноваційності сформованих потенційних можливостей по забезпеченню ділової репутації підприємства як соціально-економічної системи та її управлінської команди</p>	З країнами у світовому просторі за інтересами та лідерами
<b>Антикризовий</b>	Рівень інноваційності сформованих потенційних можливостей, адекватним життєвим циклом розвитку організацій, спрямованих на забезпечення результативного управління їх діяльністю	Сформована національна політика з орієнтацією на інноваційний розвиток ініціативи підприємництва соціально-економічних систем саморозвиваючого спрямування
<b>Підприємницький</b>	Рівень інноваційності сформованих і зпрогнозованих на перспективу потенційних можливостей по забезпеченню динамічного розвитку підприємств підприємницького типу поведінки	
<b>Ціннісно-орієнтаційний</b>	Рівень інноваційності соціально-економічного розвитку підприємств	

## Продовження таблиці 3.7.

1	2	3
	<p>Акцент на інтелектуальний розвиток людини задоволення його потреб та інтересів</p> <p>Інноваційний розвиток ціннісних орієнтацій в органічній єдності: екологічних, соці-альних, креативних, інтелектуальних складових, організаційних, організаційної культури, організаційної поведінки, організаційної взаємодії, організаційного клімату</p>	

Примітка. Авторська розробка

Математичний вираз такої взаємодії матиме наступний вигляд:

$$PI_{psec} = \frac{\sum_{i=1}^{15} K_i}{15}, \quad (3.2)$$

де  $PI_{psec}$  – рівень інновацій за типом розвитку соціально-економічних систем;

$K_1$  – коефіцієнт рівня інновацій за соціальним типом розвитку;

$K_2$  – коефіцієнт рівня інновацій за екологічним типом розвитку;

$K_3$  – коефіцієнт рівня інновацій за організаційним типом розвитку;

$K_4$  – коефіцієнт рівня інновацій за інтелектуальним типом розвитку;

$K_5$  – коефіцієнт рівня інновацій за біологічним типом розвитку;

$K_6$  – коефіцієнт рівня інновацій за економічним типом розвитку;

$K_7$  – коефіцієнт рівня інновацій за управлінським типом розвитку;

$K_8$  – коефіцієнт рівня інновацій за функціонально-забезпечуючим типом розвитку;

$K_9$  – коефіцієнт рівня інновацій за інформаційним типом розвитку;

$K_{10}$  – коефіцієнт рівня інновацій за комунікаційним типом розвитку;

$K_{11}$  – коефіцієнт рівня інновацій за типом експортно-орієнтованого розвитку;

$K_{12}$  – коефіцієнт рівня інновацій за типом розвитку лідерського спрямування;

$K_{13}$  – коефіцієнт рівня інновацій за антикризовим типом розвитку;

$K_{14}$  – коефіцієнт рівня інновацій за підприємницьким типом розвитку;

$K_{15}$  – коефіцієнт рівня інновацій за типом розвитку ціннісних орієнтацій.

Розглянутий нами методичний підхід покладено в основу розробки методичного забезпечення дослідження та оцінки інноваційної діяльності підприємств в їх стратегічному розвитку.

В розрізі названих підходів згідно таблиці 3.2. запропоновані методики оцінки інновацій.

Так, методика оцінки інновацій за типом соціального розвитку визначатиметься за формулою (3.2):

$$PI_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^7 K_i}{7}, \quad (3.3)$$

де  $PI_{cp}$  – рівень інновацій за соціальним типом розвитку;

$K_1$  – коефіцієнт рівня і якість життя працівників організації;

$K_2$  – коефіцієнт рівня виконання зобов'язань перед споживачами СЗГ та суб'єктами за інтересами;

$K_3$  – коефіцієнт рівня соціальної захищеності в плані забезпечення робочими місцями;

$K_4$  – коефіцієнт рівня сформованості соціального потенціалу як системи;

$K_5$  – коефіцієнт рівня інтелектуального розвитку трудового потенціалу;

$K_6$  – коефіцієнт рівня розвитку складових соціального потенціалу (соціально-культурної сфери);

$K_7$  – коефіцієнт рівня соціальної орієнтації на розвиток села.

Інновацій за типом екологічного розвитку пропонуємо визначати за формулою (3.4):

$$PI_{ep} = \frac{\sum_{i=1}^6 K_i}{6}, \quad (3.4)$$

де  $PI_{ep}$  – рівень інновацій за екологічним типом розвитку;

$K_1$  – коефіцієнт рівня екологічності технологічних процесів;

$K_2$  – коефіцієнт рівня екологічності технічного потенціалу;

$K_3$  – коефіцієнт рівня розвитку (зміцнення) природного екологічного середовища;

$K_4$  – коефіцієнт рівня інноваційно-екологічної самосвідомості;

$K_5$  – коефіцієнт рівня інноваційності складових забезпечення динамічного зміцнення середовищного компонента як потенціалу;

$K_6$  – коефіцієнт рівня інноваційності компоненті середовищного соціально-економічного і навколишнього природно-екологічного.

Інновацій за типом організаційного розвитку нами пропонується визначати за формулою (3.5):

$$PI_{op} = \frac{\sum_{i=1}^6 K_i}{6}, \quad (3.5)$$

де  $PI_{op}$  – рівень інновацій за організаційним типом розвитку;

$K_1$  – коефіцієнт рівня організаційної культури;

$K_2$  – коефіцієнт рівня організаційної поведінки;

$K_3$  – коефіцієнт рівня організаційної взаємодії;

$K_4$  – коефіцієнт рівня культури організації;

$K_5$  – коефіцієнт рівня організаційних процесів;

$K_6$  – ціннісних орієнтацій.

Інновацій за типом інтелектуального розвитку нами пропонується визначати за формулою (3.6):

$$PI_{ip} = \frac{\sum_{i=1}^4 K_i}{4}, \quad (3.6)$$

де  $PI_{ip}$  – рівень інновацій за інтелектуальним типом розвитку;

$K_1$  – коефіцієнт рівня інноваційно-системної сприйнятливості;

$K_2$  – коефіцієнт рівня інноваційно-екологічної самосвідомості;

$K_3$  – коефіцієнт рівня готовності до здійснення системно-комплексних інноваційних перетворень в системі еколого-соціальних вимог;

$K_4$  – коефіцієнт рівня психологічної переконаності як особистості в необхідному своєму динамічному компетенційному розвитку на інноваційно-комплексній основі.

Інновацій за типом біологічного розвитку визначатиметься за формулою (3.7):

$$PI_{bp} = \frac{K_1 + K_2}{2}, \quad (3.7)$$

де  $PI_{bp}$  – рівень інновацій за біологічним типом розвитку;

$K_1$  – коефіцієнт рівня інноваційності техніко-технологічних видів за сортовою структурою в рослинницькій галузі;

$K_2$  – коефіцієнт рівня інноваційності техніко-технологічних видів за сортовою структурою в тваринницькій галузі.

Інновацій за типом економічного розвитку нами пропонується визначати за формулою (3.8):

$$PI_{екр} = \frac{K_1 + K_2}{2}, \quad (3.8)$$

$PI_{екр}$  – рівень інновацій за економічним типом розвитку;

$K_1$  – коефіцієнт рівня досягнення і розвитку соціально-екологічних та інтелектуальних цілей на системній інноваційній основі;

$K_2$  – коефіцієнт рівня потенціалу інтелектуального розвитку підприємств.

Формула інновацій за типом управлінського розвитку прийме вигляд (3.9):

$$PI_{ур} = \frac{K_1 + K_2}{2}, \quad (3.9)$$

де  $PI_{ур}$  – рівень інновацій за управлінським типом розвитку;

$K_1$  – коефіцієнт рівня сформованості системи управління на нових підходах забезпечення інноваційного розвитку підприємств стратегічної орієнтації з дотриманням і розвитком соціально-екологічних вимог;

$K_2$  – коефіцієнт рівня професійної готовності управлінської команди та її переконаності діяти на нових вимогах інноваційного, соціально-екологічного та економічного спрямування.

Інновацій за типом функціонально-забезпечуючого розвитку нами пропонується визначати за формулою (3.10):

$$PI_{фзр} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}, \quad (3.10)$$

де  $PI_{фзр}$  – рівень інновацій за функціонально-забезпечуючим типом розвитку;

$K_n$  – коефіцієнт рівня інноваційності динамічного розвитку усіх функціонально-забезпечуючих підсистем стратегічної діяльності підприємств;

$n$  – кількість функціонально-забезпечуючих підсистем стратегічної діяльності підприємств.

Інновацій за типом інформаційного розвитку нами пропонується визначати за формулою (3.11):

$$PI_{inf.p} = \frac{\sum_{i=1}^7 K_i}{7}, \quad (3.11)$$

де  $PI_{inf.p}$  – рівень інновацій за інформаційним типом розвитку;

$K_1$  – коефіцієнт рівня інноваційності сформованої інформаційної системи розвитком підприємств;

$K_2$  – коефіцієнт рівня обліково-аналітичної системи інформаційного забезпечення стратегічного розвитку підприємств інноваційного спрямування;

$K_3$  – коефіцієнт рівня сформованості інформаційного потенціалу забезпечення інноваційного розвитку підприємств;

$K_4$  – коефіцієнт рівня сформованості інформаційного потенціалу підприємств на життєвих циклах їх розвитку, типах реакції та поведінки інноваційного спрямування;

$K_5$  – коефіцієнт рівня інноваційності інформаційного потенціалу забезпечення управління ризиками за економічною безпекою (економічною, екологічною, кризовою та ін.);

$K_6$  – коефіцієнт рівня інноваційності інформаційного потенціалу забезпечення управління ризиками за екологічною безпекою (економічною, екологічною, кризовою та ін.);

$K_7$  – інноваційності інформаційного потенціалу забезпечення управління ризиками за кризовою безпекою.

Інновацій за типом комунікаційного розвитку пропонується визначати за формулою (3.12):

$$PI_{кр} = \frac{\sum_{i=1}^5 K_i}{5}, \quad (3.12)$$

де  $PI_{кр}$  – рівень інновацій за комунікаційним типом розвитку;

$K_1$  – коефіцієнт рівня інноваційності розвитку владних відносин і взаємодій;



$K_2$  – коефіцієнт рівня інноваційності власних відносин і взаємодій;

$K_3$  – коефіцієнт рівня інноваційності взаємовідносин суб'єкта пропозицій і суб'єкта попиту;

$K_4$  – коефіцієнт рівня інноваційності в системі відносин і взаємодій суб'єктів діяльності із навколишнім середовищем;

$K_5$  – коефіцієнт рівня інноваційності в системі комунікаційних взаємодій між суб'єктами діяльності.

Інновацій за типом експортно-орієнтованого розвитку визначатимемо за формулою (3.13):

$$PI_{exp} = \frac{K_1 + K_2}{2}, \quad (3.13)$$

де  $PI_{exp}$  – рівень інновацій за типом експортно-орієнтованого розвитку;

$K_1$  – коефіцієнт рівня структурно-продуктового інноваційно-спрямованого експортного потенціалу;

$K_2$  – коефіцієнт рівня інноваційності комунікаційних взаємодій суб'єктів пропозицій з суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища експортної орієнтації.

Інновацій за типом розвитку лідерського спрямування нами пропонується визначати за формулою (3.14):

$$PI_{plc} = \frac{K_1 + K_2 + K_3}{3}, \quad (3.14)$$

де  $PI_{plc}$  – рівень інновацій за типом розвитку лідерського спрямування;

$K_1$  – коефіцієнт рівня інноваційності потенціалу управління якістю продукції і послуг структурно асортиментної якісного спрямування продукції;

$K_2$  – коефіцієнт рівня інноваційності сформованих потенційних можливостей щодо використання стратегій цінових уступок;

$K_3$  – коефіцієнт рівня інноваційності сформованих потенційних можливостей по забезпеченню ділової репутації підприємства як соціально-економічної системи та її управлінської команди.

Інновацій за антикризовим типом розвитку нами пропонується визначати за формулою (3.15):

$$PI_{ap} = \frac{\sum K_i}{N}, \quad (3.15)$$

де  $PI_{ap}$  – рівень інновацій за антикризовим типом розвитку;

$\sum K_i$  – сума коефіцієнтів, згідно експертної оцінки рівня інноваційності сформованих потенційних можливостей, адекватним життєвим циклом розвитку організацій, спрямованих на забезпечення результативного управління їх діяльністю;

$N$  – кількість опитаних респондентів.

Інновацій за підприємницьким типом розвитку визначатимемо за формулою (3.16):

$$PI_{np} = \frac{\sum K_i}{N}, \quad (3.16)$$

де  $PI_{np}$  – рівень інновацій за підприємницьким типом розвитку;

$\sum K_i$  – сума коефіцієнтів, згідно експертної оцінки рівня інноваційності сформованих і зпрогнозованих на перспективу потенційних можливостей по забезпеченню динамічного розвитку підприємств підприємницького типу поведінки;

$N$  – кількість опитаних респондентів.

Інновацій за типом розвитку ціннісних орієнтацій слід визначати за формулою (3.17):

$$PI_{\text{цор}} = \frac{\sum_{i=1}^{10} K_i}{10}, \quad (3.17)$$

де  $PI_{\text{цор}}$  – рівень інновацій за типом розвитку ціннісних орієнтацій;

$K_1$  – коефіцієнт рівня інноваційності соціально-економічного розвитку підприємств;

$K_2$  – коефіцієнт рівня інтелектуального розвитку людини на задоволення його потреб та інтересів

$K_3$  – коефіцієнт рівня інноваційності екологічних складових;

$K_4$  – коефіцієнт рівня інноваційності соціальних складових;

$K_5$  – коефіцієнт рівня інноваційності екологічних складових;

$K_6$  – коефіцієнт рівня інноваційності креативних складових;

$K_7$  – коефіцієнт рівня інноваційності організаційної культури;

$K_8$  – коефіцієнт рівня інноваційності організаційної поведінки;

$K_9$  – коефіцієнт рівня інноваційності організаційної взаємодії;

$K_{10}$  – коефіцієнт рівня інноваційності організаційного клімату.

Названі методичні підходи щодо оцінки рівнів інноваційності складових інноваційної діяльності підприємств в своїй системній цілісності є базовою основою для здійснення процесу діагностування та обґрунтування варіантів інноваційності при формуванні результативної системи управління інноваційною діяльністю підприємств в стратегічному їх розвитку.

### **3.3. Проектування системи управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств на перспективу**

Аналітичне осмислення результатів діяльності підприємств аграрного сектора економіки дає підставу стверджувати, що успішний їх розвиток в

основному забезпечується сформованою результативною системою управління процесами на всіх етапах функціонування підприємств – становлення, зростання, стабілізації, інноваційного оновлення та ін. Це підтверджується результатами наукових досліджень як в Україні, так і в інших країнах світу. Так, Японія в умовах недостатнього забезпечення власними ресурсами за рахунок результативної системи менеджменту з орієнтацією на пошуки ресурсів у зовнішньому середовищі, включаючи і мотивований платоспроможний потенціал попиту та розширені комунікаційні взаємозв'язки і інтелектуальний потенціал забезпечують високий рівень розвитку національної економіки. Інші результати в Україні з наявним високим природним та іншим потенціалом можливостей. Порівняльні результати розвитку національних економік країн світу підтверджують наш висновок.

Не повною мірою використовуються можливості аграрного сектору економіки і, зокрема, досліджуваних нами сільськогосподарських підприємств Тернопільської області.

Таким чином, є проблема, яка потребує системно-комплексного підходу до її розв'язання на новій інноваційно-креативній основі. Остання охоплює різні аспекти в системі: психологічний, організаційний, мотиваційний, соціальний, організмичний, комунікаційний, інформаційний, культурний, ціннісно-орієнтаційний, технологічний, поведінковий, маркетинговий, політичний, екологічний, власнісно-владницький, функціонально-забезпечуючий за нарямами і видами менеджменту, юридичний, інституціонально-структурний, інтелектуальний, управлінський, інвестиційний, економічний, процесний та ін. Усі названі аспекти взаємопов'язані. Лише в системній цілісності вони можуть виступати як системно-потенційна можливість при формуванні потенціалу управління розвитком підприємств на інноваційній основі. При цьому, як підтверджують наші дослідження, важливим в системі формування передумов забезпечення потенціалу

результативного управління є визначення тісноти зв'язку між виділеними нами складовими як аспекти системної цілісності. Їх взаємозв'язок як фрагмент представлено на рис. 3.3.

Такий взаємозв'язок є базовою основою для обґрунтування організаційних взаємодій та розробки схем інформаційного забезпечення горизонтальних і вертикальних зв'язків між суб'єктами діяльності за типами їх реакції та поведінки. Запропонований схематичний варіант організаційних взаємодій рекомендується нами використовувати як складову методології проектування системи контролю, діагностики та розробки активізаційної моделі стратегічного розвитку підприємств на інноваційній основі.

Нами обґрунтовані основні елементи управлінських дій при проектуванні результативної системи управління інноваційними процесами.

Для підвищення рівня обґрунтованості комбінаційних варіантів при формуванні результативних систем управління інноваційною діяльністю підприємств в їх стратегічному розвитку важливим етапом є обґрунтування цільової спрямованості управлінських дій при формуванні передумов та проектуванні результативної системи управління процесами. Основні підходи, рівень і напрями обумовленості представлені в таблиці 3.9.

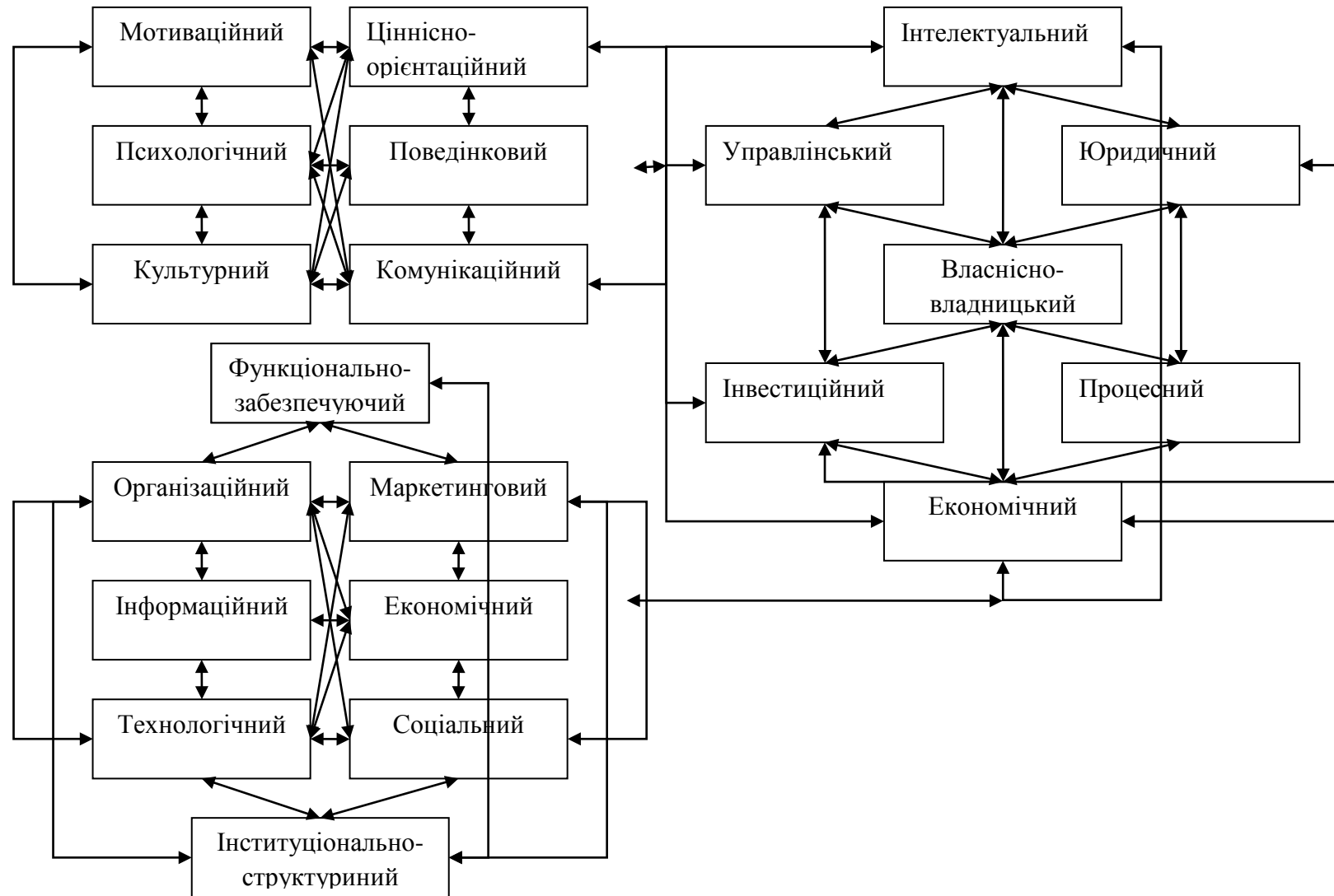


Рис. 3.3. Схема дуальних взаємодій суб'єктів діяльності за типами їх реакції та поведінки. Примітка: Власна розробка

Таблиця 3.8.

**Основні елементи управлінських дій при проектуванні  
результативної системи управління інноваційними процесами**

Напрями управлінських дій	Основний зміст
Управління процесом формування потенціалу системних інноваційних знань	Формування: результативної системи управління стратегічними знаннями інноваційно-інтегрованого, комплексного спрямування; організаційно-економічного, соціально-психологічного механізму забезпечення розвитку стратегічно-потенційних творчих можливостей колективу підприємства та їх управлінської команди
Управління процесом реалізації потенційних можливостей кадрового потенціалу організацій	Формування: портфеля стратегій та механізмів реалізації потенційних можливостей підприємства та його управлінської команди; комунікаційних зв'язків; системи інформаційного забезпечення
Управління цільовою спрямованістю дій при формуванні та проектуванні результативної системи менеджменту інноваційною діяльністю	Психологічний, мотиваційно-активізаційний, соціальний, культурний, поведінковий, організаційний (деталізований підхід розкрито в таблиці 3.9, 3.10)
Управління процесом адаптації підприємств до зовнішнього середовища стратегічних зон господарювання (СЗГ)	Маркетингове дослідження ринкового конкурентного середовища СЗГ; оцінка сформованого потенціалу підприємства, для виявлення сильних сторін і можливостей, слабких сторін і загроз, системних інноваційних конкурентних переваг та стратегічних можливостей
Управління процесом формування мотиваційного активізаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств конкурентоспроможного спрямування	Формування: ціннісних орієнтацій, цільових установок, стратегічних орієнтирів, напрямів активізаційної діяльності, механізмів мотиваційного забезпечення колективної діяльності, спрямованої на інноваційний розвиток підприємств та їх конкурентоспроможність з врахуванням типів поведінки та обраних моделей організації
Управління екологічними, соціальними, психологічними, інтелектуальними, організаційно-економічними аспектами в органічній єдності як цілісності спрямований на інноваційний розвиток підприємств	Екологічне, соціальне, інтелектуальне, ціннісно-орієнтаційне, організаційне через організаційну поведінку: культуру, взаємодію, обґрунтування інновацій, оцінка іміджевих складових, соціальних, організаційних, та економічних очікувань від портфеля інновацій; система інноваційної сприйнятливості колективу та апарату управління

Таблиця 3.9

**Цільова спрямованість управлінських дій при формуванні  
передумов та проектуванні результативної системи**

Основні аспекти	Чим обумовлено і цільова спрямованість
Психологічний	Формування системи забезпечення переконання колективу в необхідності проведення змін та ослаблення опору з їх боку, які можуть бути визвані: скороченням робочих місць та звільнення з роботи; підвищення рівня компетентності працівників при призначенні на посаду; недостатньою аргументованістю необхідності проведення інноваційно-системних змін; інноваційний рівень задоволеністю роботою; існуючим положенням; рівень задоволеністю існуючою системою заробітної плати; можлива зміна рівня соціальної відповідальності і переконаність в соціально-економічній моделі розвитку організації
Мотиваційний	Необхідністю на упереджувальній основі сформувати потенціал активізаційної підтримки напрямів проведення системних змін як базової основи і складової системи результативного управління інноваційною діяльністю підприємств в їх стратегічному розвитку
Соціальний	Для посилення переконаності в необхідності проведення системно-інноваційних змін в діяльності підприємств, наряду з економічною оцінкою інноваційного проекту, повинна оцінюватися соціальна складова як головна критеріальна основа обґрунтування цільової позиції при здійсненні інноваційних перетворень
Культурний	Необхідністю на упереджувальній основі сформувати культуру новаторського середовища шляхом зміцнення потенціалу переконаності в управлінській команді та в колективі: прийняття можливої невизначеності, толерантної поведінки, можливого розвитку ризикових ситуацій, позитивних комунікаційних зв'язків, системою інформаційного забезпечення, розвитку організаційної культури та організаційної поведінки
Поведінковий	Необхідністю сформувати управлінську команду або групу підтримки інноваційного проекту при формуванні результативної системи управління інноваційною діяльністю підприємств стратегічного розвитку шляхом: обґрунтування цільової спрямованості та вибору варіанта моделі розвитку



## Продовження таблиці 3.9

1	2
	<p>організацій приростного, зростаючого, стратегічного, інноваційного, стабільного, експортно-орієнтованого, корпоративного, кооперативного, асоціативного та інших в системі їх комбінацій; формування інноваційних груп і управлінської команди при обґрунтуванні системи управління інноваційною діяльністю підприємств за визначеними моделями їх функціонування і розвитку за критеріями: почуття власної гідності, відданості організації, етичності поведінки, інтелектуальної відкритості, морального менеджменту, поведінкових тенденцій, поступливості, та сумлінності, соціально-когнітивного навчання, задоволеностями потреб в прив'язаності та в зростанні, соціальної адаптації</p>
Організаційний	<p>Необхідністю обґрунтування системи проведення змін на інноваційній основі при формуванні результативного управління інноваційною діяльністю підприємств стратегічного розвитку на основі зміцнення організаційного потенціалу складовими інноваційно-трансформаційних процесів, які охоплюють: організаційну культуру, організаційну поведінку, організаційну взаємодію, організаційну структуру та структуру управління, потенціал компетентності, стратегічний напрям розвитку, архітектоніку організації як системи, стиль керівництва, моделі організації та ін.</p>

Примітка. Власна розробка автора дисертації на основі використання ідеї [41]

За аналогічною схемою проводиться оцінка основних змін за визначеними аспектами і напрямками формування результативної системи управління діяльністю підприємств.

Пріоритетним напрямом в проведенні змін згідно трансформаційних процесів на інноваційній основі ми надаємо орієнтаційним поглядам в системі напрямів дій, які представлені Гудзинським О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О., і охоплюють такі складові: цінності, цільові установки, споживчі пріоритети, значимі фактори забезпечення успіху в діяльності

суб'єктів господарювання в системній цілісності, свідомості та світогляду, сутності економічних категорій і понять, змістовності владно-власних відносин, відносин відповідальності, ключових орієнтирів в структурі потреб та інтересів, критеріїв оцінки діяльності підприємств та їхніх систем менеджменту [130] (рис. 3.4).

	Споживчих пріоритетів	Свідомості, світогляду	Системної інноваційності	
	Цінностей			
Сутності значної частини економічних категорій і понять	Моделей організації	<b>Пріоритети поглядів в системній цілісності для визначення напрямів інноваційних перетворень як конкурентних переваг</b>	Цільових установок	Значимості факторів забезпечення успіху в діяльності суб'єктів господарювання
Змістовності владних, власнісних, владно-власнісних відносин				Відносин відповідальності
Системної цілісності				Інноваційної політики
	Загальної політики розвитку			
	Ключових орієнтирів в структурі потреб та інтересів	Критеріїв оцінки діяльності організацій та їхніх систем менеджменту	Політики розвитку соціально-економічних систем	

Рис. 3.4. Основні пріоритети інноваційних поглядів в системі напрямів управлінських дій при формуванні результативного управління інноваційною діяльністю підприємств

Примітка. Розроблено на основі [130, с. 138-140] з нашими доповненнями

Ними уточнені і поняття «результативність» та «ефективність», які представлені на рис. 3.5.

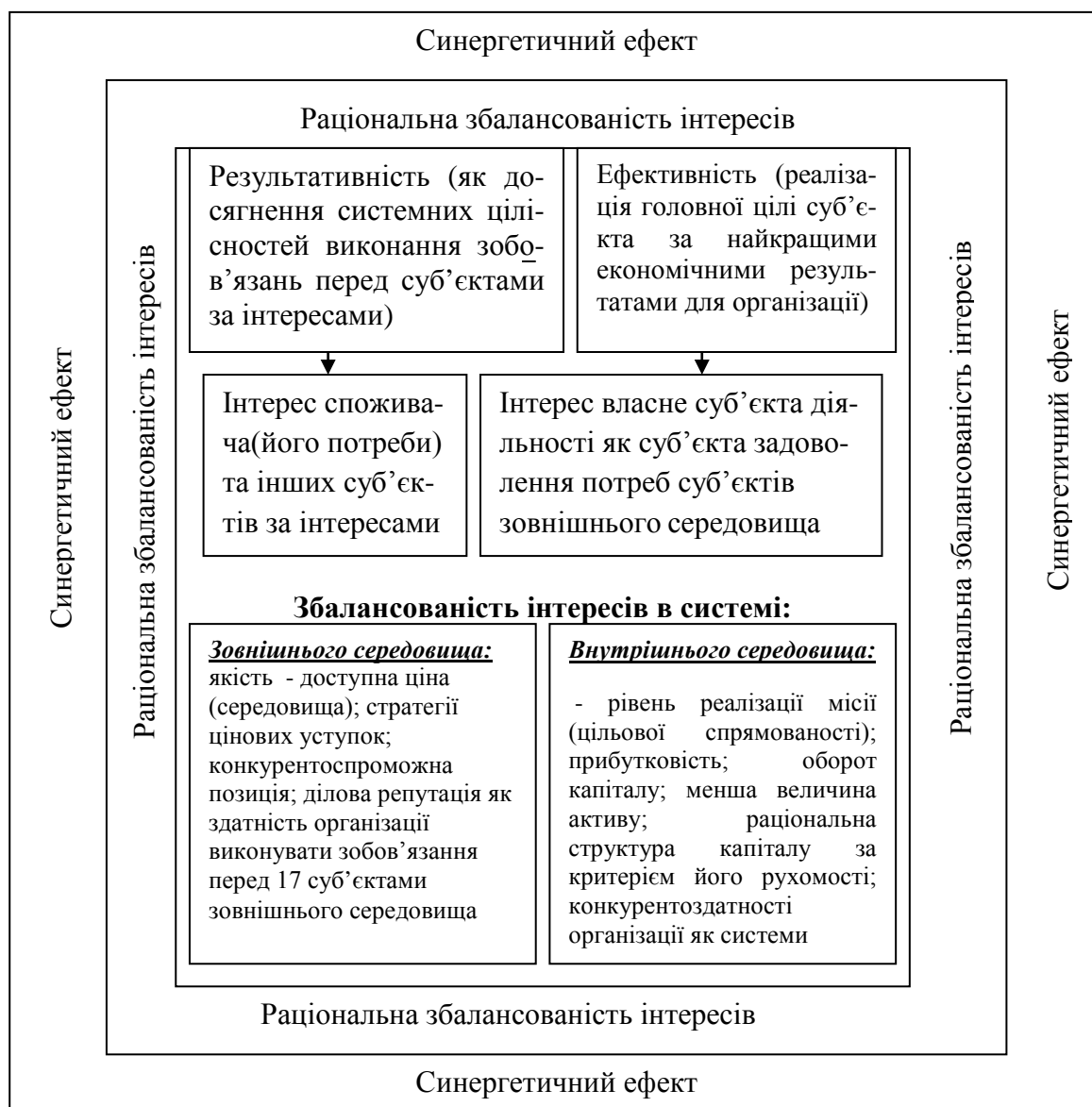


Рис. 3. 5. Схема забезпечення результативності діяльності соціально-економічних формувань на вимогах синергетичного ефекту в системі збалансованих інтересів.

Примітка. [130, с. 141]

Ми підтримуємо таку позицію авторів і вважаємо, що запропоноване визначення понять «результативність» і «ефективність» дозволяє більш обґрунтовано підійти до розширення цільових установок в напрямках проведення змін на інноваційній основі як головних системоутворюючих критеріїв оцінки, які покладаються нами в основу управління інноваційною діяльністю підприємств при визначенні їх результативності як системної цілісності, в основу якої покладені основні властивості

систем. Останні систематизовані нами на основі наукових джерел [140] і представлені на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Властивості системи.

Примітка. Систематизовано на основі [140]

Кожний із варіантів запропонованих систем управління інноваційною діяльністю підприємств повинен оцінюватися як системна цілісність з позицій відповідності основним властивостям системи (27 основних вимог). Такий взаємозв'язок можна виразити математичними залежностями та визначити рівень сформованості системи як цілісності з передбаченням появи і розвитку можливих ризиків та криз, що підтверджується науковими дослідженнями. Так, американський науковець Л. Грейнер, обґрунтував модель розвитку організації з виділенням появи можливих криз (рис. 3.7).

<b>Основні етапи розвитку</b>	<b>Можливі кризи</b>
Перший етап. Розвиток заснований на творчості	Криза лідерства
Другий етап. Розвиток заснований на керівництві	Криза автономії
Третій етап. Криза заснована на Делегуванні	Криза контролю
Четвертий етап. Розвиток заснований на координації	Криза відносин координації, владно-власнісних відносин
П'ятий етап. Розвиток заснований на співробітництві	Криза довіри

Рис. 3.7. Складові моделі розвитку організації (за Грейнером)

Кожний етап розвитку організацій та сформована модель забезпечення їх функціонування потребують і адекватної їм систем управління, портфеля стратегій та обґрунтування напрямів проведення системних змін з врахуванням цільових установок та пріоритетних орієнтацій них поглядів в системі напрямів дій [33].

При цьому акцент ми робимо на обґрунтування цільвої спрямованості, портфеля стратегій та системи змін. З врахуванням можливих напрямів розвитку, згідно порядків інновацій, які не є однозначними. Вони визначають специфіку при врахуванні системних змін [46] (рис. 3.8)

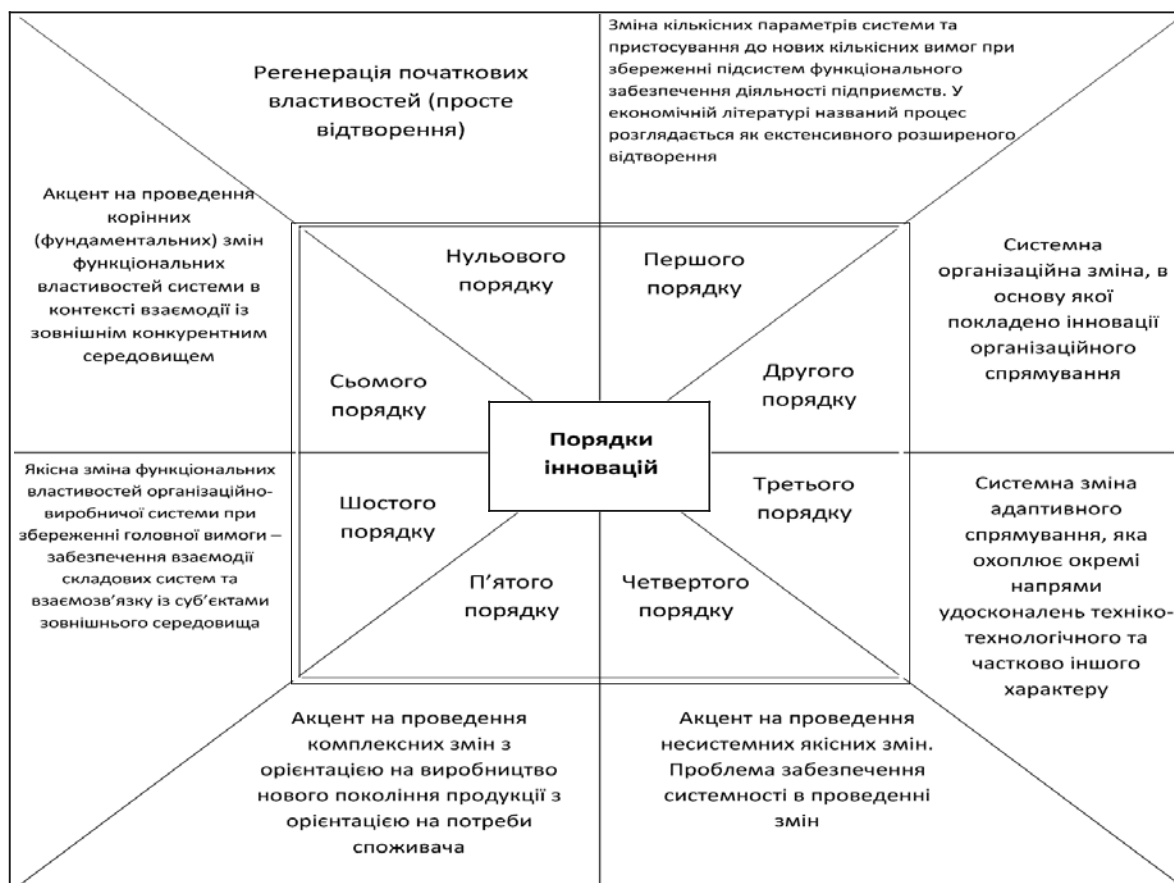


Рис. 3.8. Змістовна сутність інновацій [46]

Останні нами пропонуються обґрунтовувати в контексті складових потенційних можливостей соціально-економічних систем по забезпеченню їх динамічно-конкурентоспроможного розвитку (рис. 3.9).

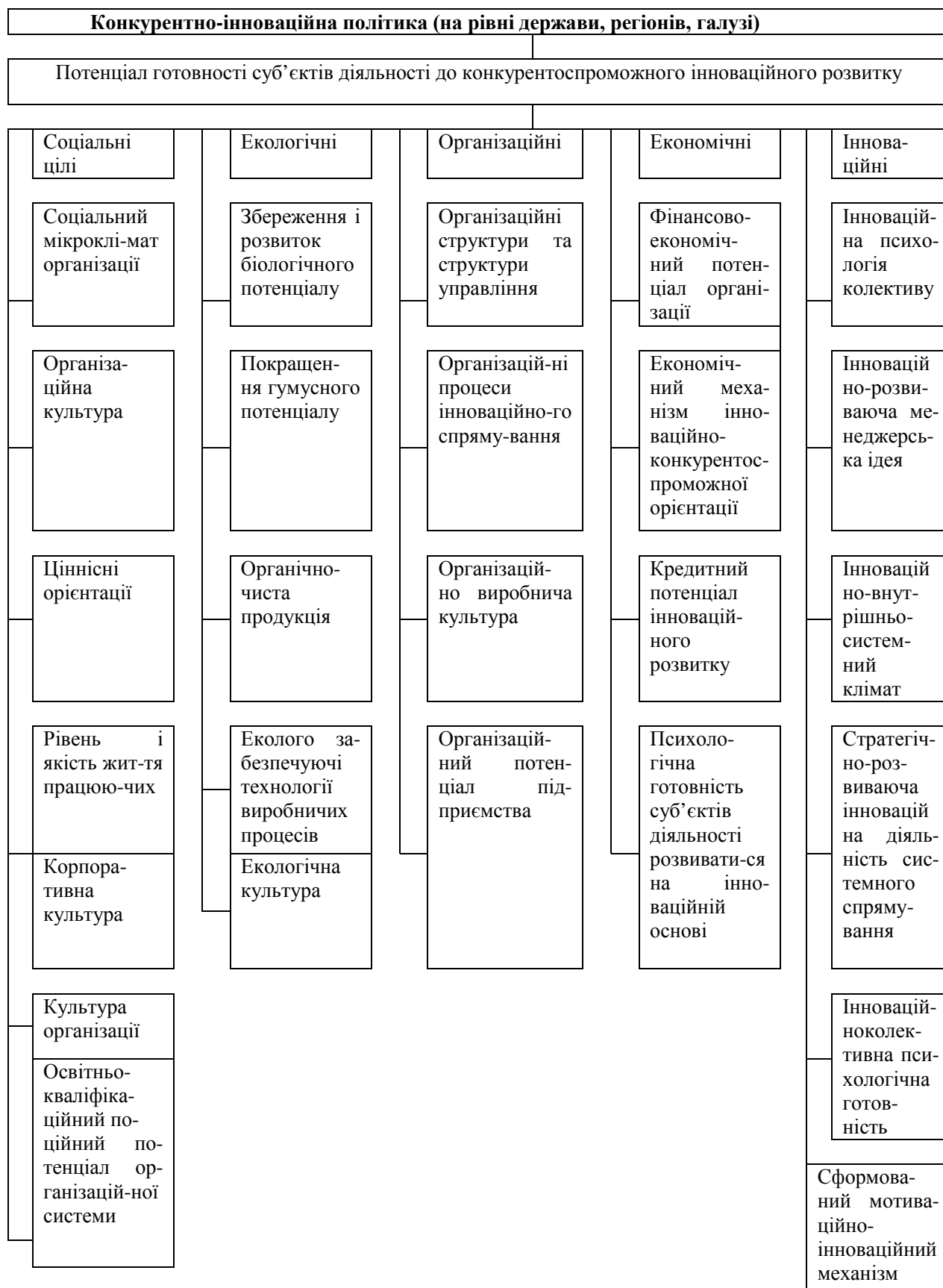


Рис. 3.9. Основні складові потенційних можливостей організації забезпечувати їх конкурентоспроможний розвиток на інноваційній основі.

Примітка. Власна розробка автора

Вважаємо за доцільне переглянути семантичні підходи щодо обґрунтування цільових установок інноваційної політики в контексті модифікацій сутнісної характеристики поняття «інноваційна діяльність» (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Сутнісна характеристика поняття інноваційна діяльність та можливі цільові установки в обґрунтуванні її напрямів

Примітка: Власна розробка



При загальній політиці розвитку аграрного сектору економіки необхідна орієнтація на: стратегічно-динамічний розвиток аграрного сектора економіки як системної цілісності в органічній єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних, економічних та інших складових, спрямованих на забезпечення синергетичного ефекту, рівня та якості життя населення.

При політиці розвитку соціально-економічних систем орієнтація на стратегічно-динамічний розвиток сільськогосподарських підприємств, спрямованого на виконання зобов'язань перед споживачами та суб'єктами за інтересами.

При інноваційній політиці орієнтація на інноваційно-стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств в їх органічній єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних, економічних, організаційних, комунікаційних, організаційних культурних складових підприємств як системної цілісності.

При моделі організації орієнтація на формування моделі організації, адекватної новим системним цільовим установкам, типами реакції і поведінки.

При системній цілісності орієнтація на інноваційно-стратегічний розвиток підприємств як інтегрованих системних цілісностей і об'єктів системних змін.

При системній інноваційності орієнтація на формування методолічного підходу спрямованого на проведення системних інноваційних змін усіх складових організації як системно-інноваційної цілісності.

При формуванні результативного управління інноваційною діяльністю підприємств важливим етапом є розробка її загальної моделі яка охоплює складові як цільового так і функціонально-забезпечуючого спрямування як системної цілісності.

Нами пропонується варіант основних підсистем загальної моделі інноваційної діяльності підприємств як об'єкта управління (рис.3.11).

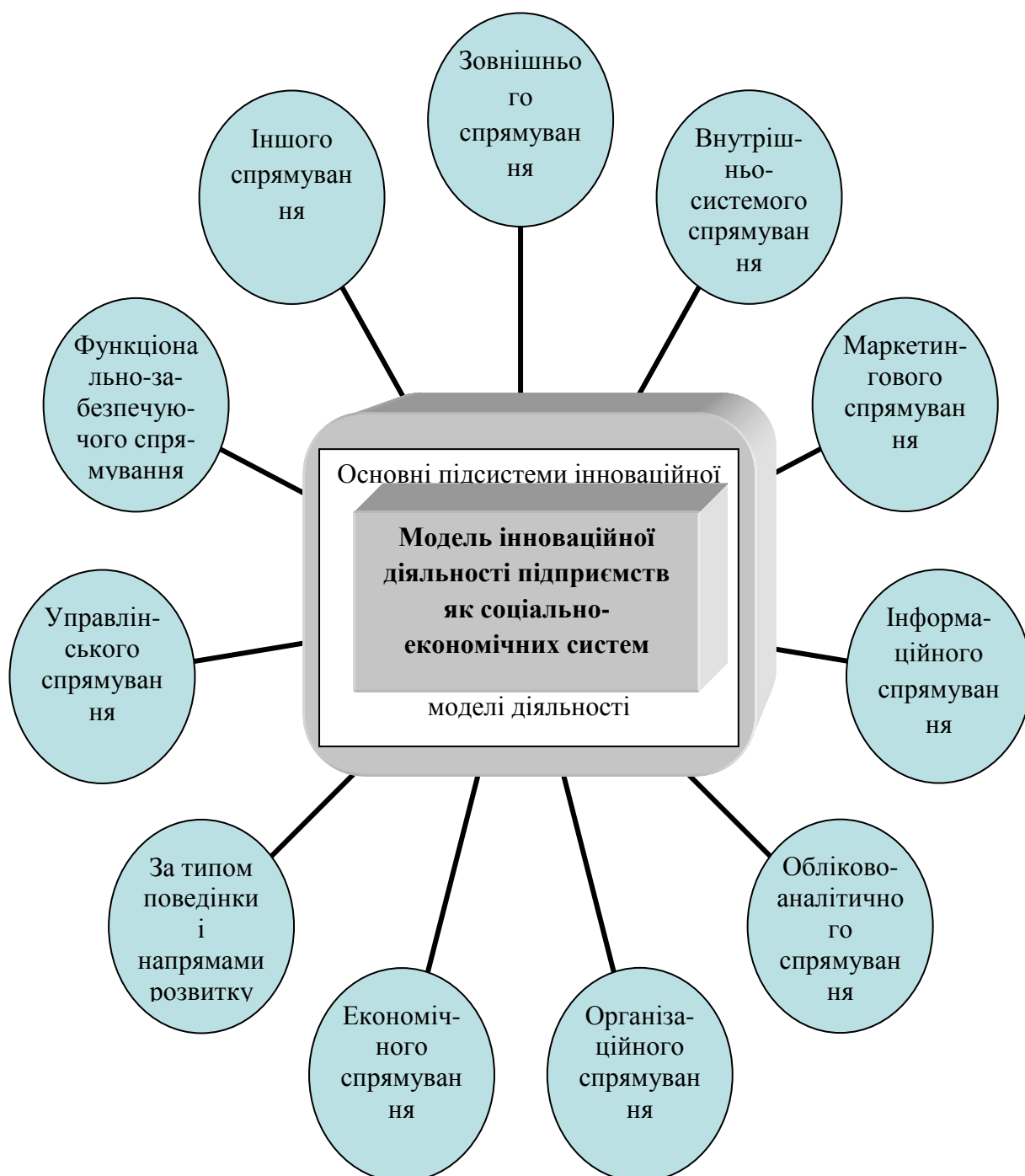


Рис. 3. 11. Основні підсистеми моделі інноваційної діяльності соціально-економічних систем

Примітка. Розробка автора дослідження



## Продовження рисунка 3.12

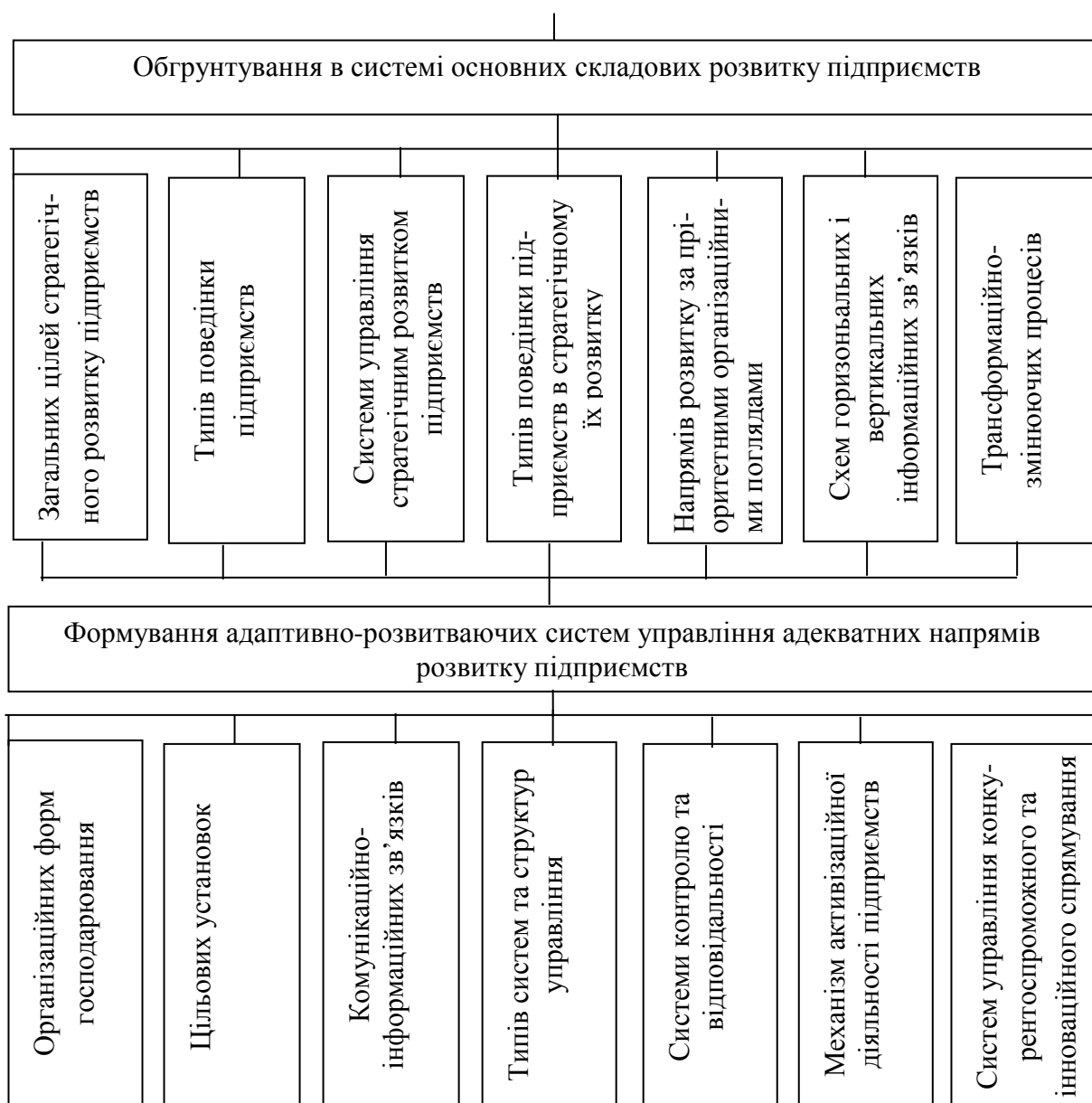


Рис. 3.12. Алгоритм формування системи управління динамічним розвитком підприємств

Примітка. Розробка автора дослідження

При формуванні системи забезпечення результативності інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств та управління нею, її динамічним розвитком, ми надаємо великого значення формуванню інноваційної культури як соціальному механізму, яка охоплює: цінності,

культуру організації, організаційну поведінку, організаційну взаємодію, соціальні норми поведінки, звичаї, традиції, способи забезпечення успіху та динамічного розвитку на інноваційній основі. Від рівня їх розвитку в соціально-економічних системах визначається і рівень готовності останніх забезпечувати своє функціонування в перспективі на конкурентноспроможно-інноваційній основі. Це підтверджується нашими емпіричними дослідженнями.

Де рівень інноваційної культури нами визначатиметься за формулою:

$$P_{ik} = \frac{\sum_{i=1}^7 K_i}{7}, \quad (3.2)$$

де  $P_{ik}$  – рівень інновацій культури; цінності, культуру організації, організаційну поведінку, організаційну взаємодію, соціальні норми поведінки, звичаї, традиції, способи забезпечення успіху та динамічного розвитку на інноваційній основі.

$K_1$  – коефіцієнт рівня цінностей;

$K_2$  – коефіцієнт рівня культури організації;

$K_3$  – коефіцієнт рівня організаційної поведінки;

$K_4$  – коефіцієнт рівня організаційної взаємодії;

$K_5$  – коефіцієнт рівня соціальні норми поведінки;

$K_6$  – коефіцієнт рівня звичаїв та традицій;

$K_7$  – коефіцієнт рівня способу забезпечення успіху та динамічного розвитку на інноваційній основі.

Встановлено, що рівень готовності суб'єктів діяльності до проведення системних змін на інноваційній основі не є однозначним. Він коливається в нашому об'єкті дослідження від 5% в підприємствах I групи 30% до III в групі з високим рівнем готовності до проведення кардинальних змін, спрямувавши свої управлінські дії на формування інноваційного потенціалу в зростанні конкурентних переваг. Особливо це характерно для

підприємств лідерського спрямування, в яких сформований інноваційний потенціал організаційної культури за такими критеріями як: система переконань, система сильних ціннісних орієнтацій, система активізації діяльності, система мотиваційного забезпечення, сформований професійний потенціал, розвинуті цінності-цілі, переорієнтація на нові цілі-засоби, розвиток інтелектуально-креативного мислення, розвинута атмосфера творчості і згуртованості колективу, розвинутий інноваційно-організаційний та ціннісно-орієнтаційний стиль керівництва, потенціал готовності управлінської команди, колективу до проведення змін, поповнювати і розширювати свої знання, змінювати свої орієнтаційні погляди в напрямку задоволення потреб суб'єктів за інтересами та ін.

Показники для оцінки індивідуальної інноваційної сприйнятливості підприємств включає такі блоки і таку систему показників:

<b>БЛОК 1. ДОСТАТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	
Показники	Рівень забезпеченості інноваційного розвитку підприємства фінансовими ресурсами
	Розміри річного бюджету витрат на роль розробки
	Питома вага бюджету витрат на нові розробки у операційному бюджеті підприємств
	Питома вага венчурного фінансування у загальних фінансових ресурсах направлена на інноваційну діяльність підприємств
	Питома вага коштів державного та місцевого бюджетів у загальних фінансових ресурсах направлених на інноваційну діяльність підприємств
	Рівень використання залучених і власних фінансових ресурсів на зміцнення інноваційної діяльності
	Частина інноваційних витрат у загальному обсязі витрат підприємства

<b>БЛОК 2. ЗАГАЛЬНО СИСТЕМНА СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ</b>	
Показники	Рівень диверсифікованості виробництва
	Тип реакції на зміни зовнішнього середовища
	Рівень обізнаності підприємства про інноваційну діяльність конкурентів
	Кількість підрозділів підприємства залучених до інноваційної діяльності
	Рівень соціального розвитку підприємств
	Рівень інноваційної політики і культури організації
	Орієнтованість стратегій на постійне впровадження удосконалень
	Рівень конкурентоспроможності інноваційної продукції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках
	Стійкість функціонування підприємства
	Питома вага контрагентів, що вважають підприємства інноваційними
	Рівень відповідності інноваційної продукції підприємства до вимог стандартів
<b>БЛОК 3. СПРИЯТЛИВІСТЬ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СИСТЕМИ</b>	
Показники	Середній час що проходить з моменту генерації ідей до запуску інноваційного проекту на підприємстві
	Частина продукції удосконаленої протягом року в загальному обсязі товарної продукції
	Коефіцієнт щорічного оновлення основних виробничих засобів виробництва
	Наукоємність продукції підприємства
	Мінливість технологій виробництва на підприємстві
<b>БЛОК 4. СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ КОЛЕКТИВУ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН</b>	
Показники	Ефективність системи мотивації до здійснення науково-творчої та інноваційної діяльності
	Частина наукових працівників з інноваційним мисленням у загальній чисельності працівників підприємства
	Середній вік наукових працівників та працівників з інноваційним мисленням
	Плинність наукових працівників та працівників з інноваційним мисленням
	Якість підготовки працівників та перепідготовки кадрів підприємства
	Інтенсивність генерування результативних інноваційних ідей на підприємстві
<b>БЛОК 5. СТРУКТУРНА СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ</b>	

Показники	Рівень соціальної захищеності працівників
	Рівень опору працівників підприємства плановим змінам
	Рівень відповідності фактичних змін на підприємстві плановим змінам
	Системність і компетентність механізму управління підприємством
	Рівень єдності уявлень про цільову необхідність інновацій
	Надмірність ланок в органічній структурі підприємства
	Рівень долювання управлінських функцій
<b>БЛОК 6. РОЗВИТОК ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ (ІННОВАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ)</b>	
Показники	Кількість зареєстрованих підприємств об'єктів інтелектуальної власності
	Кількість раціональних пропозицій (інноваційних ідей), що надійшли від працівників підприємства
	Питома вага впроваджених інноваційних ідей
	Рівень кваліфікації і досвід працівників залучених до інноваційного процесу
	Частина переданих іншим підприємствам прав на об'єкти інтелектуальної власності
	Готовність працівників до регулярного накопичення застосування отриманої інформації
	Залучення підприємства до науково-дослідних інтеграційних об'єднань
	Готовність до використання досвіду конкурентів
	Кількість придбаних в інших підприємств прав на об'єкти інтелектуальної власності
<b>БЛОК 7. ІНФОРМАЦІЙНА СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ</b>	
Показники	Наявність системи фіксування накопичення досвіду
	Питома вага витрат на залучення до наукових досліджень сторонніх організацій
	Витрати на здійснення конкурентної розвідки здійснення бенчмаркінгу
	Відкритість інформаційного обміну з контрагентами
	Питома вага земельних угідь в довгостроковому користуванні на підприємства
	Природний потенціал ґрунтів
	Наявність системи підвищення рівня природного потенціалу ґрунтів
	Дотримання науково-обґрунтованих сівозмін



Синергетичний ефект інноваційної діяльності підприємств можливо забезпечити на гармонійній збалансованості усіх складових: соціальних, експортних взаємодій, інформаційних, комунікаційних, організаційних, управлінських, біологічних, екологічних, економічних та техніко-технологічних.

Враховуючи вищесказане, нами запропонована методика визначення синергетичного ефекту від одночасного впровадження всіх видів інноваційної діяльності, яка визначатиметься за формулою (3.2):

$$C_{efi0} = \sum_{efi0} \times k_{no} - (\sum_{ef1} + \dots + \sum_{ef10}), \quad (1.15)$$

де  $C_{efi0}$  – синергетичний ефект від одночасного впровадження всіх видів інноваційної діяльності;

$\sum_{efi0}$  – сума ефектів від одночасного впровадження всіх видів інноваційної діяльності (соціальних, експортних взаємодій, інформаційних, комунікаційних, організаційних, управлінських, біологічних, екологічних, економічних та техніко-технологічних.

$\sum_{ef1}$  – сума ефектів від впровадження соціальних інновацій ;

$\sum_{ef2}$  – сума ефектів від впровадження інновацій експортних взаємодій;

$\sum_{ef3}$  – сума ефектів від впровадження інформаційних інновацій;

$\sum_{ef4}$  – сума ефектів від впровадження комунікаційних інновацій;

$\sum_{ef5}$  – сума ефектів від впровадження організаційних інновацій;

$\sum_{ef6}$  – сума ефектів від впровадження управлінських інновацій;

$\sum_{ef7}$  – сума ефектів від впровадження біологічних інновацій;

$\sum_{ef8}$  – сума ефектів від впровадження екологічних інновацій;

$\sum_{ef9}$  – сума ефектів від впровадження економічних інновацій;

$\sum_{ef10}$  – сума ефектів від впровадження техніко-технологічних інновацій;  $k_{no}$  – коефіцієнт погодженості дій.

Дана методика є основою дослідження та формування зведено-аналітичної інформації при визначенні рівня синергетичного ефекту інноваційної діяльності підприємств.

Нами розроблені критерії управління інноваційною діяльністю за типами поведінки підприємств за: типами реакції підприємств; цільовою спрямованістю діяльності підприємств за типами їх поведінки; цільовою спрямованістю діяльності підприємств внутрішньо-системного спрямування; вимогами до формування потенційних можливостей підприємств та їх конкурентних переваг; швидкістю змін; цільовою спрямованістю системи управління формуванням та розвитком потенціалу системними змінами в динамічному розвитку підприємств.

### **Висновки до 3 розділу**

1. Запропоновано методику: оцінки інноваційної діяльності; рівня інновацій за типом розвитку соціально-економічних систем; визначення синергетичного ефекту від одночасного впровадження всіх видів інноваційної діяльності.

2. Удосконалено класифікацію наукових підходів до формування інноваційної моделі розвитку сільськогосподарських підприємств, як системну цілісність і охоплює: концептуальний, комплексний, маркетинговий, функціональний, стратегічний, інноваційний, активізаційний, мотиваційний, системний, інтеграційний, синергетичний складові, які в своїй органічній єдності повинні забезпечувати розвиток і якість життя, конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємств.

3. Обґрунтовано методичний підхід до проектування системи управління інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств, яка охоплює в системі дуальні взаємодії суб'єктів діяльності за типами їх реакції та поведінки.

4. Для прийняття обґрунтованих рішень щодо стратегічного розвитку підприємств побудовано багатофакторну модель та виявлено вплив часткових показників на інтегральний показник рівня інноваційної діяльності.

За результатами дослідження встановлено, що найбільший вплив на результативну ознаку мають, інновації експортних взаємодій, інформаційні, управлінські, біологічні та організаційні інновації. Коефіцієнт множинної кореляції, характеризує високу тісноту зв'язку.

**Основні наукові результати розділу опубліковано в працях автора:**  
[107,109,106,101]

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розвинуті теоретично-методологічні та методичні положення формування результативної системи управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Розроблено практичні рекомендації для вдосконалення управління підприємствами на інноваційній основі. Висновки та рекомендації випливають із результатів дослідження і сформовані в такій інтерпретації.

1. На основі узагальнення та систематизації теоретичних положень наукових літературних джерел встановлено, що результативну діяльність підприємств як соціально-економічних систем в умовах зростаючого конкурентного середовища можливо забезпечувати лише на інноваційній основі упереджувального спрямування при проведенні системних змін в усіх взаємодіючих складових господарюючих структур як цілісностей. У контексті такого підходу обґрунтовано цільову спрямованість управлінських дій і процесів при формуванні передумов та проектуванні результативного управління діяльністю підприємств на інноваційній основі, яка охоплює: конкурентно-інноваційну політику, моделі інноваційної діяльності, алгоритм побудови системи управління інноваційним динамічним розвитком підприємств. У їх основу покладена загальна цільова спрямованість діяльності підприємств та конкретні цілі етапних процесів їх інноваційної діяльності.

2. У контексті запропонованого підходу до формування результативних системи управління діяльністю підприємств на інноваційній основі виникла потреба в уточненні поняття «інноваційна діяльність», яка інтерпретується в системі наукових процесів, якісно нових системних змін у складових потенціалу підприємств на всіх етапах управлінської дії визначених виробничих процесів з дотриманням вимог в системі екологічного, соціального, економічного та іншого спрямування.

3. Результати наукового дослідження засвідчують необхідність погодження цільової спрямованості з інноваційною діяльністю

підприємств як процесу. Науковий категоріальний апарат, який системно представлений в дисертаційній роботі як складову методології теми дослідження, основою якої є такі поняття: інновація, ініціювання інновацій, інноваційний процес, інноваційний розвиток, інноваційний лаг, комерціалізація нововведень, інноваційна інфраструктура та ін. Це покладено в основу розширення складових механізму інноваційної діяльності як об'єкта управління, підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень та в цілому результативності системи управління діяльністю підприємств на інноваційній основі.

4. Узагальнено та поглиблено методологію наукових підходів до формування інноваційної моделі розвитку підприємств аграрного сектора економіки, яка покладена в основу обґрунтування на перспективу в системі: напрями проведення системних змін, портфель стратегій інноваційного спрямування, цільової установки, побудова SWOT-матриці соціально-економічного розвитку сільськогосподарських підприємств та методик оцінки рівня їх розвитку і конкурентних потенційних можливостей.

5. Опрацьовано науковий підхід щодо удосконалення методичного забезпечення діагностики та оцінки інноваційної діяльності підприємств у їх стратегічному розвитку, який охоплює: обґрунтовані можливі типи розвитку підприємств, класифікацію та основний зміст інновацій на рівні соціально-економічних систем за 15 типами їх поведінки з урахуванням розвитку національної політики; удосконалений й доповнений методичний інструментарій діагностики та оцінки інноваційної діяльності і управління нею.

6. Емпіричними дослідженнями доведена результативність систематизованих і запропонованих нами методик дослідження та оцінки інноваційної діяльності підприємств за трьома визначеними типами інноваційного розвитку і 15 напрямками, які розширюють можливості формування інформаційної бази для виявлення можливостей, слабких

сторін і загроз, обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення рівня результативності управління інноваційною діяльністю підприємств аграрного сектора економіки.

7. Обґрунтована праксеологія проектування результативної системи управління інноваційною діяльністю підприємств, яка базується на системній методології побудови дуальних взаємодій суб'єктів діяльності за 21 типами їх реакції та поведінки, цільовій спрямованості інноваційних управлінських дій, систематизованих пріоритетах орієнтаційних поглядів у системі напрямів дій за визначеними типами поведінки підприємств та системою показників, урахування властивостей системи та порядків інновацій, сформованих складових конкурентоспроможних потенційних можливостей організацій на інноваційній основі, інноваційній політиці, підсистемах моделі інноваційної діяльності соціально-економічних систем, розробленому нами алгоритмі системи управління динамічним розвитком підприємств сприятиме результативності управління діяльністю підприємств на інноваційній основі.

8. Обґрунтовано заходи щодо підвищення результативності діяльності сільськогосподарських підприємств, які включають основні пріоритетні напрями: техніко-технологічну модернізацію; структурно-породну оптимізацію; маркетингово-інформаційну, організаційну та активізаційну діяльність, спрямовану на розв'язання соціальних, екологічних, економічних, інтелектуальних завдань на інноваційній основі.

Емпіричними дослідженнями підтверджено низький рівень активізаційно-інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств досліджуваного регіону, де інноваційною діяльністю займалися 18,4 %, зокрема здійснювали: лише продуктові інновації – 1,2 %, процесні інновації – 5,8 %, продуктові та процесні інновації – 4,5 %, маркетингові та організаційні інновації – 5,1 %. Результати дослідження засвідчують

вплив інноваційної сприйнятливості та інноваційної культури як складових інноваційної діяльності на результативні показники господарювання, де встановлено, що при зміні рівня інноваційної культури від 0,58 до 0,87 інтегрованого коефіцієнта економічні показники за чистим доходом зростають у 3,1 рази. Результатами нашого дослідження за розширеною системою складових виявлено різний рівень інноваційної діяльності, який коливається від 0,47 коефіцієнта у ПАП «Велес» до 0,63 коефіцієнта у ТзОВ «Бережани Агро». Загалом рівень інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах Бережанського району складає 0,58 коефіцієнта.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3924/1/%D0%86%D0%B%D1%8C%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D1%8C%D0%BA%D0%BE.pdf](http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3924/1/%D0%86%D0%B%D1%8C%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D1%8C%D0%BA%D0%BE.pdf)
2. Kreitner R. Management. Boston Houghton Mifflin Company. 1989. p. 118– 120.
3. Muller R. Das Management der Innovation. Frankfurt am Mein, 1973.
4. Tidd J., Bessant J. Managing innovation. John wiley&Sons,LTD, Chichester, 2001. P. 38.
5. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Наукові праці Національного у-ту харчових технологій*. 2010. № 35. С. 5–10.
6. Алимов А.Н. Управление инновационным циклом. К. : Наукова думка, 1993. 220 с.
7. Амбросов В. Я. Ресурсозберігаючі технології – напрям підвищення ефективності виробництва. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. 2010. № 105. С. 3-12.
8. Анисимов Ю. П. Пешкова И. В. Солнцева Е. В. Методика оценки инновационной деятельности предприятия. *Инновации* №11(98), 2006. С. 88-90.
9. Ахмадуллин Р.А. Инновационная деятельность малых предприятий и современные методы ее анализа и оценки. *Вестник Казанского технологического университета*. 2014. № 17. С. 230–234.
10. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : учеб. пособие. СПб.: Питер, 2000. – 432 – 208 с.
11. Баранчеев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. Управление инновациями. М.: ИД Юрайт. 2011.
12. Бездудный Ф.Ф. Смирнова Г.А., Нечаева О.Д. Сущность понятия инновация и его классификация. *Инновации*. 1998. № 2 – 3. С. 3–13



13. Білінська О. В. Соціальне інновування і його результативність в трансформаційній економіці: монографія. Д. Моноліт, 2016, 342 с.
14. Бончаров Д. Д. Комплексная оценка инновационных проектов рационального использования попутного нефтяного газа. Дисс....канд. экон. Наук. Москва. 2011.
15. Борисова И.С. Основы инновационного развития предприятий. *Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского*. 2011. № 24. С. 225–229.
16. Букіна В. М. Управління інноваціями. *Регіональні перспективи*. 2000. №2 – 3. С. 44–46.
17. Валента Ф. Управление инновациями. М.: Прогресс, 1985. 203с.
18. Васильківський Д. М. Напрямки розвитку міжнародної інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6. Т. 2. С. 31–34.
19. Використання ресурсозберігаючих технологій в рослинництві як напрям підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва [http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3924/1/Ільченко\\_Радько.pdf](http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3924/1/Ільченко_Радько.pdf)
20. Витвицька О. Д., Демешкант Н. А. Особливості інноваційного розвитку економіки і завдання аграрної науки та освіти. *Агросвіт* № 9, 2015. С. 3-7.
21. Вишневська О. М., Ковальчук А. Г. Зниження затратності вирощування сільськогосподарських культур при застосування No-till технології [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua-/sites/default/files/nppdaa/3.2/112.pdf>
22. Вініченко І. І. Економічна сутність НТП, інновацій та їх роль у розвитку агропромислового виробництва. *Економіка і держава*. 2007. №4. С. 7-12.
23. Власова А. М., Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1997. 92 с.

24. Водачек Л. Стратегия управления инновациями. М. : Экономика, 2006. 376 с
25. Володін С.А. Теоретико-методологічні та організаційні засади інноваційного провайдингу на наукоємному аграрному ринку. К.: ЗАТ «Нічлава», 2007. 384 с.
26. Вьюнова Р.Р. Подходы к оценке инновационного потенциала предприятия. *Общество: политика, экономика, право*. 2015. № 2.
27. Генезис інноваційної діяльності підприємств. *Збірник Таврійського державного агротехнологічного університету*. № 2. 2013 С. 120-123.
28. Гилязутдинова И. В. Методология организационно-экономического развития инновационных хозяйственных систем. Дисс. ...докт.эк.наук. Казань. 2009.
29. Голуб Г. А. Координатно-просторова оцінка інтенсивності передпосівного обробітку ґрунту. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Техніка та енергетика АПК*. 2014. № 194(1). С.188–194
30. Гончаров В. Н. Теоретические основы формирования и развития инновационно-инвестиционной деятельности предприятий АПК. *Науковий вісник Луганського національного аграрного університету*. 2009. № 1. – (Серія: Економічні науки). С. 69–71
31. Грінчук І. О. До питання про матеріально-технічного забезпечення фермерських господарств  
[http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/113/1/Grinchuk\\_I\\_Features\\_of\\_agriholdings.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/113/1/Grinchuk_I_Features_of_agriholdings.pdf)
32. Гудзинський О. Д., Судомир С. М. Соціально-економічний розвиток макро і мікроструктур: соціально-інноваційний аспект. *Вісник ХНАУ*, №3, 2017. С. 40-45.
33. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком

сільськогосподарських підприємств: монографія. К.: ЦП «Компринт», 2017. 411 с.

34. Гудзинський О. Д., Судомир С. М. Інноваційно-креативна складова організаційної культури в розвитку соціально-економічних систем. *Креативні технології, підприємництво і менеджмент в організації соціокультурної сфери XXI століття*, 25-26 травня 2017 р., Київ: Збірник доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції.– Київ: Київський національний університет культури і мистецтв, 2017. С. 58-60.

35. Гудзинський О. Д., Судомир С. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 6 [16]. С. 186–189.

36. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

37. Гумба Х.М. Теоретические основы инновационного развития предприятий строительной отрасли: монография. Москва: МГСУ, 2012. 200 с.

38. Данилюк О. О. Інновації як фактор підвищення результативності діяльності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 13/2013 с. 59-61

39. Дацій О.І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України : монографія. К. : ННЦ ІАЕ, 2004. 428 с.

40. Деревянкин И. А. Разработка комплексной методики оценки инновационной активности предприятий пищевой промышленности. *Вестник ВГУИТ*, №3, 2013. С. 217–221.

41. Дон Генріел, Джон В. Слокум-молодший, Рітчард В. Вудман, Н. Сью Бренінг. Організаційна поведінка. К.: Вид. Соломії Павличко «Основи», 2001.

42. Донець О. Інновація та її особливості в аграрному секторі економіки України. Економічний аналіз, 2013. Вип. 12. Ч. 1. С. 92-97
43. Єрмаков О. Ю., Гребеннікова А. А. Інноваційно-інвестиційне забезпечення виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств: монографія. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2011. 140 с
44. Єщенко В. О. NO-TILL технологія: її сьогодення та майбутнє. *Вісник Уманського національного університету садівництва*. 2013. № 1/2. С. 4–9.
45. Жиц Г. И. Инновационный потенциал. Саратов: Сарат. гос. тех. ун-т, 1999. 132 с.
46. Жуковський М. О. Наукові засади дослідження та оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. WSPÓŁPRACA EUROPEJSKA NR 12(19) 2016 / EUROPEAN COOPERATION Vol. 12(19) 2016. С.25-34.
47. Заглумина Н.А. Формирование инструментария оценки уровня инновационного развития предприятия : автореф. дисс. на соискание ученой степени к.э.н. : 08.00.05. Н. Новгород, 2011. 26 с.
48. Захарченко, В.І. , Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб.– К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
49. Ильенкова С. Д. Гохберг Л. М., Ягудин С. Ю. Инновационный менеджмент: учебник. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. 327 с.
50. Инновационная деятельность в агропромышленном комплексе России: коллективная монография / Под редакцией И.Г. Ушачева, Е.С. Оглоблина, И.С. Санду, А.И. Трубилина. М.: «Экономика и информатика», 2006. 374 с.
51. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник для студ. вузів. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с

52. Ільченко В. Ю., Пономаренко Н. О., Пономаренко Р. Г., Бутенко Д. М. Переваги та недоліки NO-TILL системи. Конструювання, виробництво та експлуатація сільськогосподарських машин. 2013. № 43(2). С. 101–108.

53. Інноваційний менеджмент сталого розвитку на прикладі агропромислового комплексу / І.Я.Гришин, Д.І.Мазоренко, О.К.Бурова та ін. ; за ред. Д.І.Мазоренка, О.К.Бурової. Х., 2005. 546 с.

54. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

55. Інноваційні трансформації аграрного сектора економіки : монографія / [Шубравська О. В., Пасхавер Б. Й., Молдаван Л. В. та ін.] ; за ред. О. В. Шубравської; НАН України, Інститут економіки та прогнозування. К. : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2012. 496 с

56. Інновації або смерть: як бізнесу вижити на тонучому кораблі "Україна"<https://www.epravda.com.ua/publications/2017/08/16/628080/>.

57. Капітан І. Б. Формування структури інноваційного потенціалу підприємств й управління його розвитком. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №12(66). С.130–137.

58. Касс М.Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами : монография / М.Е. Касс. Н. Новгород : ННГАСУ, 2011. 159 с

59. Кибиткин А.И., Чечурина М.Н. Концептуальный подход к оценке инновационного развития предприятия. *Вестник МГТУ*. 2011. Том 14, № 2. С. 427–434.

60. Киргинцев Б. О. Кокошин С. Н. Strip-Till (Стрип-Тилл) – как перспективная технология возделывания зерновых культур в Тюменской области. *Молодой ученый*. 2015. №6.5. С. 4–7

61. Князева Е.Н. Синергетический вызов культуре. *Синергетическая парадигма*. М..2000. С. 243 – 261

62. Ковальчук В. М. Економічна сутність інновацій у ринковій економіці перехідного типу. Академічний огляд. 2005. №1. С12–17.
63. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность. М.: Экзамен, 2001. 576 с.
64. Концепция инновационной политики Российской Федерации на 1998-2000 годы, утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.07.1998 г. № 832 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://govportal.garant.ru>.
65. Косаева Т. В. Оценка инновационной деятельности как фактора устойчивого развития коммерческой организации. *Вестник Витебского государственного технологического университета*. Выпуск 28. С. 202-213
66. Кот О. В. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та його організаційно-економічне забезпечення. *Проблеми науки*. 2008. № 9. С. 30–37.
67. Кравченко Н. П. Обоснование приоритетных инноваций в растениеводстве и оценка их эффективности (теория, методология, практика) : автореф. дис. на соискание ученой степени доктора экон. наук: спец. 08.00.05 195 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (АПК и сельское хозяйство)». Майкоп, 2011. 45 с.
68. Крылатых Э. Н. Агропродовольственный сектор: многофункциональность, факторы развития, риски. *Економіка АПК*. 2010. № 2. С. 162–164.
69. Кузык Б. А. Инновационное развитие России: сценарный подход // NanoWeek/1-18 января 2010 г. №94. — Режим доступа: <http://www.nanonewsnet.ru/>
70. Кузьмин С. В. Инновационная деятельность педагогического коллектива как фактор его развития: дис...к. пед.н., 13.00.01. Ярославль, 2003. – 197 с.

71. Кулагин А. С. Немного о термине «инновация». *Инновация*. 2004. № 7. С. 56–9.
72. Кушнір І. В. Передумови розвитку інноваційних процесів в аграрному секторі економіки. *Інноваційна економіка*. 2012. № 6. С. 38–40.
73. Лапин Н. И. Теория и практика инноватики. М.: Университетская книга; Логос, 2008. 328с.
74. Левченко Ю. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 448 с.
75. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навч. посібник. К.: Вид-во ЦУЛ, 2003. 376 с.
76. Маковеев П. С., Шарко М. В. Организация, регулирование и управление инновационно-инвестиционной деятельностью в Украине. Херсон: ХДТУ, 2004. С. 140.
77. Маливанов Н. Н. Теория и практика формирования в системе непрерывного образования профессионально важных качеств инженера как субъекта инновационной деятельности: дис....д – ра пед.н., 13.00.08. М., 2003. 318 с.
78. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / [ред. С. М. Ілляшенко]. Суми: Унів. кн., 2006. 728 с.
79. Минниханов Р.Н. Алексеев В.В., Файзрахманов Д.И., Сагдиев М.А. Инновационный менеджмент в АПК. М.: Изд-во МСХА, 2003. 432с.
80. Міщенко І. М. Інноваційна діяльність у сільському господарстві: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.02 «Економіка та управління науково-технічним прогресом». Київ. 2005. 21с.
81. Мороз О.С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Економіка Крима*. 2012. № 3(40). С. 263–266.
82. Морозов Ю.П., Гаврилов А.И., Городнов А.Г. Инновационный менеджмент : [учеб. пособие для вузов]. [2-е изд. перераб. и доп.]. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 471 с.

83. Немчин О. Ф., Бутнік-Сіверський О.Б. Сучасний стан інноваційного розвитку України. *Інтелектуальна власність*. 2003. № 1. С. 32–39.

84. Нестеренко С. А. Инновационная деятельность как основа в управлении конкурентоспособностью предприятий АПК [Электронный ресурс]. Режим доступа до ресурсу: [file:///C:/Users/sveta/Downloads/znptdau\\_2013\\_1\\_2\\_29%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/sveta/Downloads/znptdau_2013_1_2_29%20(4).pdf).

85. Николаев А. И. Инновационное развитие и инновационная культура. *Наука и наукознание*. 2001. №2. С. 54–65.

86. Ніценко В. С. Виробництво органічної продукції тваринництва в умовах функціонування вертикально-інтегрованих підприємств. Режим доступу : [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/915/1/Organic\\_20132\\_136-140.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/915/1/Organic_20132_136-140.pdf).

87. Новікова І. В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку (за матеріалами підприємств алмазно-інструментального виробництва України) : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К., 2003. 20 с.

88. Органическое сельское хозяйство: шаг стран Восточной Европы, Кавказа и Центральной Азии навстречу «зеленой» экономике // [organic.ua](http://organic.ua).

89. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика : [учебник] / [Л.С.Барютин и др.] ; под. ред. А.К.Казанцева, Л.Э.Миндели. – [2-е изд. перераб. и доп.]. М. : Экономика, 2004. 518 с.

90. Павлів А. В., О. В. Павлів. Агроекологічна оцінка земель сільськогосподарських підприємств Тернопільської області Бережанського району ТзОВ «Жива Земля Потутори» та ТОВ «Крона» [file:///C:/Users/sveta/Downloads/nvlnuvmbcgn\\_2017\\_19\\_74\\_45.pdf](file:///C:/Users/sveta/Downloads/nvlnuvmbcgn_2017_19_74_45.pdf)

91. Павлова Г.Є. Системні підходи до управління процесом впровадження інноваційних технологій в аграрний сектор національної економіки. [Препринт]. Дніпропетровськ: Видавець Біла К.О., 2015. 50 с.



92. Печерская Э.П. Методология формирования инновационного компонента профессиональной деятельности специалиста в условиях высшей школы: дис....д – ра пед.н., 13.00.08. Тамбов, 2003. 361 с.

93. Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 3. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=480>.

94. Погорелов Ю.С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія. Луганськ: Глобус, 2010. 512 с.

95. Покотилова В.І. Управління інноваційною діяльністю в аграрному виробництві: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2008. 304 с.

96. Покропивный С. Ф., Савченко А. В., Сладков А. А. Эффективность инновационных процессов в машиностроении. К.: Техника, 1988. 136с.

97. Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). М: Политиздат, 1989. 270 с.

98. Пропозиція – Головний журнал з питань агробізнесу <http://propozitsiya.com/ua/rentabelnist-organichnogo-silgospvirobnictva-skladaie-blizko-300-o-trofimceva>

99. Регіональна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Тернопільській області у 2017 році <http://ecoternopil.gov.ua/images/regdopovid.pdf>

100. Рекуш А. М. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств в їх стратегічному розвитку. *Вісник ХНАУ*. № 4. 2017. с. 239–240.

101. Рекуш А. М. Інноваційний менеджмент: теоретичний аспект. Менеджмент результативної трансформації аграрної сфери економіки України: Міжнародна науково-практична конференція, м. Бережани, 12 червня 2018 року: тези доповіді. Бережани, 2017. С. 19.

102. Рекуш А. М. Інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств аграрного сектора економіки. *Вісник НТУ «ХП»*. 2013. № 53 (1026). С. 110–113.

103. Рекуш А. М. Інновації: сутність та економічний вимір. *Збірник Таврійського державного агротехнологічного університету*. № 3 (23). 2013 С. 120-123.

104. Рекуш А. М. Методичне забезпечення діагностики та оцінки інноваційної діяльності підприємств. Соціально-економічний розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: Міжнародна науково-практична конференція, м. Бережани, 19-20 квітня 2018 року: тези доповіді. Бережани, 2017. С. 216–218.

105. Рекуш А. М. Методологічні засади інноваційного менеджменту Актуальні питання енергетики та біотехнологій: II Міжнародна науково-практична конференція, м. Бережани, 26-27 травня 2017 року: тези доповіді. Бережани, 2017. С. 48–50.

106. Рекуш А. М. Методологічні засади інноваційного менеджменту. Актуальні питання енергетики та біотехнологій: Міжнародна науково-практична конференція, м. Бережани, 26-27 травня 2016 року: тези доповіді. Бережани, 2016. С. 48–50.

107. Рекуш А. М. Стратегия инновационного развития аграрного предприятия. Экономические и организационные проблемы управления в современных условиях: міжвузівська науково-практична конференція професорсько-викладацького складу Брянського державного технічного університету, м. Брянск, Російська Федерація, 20 лютого 2014 року: тези доповіді. Брянськ, 2014. С. 499-501.

108. Рекуш А. М. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. Проблеми сучасної економіки: III Міжнародна науково-практична конференція, м. Донецьк, 27-28 грудня 2013 року: тези доповіді. Донецьк, 2013. С. 135–137.

109. Рекуш А. М. Теоретичні аспекти формування механізму стратегічного інноваційного розвитку. Актуальні питання економічних наук: Міжнародна науково-практична конференція, м. Донецьк, 14-15 лютого 2014 року: тези доповіді. Донецьк, 2014. С. 135-137.

110. Рекуш А. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку. Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств: VI Міжнародна науково-практична конференція, м. Харків, 30-31 жовтня 2013 року: тези доповіді. Харків, 2013. С. 216-217.

111. Рекуш А. М. Фінансово-управлінські аспекти діяльності організацій у трансформаційній економіці. Проблеми розвитку вищої школи та економіки в XXI столітті: Міжнародна науково-практична конференція, м. Рівне, 3-4 жовтня 2013 року: тези доповіді. Рівне, 2013. С. 36-37.

112. Рекуш А.М. Інноваційна діяльність підприємств Тернопільської області. *Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет»*. Економічні науки. 2013. Вип. 158. С. 227.

113. Реутов А.Ю. Анализ ресурсной, результатной и статистической компонент инновационной активности организации. Электронный научный журнал «*Управление экономическими системами*». 2011. № 9.

114. Румянцева З. Л. . Менеджмент организации. Учеб. пособие (Под ред. З. Л. Румянцевой, В. С. Соломатина). М.: ИНФРА. М.: 1995. 432 с.

115. Савіна Г. Г., Зінченко Є. О. Ключові проблеми управління інноваційною діяльністю промислових підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 8(2). С. 106–111.

116. Савченко А. В. Экономические методы управления инновационными процессами. К.: Выща школа, 1990. 111 с.

117. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Пер. с венгр. М.: Процесс, 1990. 376 с.
118. Санто Б. Инновация как средство экономического развития М.: Прогресс, 1990. 367с.
119. Сибгатуллин К. Ж., Храмов Ю.В., Ахметзянова С.С., Гилязутдинова И.В. Оценка экономического эффекта от инноваций для целей их коммерциализации. *Вестник Казанского технологического университета*. 2011. № 22. С. 175–182.
120. Сидорчук І. П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Економіка і регіон* № 2 (45). Полт НТУ, 2014. С. 97–101
121. Система землеробства Овсінського і зараз нова [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://organic.ua/ru/2013/28/1359-systemazemlerobstva-ovsinskogo-i-zaraz-nova>
122. Система менеджменту інституціональної трансформації економіки України (теоретико-методологічний аспект): [колективна монографія] / [О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Ю. С. Гудзинська та інші]; за заг. ред. О. Д. Гудзинського К.: ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2012. – 771 с.
123. Сільське господарство в Тернопільській області за 2017 рік, Тернопіль, 2018.
124. Сіренко Н. М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України: [монографія]. Миколаїв, 2010. С. 247–264
125. Сіренко Н.М. Управління інноваційною системою аграрного підприємства. *Економіка АПК*. №9. К., 2009. С. 43–46.
126. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидавництво, 2006, 464 с.

127. Статистика науки и инноваций: краткий терминологический словарь / [под ред. Л.М. Гохберга]. М.: ЦИСН, 2004. 377 с.
128. Степаненко Д. М. Классификация инноваций и ее стандартизация. *Инновации*. 2004. №7. С. 77–79.
129. Судомир С. М. Результативне управління соціально-економічними системами аграрного сектору економіки: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2015. 113 с.
130. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2015. 483 с.
131. Сумец А. М. Инновации в деятельности предприятия. *Маркетинг и реклама*. 2006. №11(123). С. 27-32.
132. Твисс Б. Управление научно - техническими нововведениями / Б.Твисс; [пер. англ.; авт. пред. и науч. ред. К.Ф.Пузыня]. М. Экономика, 1989. 272с.
133. Терентьева Т., Смицких К.,Коврижко П. Методические подходы к оценки эффективности деятельности малого инновационного предпринимательства. *Общество и экономика*. 2015. № 11-12. С. 181-198.
134. Технологія No-Till [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.agro-projects.com/ua/konsalting/pr\\_rast/technology.php](http://www.agro-projects.com/ua/konsalting/pr_rast/technology.php). – Назва з екрану.
135. Титова В. А. Бечмаринг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия. *Инновации*. 2004. №7. С. 102–107
136. Ткаченко В.Г., Богачев В.И. Кластеры в системе аграрного производства: сущность и значение в реализации инновационной политики государства. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 182–189.

137. Трапезников В. А. Экономические оценки, связанные с управлением большими системами. *Автоматика и телемеханика*, №1. 1966.
138. Тубалов В. С. Закономерности инновационного развития российских промышленных предприятий: мезоэкономический анализ: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон.: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Москва, 2005. 21с.
139. Усманова Н.В., Колмакова И.Д. Интегральная оценка инновационной деятельности предприятий малого и среднего предпринимательства. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. 2012. № 9 (268). С. 170.
140. Фатхутдінов Р. Х., Осовська Г. Р., Управління конкурентоздатністю організації: Підручник. К.: «Кондор». 2009. 47 с. (с. 97-101)
141. Федерація органічного руху в Україні. Органік в Україні // [organic.com.ua](http://organic.com.ua)
142. Федулова І. В. Теоретичні положення визначення категорій інноваційний процес та інноваційна діяльність. *Проблеми науки*. 2007. №2. С2–7.
143. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Кол. авт. под ред. А.Г.Грязновой. М. : Финансы и статистика, 2004. 1168 с.
144. Франчук Т. О. Економічна суть інновацій у ринковій економіці. *Держава та регіони*. 2007р. №1. С. 140–146.
145. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: “Економічна думка”, 2003. 326 с.
146. Ходос Д. В., Антамошкина О. И., Антамошкин А. Н., Шапорова З. Е. Инновационный потенциал и развитие предприятий аграрного комплекса. *Вестник Красноярского государственного аграрного университета*. 2010. № 11. С. 23–28.

147. Худолій Л. М., Файчук О. В., Файчук О. М. Перспективи банківського кредитування інноваційних проектів в агропродовольчому виробництві України : монографія. К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2014. 267 с.

148. Хучек М. Социально-экономическое содержание инноваций на предприятии. *Вестник московского университета. Сер. Экономика.* 1995. №1. С. 62–71.

149. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : Ч 45. [монографія]. Харків : ХДУХТ, 2012. 210с

150. Шкворець Ю. Нормативно правове забезпечення наукової та інноваційної діяльності: недоліки і наслідки. *Національна безпека і оборона.* 2004. № 7 (55). С. 44–48.

151. Шлома А. В. Личностно-профессиональное самосовершенствование как средство подготовки учителей к инновационной деятельности: дис...к. пед.н., 13.00.08. Брянск, 2004. 219 с.

152. Шубравська О. В., Прокопенко К. О. Розвиток сільського господарства України в умовах дії інноваційних чинників. *Економіка та прогнозування.* 2011. № 2. С. 118–129.

153. Шумпетер И. Теория экономического развития: исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры. М.: Прогресс, 1982. 455 с

154. Яковец Ю. В. Ускорение научно-технического прогресса: теория и экономический механизм. М.: Экономика, 1988. 333 с.

155. Янковська О. І. Інноваційний процес у сільському господарстві. *Наука і економіка.* 2009. № 4 (16), т. 2. С. 54–58.

156. Інновації або смерть: як бізнесу вижити на тонучому кораблі “Україна” [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.ukrrudprom.com/digest/nnovats\\_abo\\_smert\\_yak\\_bznesu\\_vigiti\\_na\\_tonuchomu\\_korabl\\_Ukrana.html](http://www.ukrrudprom.com/digest/nnovats_abo_smert_yak_bznesu_vigiti_na_tonuchomu_korabl_Ukrana.html).

## **ДОДАТКИ**



## Додаток А

### СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

#### Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Рекуш А. М. Інновації: сутність та економічний вимір. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету* (економічні науки). № 3 (23). 2013 С. 120–123.

2. Рекуш А. М. Генезис інноваційної діяльності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету* (економічні науки). № 4. 2013 С. 120–123.

3. Рекуш А. М. Інноваційна діяльність підприємств Тернопільської області. *Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет»*. Економічні науки. 2013. Вип. 158. С. 227-233.

#### Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:

4. Рекуш А. М. Інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств аграрного сектора економіки. *Вісник НТУ «ХП»*. 2013. № 53 (1026). С. 110-113.

5. Рекуш А. М. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств в їх стратегічному розвитку. *Вісник ХНАУ*. № 4. 2017. с. 239-240.

#### Тези наукових доповідей:

6. Рекуш А. М. Фінансово-управлінські аспекти діяльності організацій у трансформаційній економіці. Проблеми розвитку вищої школи та економіки в ХХІ столітті: Міжнародна науково-практична конференція, м. Рівне, 3-4 жовтня 2013 року: тези доповіді. Рівне, 2013. С. 36-37.

7. Рекуш А. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку. Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств: VI Міжнародна науково-практична конференція, м. Харків, 30-31 жовтня 2013 року: тези доповіді. Харків, 2013. С. 216-217.

8. Рекуш А. М. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. Проблеми сучасної економіки: III Міжнародна науково-практична конференція, м. Донецьк, 27-28 грудня 2013 року: тези доповіді. Донецьк, 2013. С. 135–137.

9. Рекуш А. М. Стратегия инновационного развития аграрного предприятия. Экономические и организационные проблемы управления в современных условиях: міжвузівська науково-практична конференція професорсько-викладацького складу Брянського державного технічного університету, м. Брянск, Російська Федерація, 20 лютого 2014 року: тези доповіді. Брянськ, 2014. С. 499-501.

10. Рекуш А. М. Теоретичні аспекти формування механізму стратегічного інноваційного розвитку. Актуальні питання економічних наук: Міжнародна науково-практична конференція, м. Донецьк, 14-15 лютого 2014 року: тези доповіді. Донецьк, 2014. С. 135-137.

11. Рекуш А. М. Методологічні засади інноваційного менеджменту. Актуальні питання енергетики та біотехнологій: Міжнародна науково-практична конференція, м. Бережани, 26-27 травня 2016 року: тези доповіді. Бережани, 2016. С. 48–50.

12. Рекуш А. М. Методологічні засади інноваційного менеджменту. Актуальні питання енергетики та біотехнологій: II Міжнародна науково-практична конференція, м. Бережани, 26-27 травня 2017 року: тези доповіді. Бережани, 2017. С. 48–50.

13. Рекуш А. М. Методичне забезпечення діагностики та оцінки інноваційної діяльності підприємств. Соціально-економічний розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: Міжнародна

науково-практична конференція, м. Бережани, 19-20 квітня 2018 року:  
тези доповіді. Бережани, 2017. С. 216–218.

14. Рекуш А. М. Інноваційний менеджмент: теоретичний аспект. Менеджмент результативної трансформації аграрної сфери економіки України: Міжнародна науково-практична конференція, м. Бережани, 12 червня 2018 року: тези доповіді. Бережани, 2017. С. 19.



*Продовження таблиці Б.1*

Підволочиський	31,2	–	–	–	–	6,9	22,12	19,2	61,54	4,7	15,06	0,4	1,28	–	–	–	–	–	–	–	–	–	66
Підгаєцький	10,5	–	–	–	–	–	–	0,3	2,86	5,1	48,57	4,4	45,9	0,6	5,71	0,1	0,95	–	–	–	–	–	50
Теребовлянський	49,3	–	–	–	–	1,1	2,23	19,4	39,35	24,3	49,29	4,1	8,32	0,4	0,81	–	–	–	–	–	–	–	59
Тернопільський	27,4	–	–	–	–	2,1	7,66	13,0	47,45	11,5	41,97	0,8	2,92	–	–	–	–	–	–	–	–	–	62
Чортківський	42,3	–	–	–	–	0,4	0,95	10,7	25,30	22,8	53,90	6,6	15,60	1,5	3,55	0,3	0,71	–	–	–	–	–	56
Шумський	15,4	–	–	–	–	0,1	0,65	7,9	51,30	4,8	31,17	2,5	16,23	0,1	0,65	0,1	0,35	–	–	–	–	–	56
<b>Всього по області</b>	<b>467,1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16,3</b>	<b>3,98</b>	<b>145,9</b>	<b>35,59</b>	<b>170,6</b>	<b>41,62</b>	<b>59,2</b>	<b>14,44</b>	<b>16,2</b>	<b>3,95</b>	<b>1,7</b>	<b>0,41</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>58</b>

Примітка. Розраховано за даними філії ДУ «Держгрунохорона»[99]

Таблиця Б.2

**Дані агроекологічної оцінки ґрунтового покриву земель в  
сільськогосподарських підприємствах Березанського району**

№ поля	Показники											
	Потужність ґрунтового шару, см	Реакція ґрунтового розчину, рНсол.	Вміст в орному шарі гумусу, %	Вміст азоту, що легко гідролізується, мг/кг	Вміст рухомого фосфору, мг/кг	Вміст обмінного калію, мг/кг	Сума активних температур вище 10 °С	Гідротермічний коефіцієнт	Рівень ґрунтових вод (РГВ), м	Вміст рухомих форм важких металів (мг/кг): кадмію	Свинець	Ртуть
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>ТзОВ «Жива Земля Потутори»</b>												
<b>Рілля</b>												
1	25-40	6,3	2,35	133	74	123	2550	1,4	7	0,14	1,78	0
2	25-40	6,4	2,48	124	62	120	2550	1,4	7	0,12	1	0
3	25-40	6,6	2,40	138	113	131	2550	1,4	7	0,08	1,49	0
4	25-40	6,3	1,86	136	77	145	2550	1,4	7	0,1	1,53	0
5	25-40	6,4	2,24	130	80	165	2550	1,4	7	0,09	1,47	0
6	25-40	5,4	2,40	144	57	161	2550	1,4	7	0,11	1,5	0
7	25-40	5,8	2,34	125	38	158	2550	1,4	7	0,07	1,69	0
9	25-40	6,2	2,00	144	35	143	2550	1,4	7	0,09	1,86	0
16	25-40	6,0	2,35	85	40	111	2550	1,4	7	0,39	1,75	0
<b>Культурне пасовище</b>												
12	25-40	7,0	2,85	99	74	70	2550	1,4	7	0,1	1,95	0
13	25-40	6,9	2,72	132	109	105	2550	1,4	7	0,24	1,29	0
<b>ТОВ «Крона»</b>												
<b>Рілля</b>												
1	25-40	6,4	2,90	114	117	106	2550	1,4	8	0,09	1,26	0
2	25-40	5,4	2,15	108	80	136	2550	1,4	8	0,09	0,69	0
3	25-40	6,1	3,04	125	144	134	2550	1,4	8	0,09	1,4	0
4	25-40	6,3	2,46	109	185	134	2550	1,4	8	0,1	1,27	0

Примітка. Розраховано за даними [90]

Таблиця Б.3

**Дані агроекологічної оцінки ґрунтового покриву земель для  
виращування зернових та технічних культур в сільськогосподарських  
підприємствах Березанського району**

№ поля	Показники											
	Потужність ґумусового шару, см	Реакція ґрунтового розчину, рНсол.	Вміст в орному шарі ґумусу, %	Вміст азоту, що легко гідролізується, мг/кг	Вміст рухомого фосфору, мг/кг	Вміст обмінного калію, мг/кг	Сума активних температур вище 10 °С.	Гідротермічний коефіцієнт	Рівень ґрунтових вод (РГВ), м	Вміст рухомих форм важких металів (мг/кг): кадмію	Свинцю	Ртуть
<b>ТзОВ «Жива Земля Потутори»</b>												
<b>Рілля</b>												
1	Д	О	Д	Н	Д	О	О	О	О	О	Д	О
2	Д	О	Д	Н	Д	О	О	О	О	О	Д	О
3	Д	О	Д	Н	О	О	О	О	О	О	Д	О
4	Д	О	Н	Н	Д	О	О	О	О	О	Д	О
5	Д	О	Д	Н	Д	О	О	О	О	О	Д	О
6	Д	О	Д	Н	Д	О	О	О	О	О	Д	О
7	Д	О	Д	Н	Н	О	О	О	О	О	Д	О
9	Д	О	Д	Н	Н	О	О	О	О	О	Д	О
16	Д	О	Д	Н	Н	О	О	О	О	О	Д	О
<b>Культурне пасовище</b>												
12	Д	О	Д	Н	Д	Д	О	О	О	О	Д	О
13	Д	О	Д	Н	О	Д	О	О	О	О	Д	О
<b>ТОВ «Крона»</b>												
<b>Рілля</b>												
1	Д	О	Д	Н	О	Д	О	О	О	О	Д	О
2	Д	О	Д	Н	Д	О	О	О	О	О	Д	О
3	Д	О	Д	Н	О	О	О	О	О	О	Д	О
4	Д	О	Д	Н	О	О	О	О	О	О	Д	О

Примітка. О – оптимальні умови; Д – допустимі умови; Н – недопустимі умови (згідно класифікації В. В. Медведєва). Розраховано за даними [90]

Таблиця Б.4.

**Динаміка наявності трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах Березанського району**

Показник	Рік					Відхилення (+,-) 2017 до 2013
	2013	2014	2015	2016	2017	
1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна чисельність працездатних працівників, осіб	147	236	211	134	160	13
З них: в рослинництві	117	196	169	94	112	-5
в тваринництві	30	40	42	40	48	8
Питома вага в загальній чисельності працездатних працівників, %	100	100	100	100	100	0
працівників рослинництва	76,9	83,1	80,1	70,1	70,0	-6,9
працівників тваринництва	20,4	16,9	19,9	29,9	30,0	10
Припадає в середньому на одного працездатного працівника: сільськогосподарських угідь, га	68,7	69,1	86,4	85,6	72,7	4

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств.



Таблиця Б.5

**Динаміка наявності видів техніки в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, одиниць**

Види техніки	Роки						Відхилення (+/-) 2017 до 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Трактори	3054	3108	2927	2809	2878	2950	-104
Зернозбиральні комбайни	743	685	687	679	681	693	-50
Кукурудзозбиральні комбайни	19	20	16	20	16	13	-6
Бурякозбиральні машини	142	119	109	111	115	115	-27
Кормозбиральні комбайни	137	93	85	76	79	89	-48
Наявність установок та агрегатів для доїння корів	165	145	131	144	144	149	-16
Роздавачі кормів для великої рогатої худоби	46	40	38	42	43	48	2
Транспортери для прибирання гною	430	378	367	359	354	353	-77

Примітка. Розраховано за даними [123]

Таблиця Б.б.

**Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур в  
аграрних підприємствах Тернопільської області**

Роки	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Уся посівна площа, у тому числі:	778,3	797,5	798,3	803,0	810,3	810,3	820,5
Зернові культури	468,9	505,0	493,9	483,5	470,1	470,3	455,4
Цукрові буряки (фабричні)	60,6	47,0	36,3	37,4	22,7	22,6	30,4
Ріпак	57,4	45,6	61,3	49,0	54,3	45,3	49,9
Соняшник	13,5	14,4	13,5	19,4	54,8	54,8	79,3
Картопля	65,5	65,9	63,3	63,5	59,1	59,1	56,5
Овочі відкритого ґрунту	10,9	10,3	10,8	10,9	10,9	11,7	10,7

Примітка. Розраховано за даними [123]

Таблиця Б.7

**Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур в  
аграрних підприємствах Бережанського району**

Культури	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення (+,-) 2017р. до 2012р.
Посівна площа, всього, га	9727	11213	10710	6199	7590	14328	4601
Зернові та зернобобові всього:	7000	6392	7554	4337	5362	7725	725
в т. ч. пшениця озима	3365	3385	2670	2437	3426	2836	-529
пшениця яра	70	122	42	117	75	130	60
жито	5	10	5	10	10		-5
гречка	300	294	81	290	429	641	341
кукурудза на зерно	1850	1523	3063	313	243	1239	-611
ячмінь озимий	746	398	822	302	312	1134	388
ячмінь ярий	350	312	253	126	237	389	39
овес	150	124	194	132	175	113	-37
Соняшник	1100	1200	80	68	337	2769	1669
Соя	150	172	168	175	156	1659	1509
Ріпак озимий	1300	3067	2817	1473	941	794	-506
Ріпак ярий	90	180	19	-	610	610	520
Овочі відкритого грунту	87	203	72	146	184	172	85

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств у  
Бережанському районі

Таблиця Б.8

**Динаміка урожайності сільськогосподарських культур у  
Бережанському районі, ц/га**

Культури	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення (+,-) 2017р. до 2012р.
Зернові та зернобобові всього:	46,0	41,2	48,9	39,9	49,7	43,4	-2,6
в т. ч. пшениця озима	31,5	34,5	43,3	43,2	40	48,9	17,4
пшениця яра	60,8	27,3	51,2	47	31,9	46,4	-14,4
гречка	10,7	8,6	9,5	8,2	8,1	10,1	-0,6
кукурудза на зерно	98,4	74,9	61,1	57,4	115,5	82,1	-16,3
ячмінь озимий	14,7	28,6	38	50,7	48,6	59,5	44,8
ячмінь ярий	25,7	27,1	68,1	83	55,1	63,6	37,9
овес	7,9	20,3	26	46	36,7	25,3	17,4
інші зернові та зернобобові	30,5	-	23,4	17,4	21,4	27,9	-2,6
Соняшник	14,1	25,9	16,3	45,6	23,9	26,1	12
Соя	24,0	22,7	31,7	39,3	24,2	24,1	0,1
Ріпак ярий	77,8	32	9,9	-	21,4	32,9	-44,9
Овочі відкритого ґрунту	49,1	27,7	62,9	46	24,5	40,9	-8,2

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств у Бережанському районі

Таблиця Б.9

**Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур  
у всіх категоріях господарств у Тернопільській області, тис. грн**

<b>Роки</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Зернові культури	2163,8	2228,9	2651,4	2199,0	2448,6	2622,3
Цукрові буряки (фабричні)	1892,4	1002,6	1734,1	726,6	994,1	1736,7
Соняшник	23,1	29,9	42,1	74,7	149,1	234,2
Соя	77,0	101,3	166,3	170,0	162,0	208,9
Картопля	1284,6	1206,2	1282,8	927,8	987	991,3
Овочі	254,8	252,2	270,8	255,4	259,3	274,2
Плоди та ягоди	42,7	56,2	65,7	70,7	73,5	64,1

Примітка. Розраховано за даними [123]

Таблиця Б.10

**Рівень рентабельності виробництва продукції в  
сільськогосподарських підприємствах Бережанського району**

Види продукції	2014			2015			2016		
	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Виручка, тис. грн	Рівень рентабельності, %	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Виручка, тис. грн	Рівень рентабельності, %	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Виручка, тис. грн	Рівень рентабельності, %
Продукція рослинництва	44442,5	38888,0	-19,7	65077,4	87387,2	34,3	73364,8	86499,1	17,5
Продукція тваринництва	2457,4	2295,9	-6,6	5100	5110,6	0,2	7228,2	6734,8	-6,8
Послуги в сільсько- господарському підприємстві	14665,0	16057,0	9,5	71,3	82,7	16	-	-	-
Разом по підприємствах	65564,9	57160,9	-12,8	70248,7	92580,5	31,8	80863	93233,9	15,3

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Таблиця Б.11

**Економічна ефективність виробництва продукції рослинництва у сільськогосподарських підприємствах Бережанського району**

Показники	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.	Відхилення (+,-) 2016р. до 2012р.
Прибуток всього, тис. грн	11153	-9554,5	2316,9	22309,8	12864,3	1711,3
Прибуток у розрахунку на: 1 га с.-г. угідь, тис. грн	1,1	-0,6	0,13	1,9	1,1	-
одного середньорічного працівника, тис. грн	75,9	-40,5	11,0	166,5	80,4	4,5
Рівень рентабельності, %	59,1	-19,7	3,0	34,3	17,5	-41,6

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств

Таблиця Б.12

**Собівартість виробництва продукції сільського господарства в Тернопільській області**

	Собівартість 1 ц, грн		2016 до 2015, у %
	2016	2015	
Зернові та зернобобові культури	218,1	175,5	124,3
Насіння соняшнику	446,9	391,0	114,3
Ріпак	1391,9	3409,6	40,8
Соя	641,1	582,1	110,1
Цукрові буряки (фабричні)	62,9	54,9	114,6
Картопля	186,5	159,0	117,3
Овочі відкритого ґрунту	222,5	238,3	93,4
Велика рогата худоба на м'ясо	2354,6	2377,4	99,0
Свині на м'ясо	2158,5	1738,3	124,2
Вівці та кози на м'ясо	1391,7	1976,0	70,4
Птиця на м'ясо	2200,4	1677,5	131,2
Молоко	435,3	347,6	125,2
Яйця курячі, на 1000 шт	848,7	706,7	120,1

Примітка. Розраховано за даними [123]

Таблиця Б. 13

**Динаміка виробничої собівартості 1 ц основних видів продукції  
тваринництва та рослинництва в сільськогосподарських  
підприємствах Бережанського району, грн**

Продукція	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.	Відхилення (+/-) 2016 р. до 2012 р.
<b>Продукція рослинництва:</b>						
Зернові і зернобобові всього	100,1	163,9	165,5	195,7	261,8	161,7
Пшениця озима	109,4	183,7	164,2	197,1	263,6	154,2
Пшениця яра	115,1	144,8	163,4	272,32	321,7	206,6
Гречка	208,1	241	418,3	680,9	561,2	353,1
Кукурудза на зерно	60,9	104	172,8	162,4	229,9	169,0
Овес	90,8	98,6	172,1	132,6	187,4	96,6
Інші зернові	131,4	169,8	154,5	203,7	334,7	203,3
Соняшник	-	261,8	420,2	433,7	526,5	-
Соя	70,2	156,1	276,8	390,1	681,4	611,2
Ріпак озимий	233,9	265,3	498,5	489,1	698,3	474,4
<b>Продукція тваринництва</b>						
Продукція ВРХ	2423,6	1950,6	1823,6	3755,9	4470,6	2047
Продукція свинарства	2212,4	1919,1	2125,9	1977,6	2193,3	-19,1
Молоко	273,2	293,7	330,7	402,3	563,9	290,7

Примітка. Розраховано за даними досліджуваних господарств.



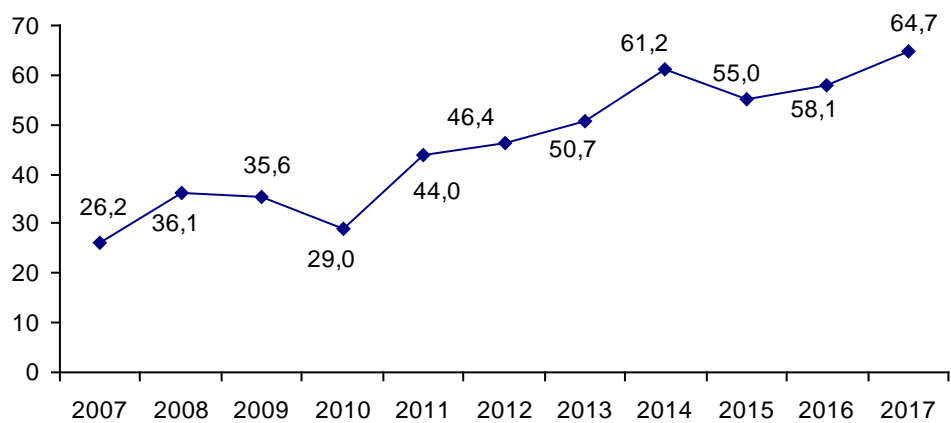


Рис. Б. 1. Динаміка урожайності зернових та зернобобових у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області, (ц з 1 га)

Примітка [123]

Таблиця Б. 14

**Виробництво сільськогосподарських культур в аграрних  
підприємствах Березанського району**

Вид продукції	Площа збирання, га			Урожайність, ц/га			Валовий збір, ц		
	2016р.	2017р.	2017 у % до 2016	2016р.	2017р.	2017 (+,-) до 2016	2016р.	2017р.	2017 у % до 2016
Зернові та зернобобо ві:	11009	7652	69,5	43,4	49,7	6,3	477534	380142	79,6
Соняшник	1027	2844	276,9	23,9	26,1	2,2	24516	74300	303,1
Соя	300	1511	503,6	7273	36350	499,8	24,2	24,1	-0,1
Ріпак озимий	747	1401	187,9	21,4	32,9	11,5	15987	46223	289,1

Примітка. [123]

Таблиця Б. 15

**Реалізація продукції сільського господарства сільськогосподарськими підприємствами Тернопільської області у 2017 році**

Найменування продукції	Реалізовано – всього		Середні ціни реалізації		Перероблено на своїх потужностях та передано для перероблення на давальницьких засадах, т
	т	у % до 2016	грн за т, грн за тис.шт	у % 2016	
Культури зернові та зернобобові	1320106,6	101,1	3668,4	115,4	12255,4
Пшениця	571112,0	94,9	3654,8	121,6	7817,7
кукурудза на зерно	450425,9	96,5	3380,8	102,1	-
Ячмінь	242012,1	114,1	3720,3	124,8	1820,7
Жито	2342,1	164,8	4200,5	143,4	-
Гречка	4384,3	105,1	10197,9	85,7	180,7
Овес	1358,8	102,7	2707,5	92,8	-
культури зернобобові сушені	48399,5	268,7	5648,3	98,3	-
у т.ч. горох	44968,6	285,3	5645,7	95,5	-
Насіння культур олійних	370622,1	113,4	9290,1	110,4	5301,2
боби сої	103318,7	91,2	9061,7	104,5	1547,1
насіння ріпаку й кользи	122911,8	114,8	9916,4	110,4	-
насіння соняшнику	144131,5	135,5	8911,3	117,6	3754,1
Цукровий буряк фабричний	855231,3	254,9	743,0	83,5	398939,2
Картопля	4785,7	16,7	2183,2	181,8	-
Культури овочеві – всього	2884,8	80,6	26279,5	122,2	-
Капуста	273,8	102,7	7186,5	125,7	-

Примітка. [123]

Таблиця Б. 16

**Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств  
Тернопільської області**

Показники	2010р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності, відсотків	20,7	-7,1	2,2	24,1	22,3
Чистий прибуток (збиток) млн. грн	637,5	-1828,6	245,3	907,1	2281,0
Підприємства, які одержали чистий прибуток					
відсотків до загальної кількості	71,9	81,3	85,5	83,0	88,7
фінансовий результат, млн. грн	734,3	1379,3	3198,7	2327,8	2844,1
Підприємства, які одержали чистий збиток					
відсотків до загальної кількості	28,1	18,7	14,5	17,0	11,3
фінансовий результат, млн. грн	96,8	3207,9	2953,4	1420,7	563,1
Кількість найманих працівників, тис. осіб	15,1	13,3	11,3	12,0	12,7

Примітка. [123]

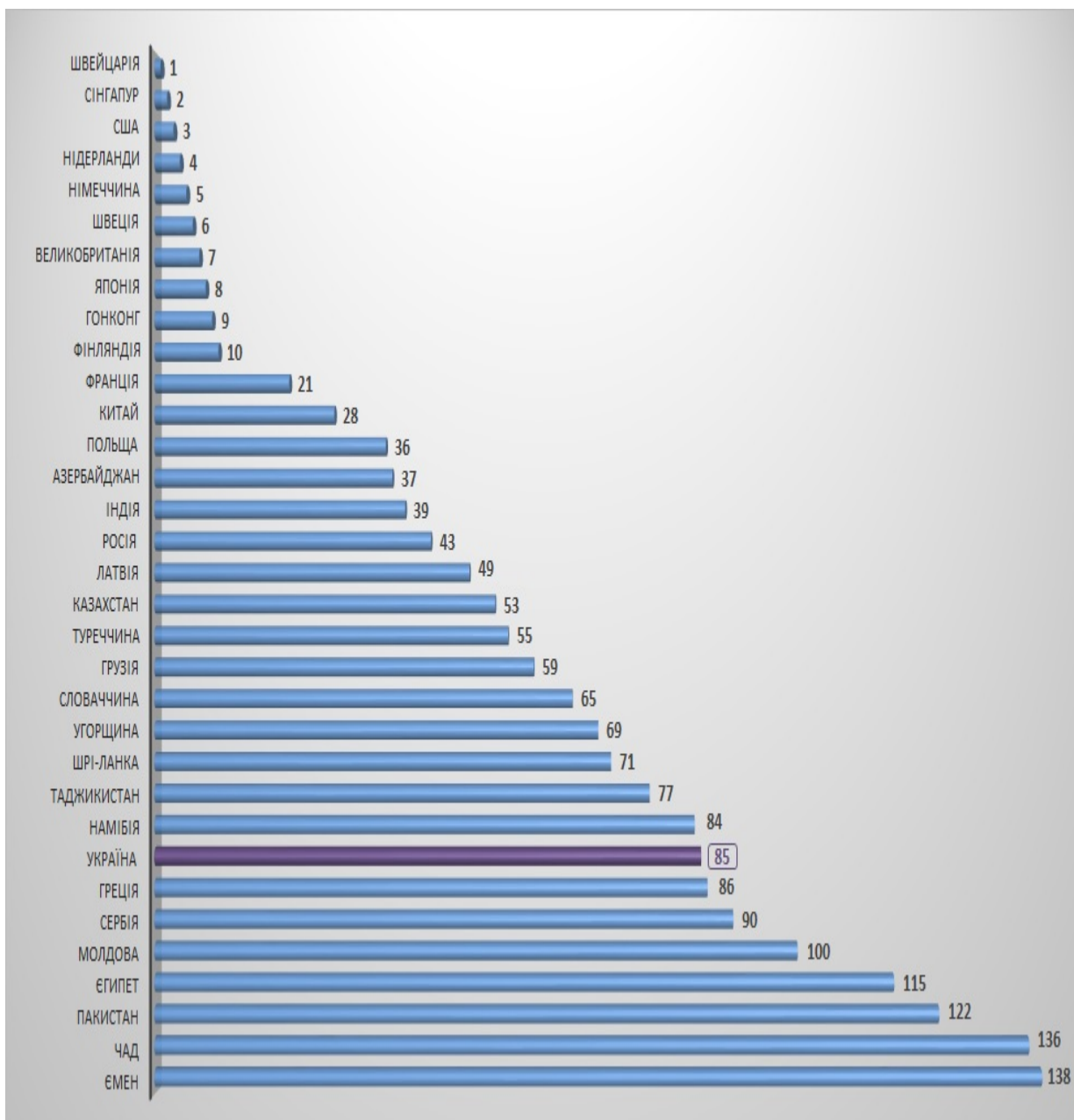


Рис. В.1 Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2016-2017

Примітка. <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-1>

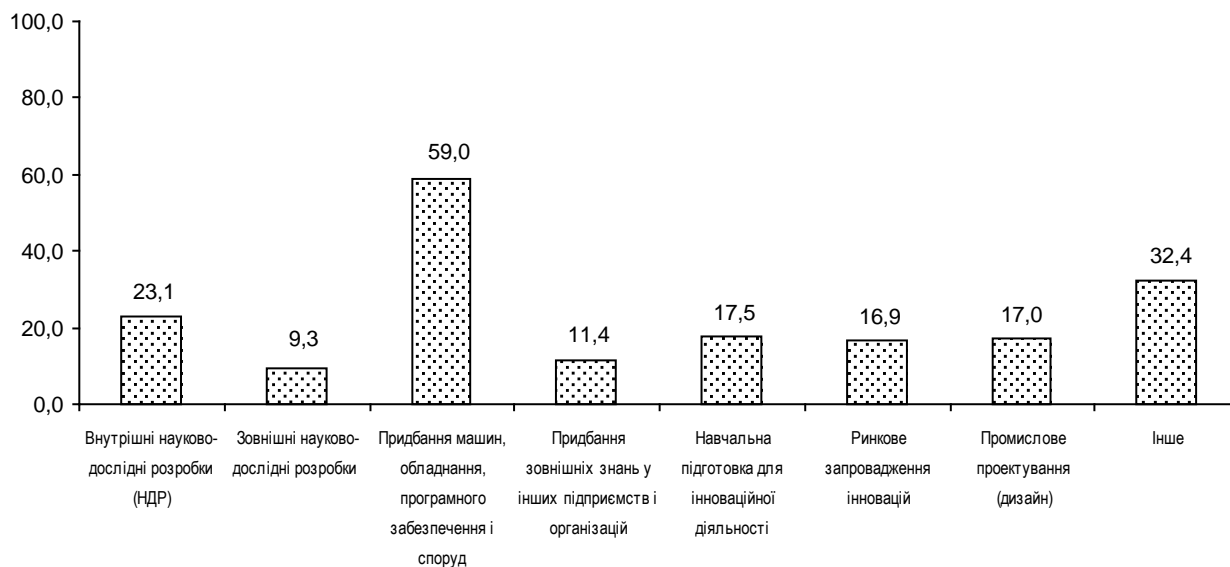


Рис. В.2. Розподіл підприємств із технологічними інноваціями у 2014–2016 рр. за напрямками інноваційної діяльності, у % до усіх підприємств із технологічними інноваціями

Примітка.

[http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2017/2\\_07\\_02\\_02\\_2017.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2017/2_07_02_02_2017.htm)

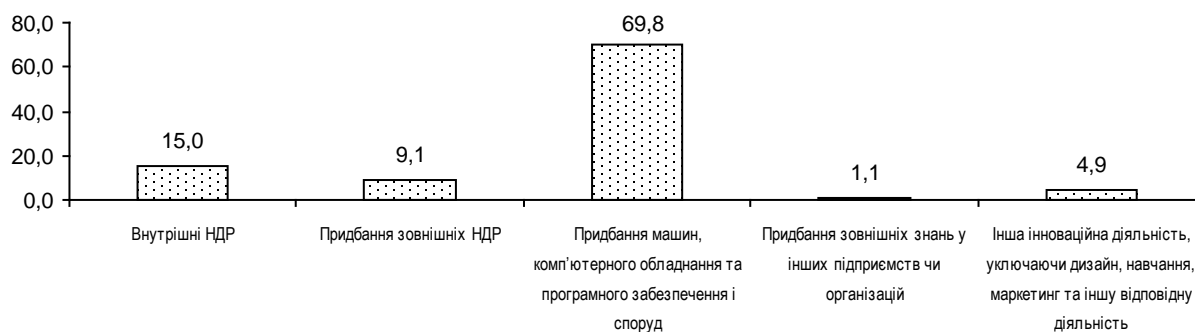


Рис. В.3. Розподіл інноваційних витрат підприємств із технологічними інноваціями у 2016 р. за видами витрат, %

Примітка.

[http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2017/2\\_07\\_02\\_02\\_2017.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2017/2_07_02_02_2017.htm)

Додаток Д 1

ПОП «Урманське»  
Бережанського району  
Тернопільської області№ 103 від 03.12. 2018 р.

**Довідка**  
**про впровадження результатів наукового**  
**дослідження Рекуш Антона Миколайовича на тему:**  
**«Управління інноваційною діяльністю**  
**сільськогосподарських підприємств»**

Керівництво ПОП «Урманське» Бережанського району підтверджує факт впровадження результатів дисертаційного дослідження Рекуш Антона Миколайовича у вигляді щодо забезпечення управлінських рішень в процесі виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств на основі науково обґрунтованої методики інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

На основі виконаних Рекуш Антоном Миколайовичем досліджень підготовлено пакет документів, а саме:

- запропоновано концептуальні засади формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств
- розроблено концепцію динамічного розвитку підприємств.



Директор

Лещук В. М.

Додаток Д 2



**У К Р А Ї Н А**  
**ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**  
**ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ**

46001, м.Тернопіль, вул.Кн.Острозького, 14, тел. 52-00-92, факс: 52-10-68

*11.03.2019* № 2-824/3.1

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Довідка**

про впровадження у виробництво результатів наукового дослідження  
аспіранта Національного університету біоресурсів і природокористування  
України

**Рекуш Антона Миколайовича**

на тему: «Управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських  
підприємств»

Департаментом агропромислового розвитку Тернопільської облдержадміністрації прийняті для практичного застосування пропозиції щодо вдосконалення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Серед них: модель конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств; комплекс передумов для формування дієвої системи активізаційної стратегічної діяльності підприємств; методика оцінки інноваційної діяльності для підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень.

**Виконувач обов'язків директора  
департаменту агропромислового  
розвитку облдержадміністрації**



**Володимир СТАХІВ**



Додаток Д 3

**СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВЕРБІВ"**

Код ЄДРПОУ 30787350

Адрес: 47514, Тернопільська обл., Бережанський район, село Вербів

№ 01-305/від 08.08 2018 р.**Довідка**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**Рекуш Антона Миколайовича на тему:****«Управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств»**

Результати наукових досліджень аспіранта НУБіП України Рекуш Антона Миколайовича використані сільськогосподарським товариством з обмеженою відповідальністю "Вербів" Бережанського району Тернопільської області для обґрунтування та розробки пропозицій щодо вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств на перспективу.

На основі проведених досліджень Рекуш Антоном Миколайовичем – сільськогосподарським товариством з обмеженою відповідальністю "Вербів" розроблено рекомендації щодо удосконалення інноваційної моделі розвитку сільськогосподарських підприємств.

Керівник



Макар Василь Гілярович



Додаток Д 4

### Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**Рекуш Антона Миколайовича на тему:**

**«Управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств»**

Результати наукових досліджень аспіранта НУБіП України Рекуш Антона Миколайовича використані відділом агропромислового розвитку Бережанської райдержадміністрації Тернопільської області для обґрунтування та розробки пропозицій щодо вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств на перспективу.

На основі проведених досліджень Рекуш Антоном Миколайовичем відділом агропромислового розвитку розроблено рекомендації щодо удосконалення інноваційної моделі розвитку сільськогосподарських підприємств.

Начальник відділу  
 агропромислового розвитку  
 Бережанської райдержадміністрації



Нагірний Т. М.



УКРАЇНА

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
«БЕРЕЖАНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

47501, Тернопільська обл., м. Бережани, вул. Академічна, 20, тел. (03548) 2-18-10, факс (03548) 2-11-59, E-mail: vp\_bati@ukr.net,  
Код ЄДРПОУ 34492201

05.07.2018 № 239/1  
На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

Основні положення дисертаційного дослідження **Рекуш Антона Миколайовича** на тему: «Управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств», яка подається до захисту на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, використані в навчальному процесі при читанні таких дисциплін:

1. Стратегія підприємства: «Інноваційна діяльність», «Конкурентні переваги і конкурентоспроможність підприємства», «Аналіз конкурентного середовища підприємства».
2. Конкурентоспроможність підприємства: «Конкуренція в системі ринкової економіки», «Фактори забезпечення конкурентоспроможності».

Директор, професор

Жибак М. М.

Завідувач кафедри  
економіки підприємства, доцент

Гурська І. С.

Виконавець: Судомир С. М.,  
Тел: : (03548) 2-22-55