



## МАРКЕТИНГ І РИНКОВІ ВІДНОСИНИ

УДК 338.431.01:330.341

DOI: 10.37332/2309-1533.2021.7-8.12

JEL Classification: O32, M11, O13, Q16

Волощук Ю.О.,  
*д-р екон. наук, доцент, директор Навчально-наукового  
інституту заочної і дистанційної освіти,*  
Волощук В.Р.,  
*д-р екон. наук, доцент, керівник навчально-методичного  
центру забезпечення якості вищої освіти,*  
Савчук О.В.,  
*аспірантка\* Навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів,*  
Федорук У.В.,  
*аспірантка\* Навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів,  
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,  
м. Кам'янець-Подільський*

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Voloshchuk Yu. O.,  
*dr.sc.(econ.), assoc. professor, director at the educational  
and scientific institute of distance education,*  
Voloshchuk V.R.,  
*dr.sc.(econ.), assoc. professor, head of the educational and  
methodical center for ensuring the quality of higher education,*  
Savchuk O. V.,  
*postgraduate student,*  
Fedoruk U.V.,  
*postgraduate student,*  
*Higher educational institution "Podillia State University",  
Kamianets-Podilskyi*

### IMPROVING THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Постановка проблеми.** Агропромислові підприємства повинні бути здатними і готовими змінюватися згідно запитів на світовому рівні. В сучасних умовах динамічної нестабільності нового значення набуває формування організаційно-економічного механізму менеджменту інноваційного розвитку агропромислових підприємств за рахунок факторів, що дозволяють оцінити, наскільки підприємства готові до викликів за наявною інфраструктурою роботи з інноваціями; бюджетом, який інвестується в інновації; готовністю до змін; відкритістю до нового; наявністю працюючих та запланованих до запуску інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Україні та за її межами наукові дослідження ведуться навколо проблем менеджменту інноваційного розвитку підприємств аграрного сектора економіки. Лупенко Ю. О., Кропивко М. Ф., Захарчук О. В., Малік М. Й., Булавка О. Г. розкривають

\* Науковий керівник: Волощук К.Б. – д-р екон. наук, професор

підходи до управління ефективністю інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів агробізнесу [1–2]. Вініченко І. І. метою управління вважає отримання можливого максимального прибутку для забезпечення реалізації інноваційної діяльності [3]. Долгошея Н. О. та Халатур С. М. розкривають організаційно-економічні механізми підвищення ефективності діяльності [4; 5]. Саблук П. Т., Курило Л. І., Шпикуляк О. Г. [6], Згурська О. М. [7], Месель-Веселяк В. Я., Скидан О. В., Вітвіцький В. В., Малік М. Й. пропонують запровадження організаційно-економічних механізмів формування виробничих затрат на основі вимірювання впливу чинників з метою підвищення продуктивності аграрних підприємств [8]. Сучасні зміни умов господарювання вимагають поглиблення теоретико-методологічних засад економічного механізму на основі впровадження менеджменту інноваційного розвитку підприємств.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розвиток теоретико-методологічних засад дослідження інноваційних трансформацій та розробка науково-практичних рекомендацій формування економічного механізму інноваційного розвитку агропромислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За останні 10-15 років відбулись радикальні зміни здатності функціонування АПК у відриві не лише від людини, а й від ґрунту. Фермери еволюціонували від використання більш потужних тракторів до комплексних ІТ-рішень, а за науковістю галузь впевнено входить у топ-3 в економіці. На даний час найчастіше зміни відбуваються як безальтернативна необхідність під тиском зовнішніх непереборних факторів.

Згідно рішення 32-ї сесії Регіональної конференції ФАО для Європи, члени з Європи та Центральної Азії підтвердили свою готовність до перетворення агропродовольчих систем за допомогою впровадження інновацій, цифрових технологій і стійких практик, а також до забезпечення інклюзивного зростання в сільських районах, з урахуванням впливу пандемії COVID-19 на продовольство і сільське господарство [9].

ФАО прогнозує, що до 2050 року понад 90% попиту на світове виробництво продуктів харчування буде задоволено з допомогою підвищення врожайності наявних орних земель на основі результатів досліджень. У штаб-квартирі ФАО у Римі створено Управління з інновацій і платформи для обміну знаннями та інформацією щодо технологій і практик для сільгоспвиробників. Інакше кажучи, варіант розширення посівних площ повністю виключено зі світового порядку денного – навіть заради того, щоб нагодувати 9 млрд людей, які населятимуть Землю до 2050 року й 11 млрд, які з'являться до 2100-го. Тим часом, щоб задовольнити цей попит, обсяг агропромисловості має збільшитися на 60% щодо рівня 2000 року.

Не варто ігнорувати і внесок пандемії в інноваційність сектору – перехід співробітників і бізнесів в онлайн, що підштовхнуло розвиток доповненої реальності та комп'ютерного зору. COVID-19, який розірвав частину логістичних ланцюгів, змусив, зокрема, все активніше шукати їжу не в полі, а в лабораторії.

В умовах зменшення води та ґрунту, змін клімату, урбанізації та епідемічних обмежень – перших у новітній історії, але, напевно, не останніх, сільське господарство в пошуках рішень для подолання проблем може розраховувати лише на нові технології. На Саміті ООН з продовольчих систем у Нью-Йорку (США) визначено пріоритетом розвиток системи ефективного сільського господарства та формування глобальної довіри щодо застосування напрацьованих стандартів безпеки продовольчих продуктів [10]. Відмічено, що Україна має значний потенціал для збільшення своєї ролі у формуванні сталого постачання харчової продукції. На даний час Україна є одним із світових лідерів галузі сільського господарства та провідним постачальником продовольства. На рівні держави АПК генерує до 17% ВВП і 40% експортного виторгу, що зобов'язує до лідерства у сфері аграрних інновацій. Прояви лідерства у сфері аграрних інновацій очевидні, але зсунуті у бік найбільших гравців галузі.

Встановлення рівня готовності до інновацій розглянемо на основі отриманих результатів проведеного опитування Mind українського бізнесу. Проаналізовано понад 100 компаній у 10 галузях, у яких розглянуто 26 факторів, що дозволяють оцінити, наскільки підприємства готові до інновацій [11].

Готовність компаній до змін на ринку через вплив інновацій представлено на рис. 1.

Як видно із даних рис. 1, в результаті проведеного опитування найбільших гравців агросектору, більшість з них оцінює вплив інновацій на галузь у діапазоні від «суттєве» до «дуже суттєве». Слід зауважити, що Mind використовує поняття «дизрапт» для позначення руйнівного впливу інновацій на традиційні ринки, щоб визначити, наскільки готовий до дизрапту український бізнес.

Технології вже невіддільні від українського сільського господарства: своєчасне сповіщення про різку зміну погоди, ринкові котирування, формування блокчейн-ланцюжків постачань, оцифрування, розумні ферми, точне землеробство – усе це вже не «експеримент на нульовій стадії», а базові складові агробізнесу. Природний обмежувач та уповільнювач розвитку е-агро – рівень проникнення інтернету, на щастя, в Україні є досить високим. А рівень розвитку цифрових навичок зростає в міру зміни покоління фермерів.

Серед факторів, які великий бізнес вважає визначальними для формування змін в АПК, абсолютна більшість називає цифровізацію.



Рис. 1. Готовність компаній до змін на ринку через вплив інновацій

Джерело: [11]

На практиці це втілюється в електронний документообіг, точне землеробство, включно з дронами та БПЛА, супутникові знімки (NDVI та інші індекси), мобільні програми, Big Data-технології, чатботи тощо. На рівні споживчих переваг майбутнє галузі визначають розвиток напряму персонального харчування, індивідуально підбраного відповідно до ДНК-аналізу, аналізу мікробіому, показників крові тощо, а також тренд флекситаріанства – заміни частини раціону тваринного походження на рослинний (рис. 2).

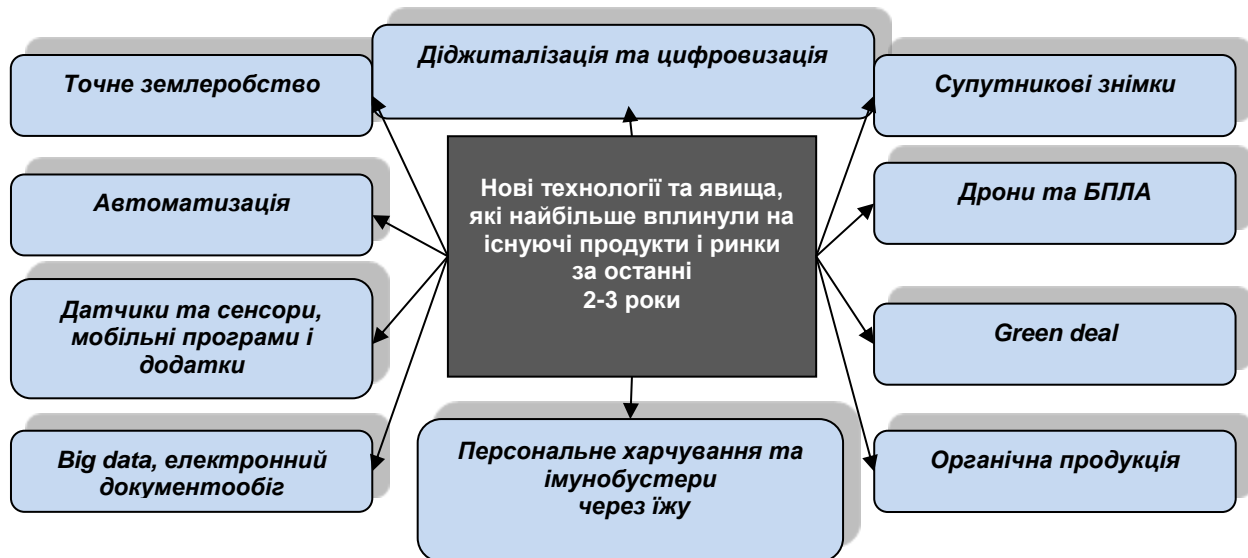


Рис. 2. Вплив інновацій на існуючі продукти і ринки галузі AgriFood, згідно точки зору лідерів ринку

Джерело: удосконалено на основі [11; 12]

У частині держрегулювання максимальний вплив на галузь мають Green Deal EU policy і Carbon farming demands – вимоги до стійкості та зниження вуглецевого сліду під загрозою ризику втратити доступ до розвинених платоспроможних ринків. Зараз до таких належить насамперед Євросоюз, але список принципівих покупців розширюватиметься.

Інновації не завжди помітні, але найкраще про їхнє впровадження говорить здатність і готовність змінюватися, яку демонструють усі лідери ринку. ПАТ «МХП» все далі відходить від сировинного сегменту, мігруючи до кулінарії; ТОВ «АВК» поєднує кондитерський ринок і високотехнологічне виробництво рослинного м'яса; АТ «Астарт» додає до статусу найбільшого цукрозаводчика ще й потужний напрям біоенергетики та надає комплексні ІТ-рішення для агробізнесу.

Як наслідок, тепер інноватор настільки ж обов'язковий у структурі великої аграрної компанії, як і агроном. У представників топ-10 у тій чи іншій формі сформовані цілі департаменти, що працюють з інноваціями, і їхні представники не дарма їдять свій хліб. Формат роботи може різнитися, але завжди алгоритми від гіпотези до пілота детально відпрацьовані, а ролі та функціонал членів команд на кожному етапі інноваційної воронки чітко прописані. Проте, незважаючи на наявність профільного менеджера, остаточне рішення про перспективність і розвиток тих чи інновацій переважно залишається за CEO.

Головне джерело ідей найчастіше внутрішнє – профільний департамент і співробітники. Тобто фахівці, які знають бізнес-процеси зсередини та бачать можливості для його оптимізації. Цей інтелектуальний ресурс акумулюється на платформах внутрішніх і відкритих інновацій – останні існують зазвичай у вигляді галузевих конкурсів чи пропозицій. Найняти компетентного управлінця, здатного збільшити інноваційний потенціал бізнесу – не найлегше завдання. До того ж гарантій, що залученому співробітнику вдасться реалізувати цей потенціал на повну міць, немає. Альтернативне рішення – рости власних менеджерів: інвестувати в розвиток співробітників, сприяти їхнім лідерським якостям та заохочувати їхню готовність змінюватися, зберігаючи при цьому відданість корпоративним ідеалам. Так, цей підхід розрахований на більш тривалу перспективу, але на практиці виявляється більш доцільним і надійним.

Виростити топменеджера – одна річ, інша – забезпечити «вічний» апдейт компетенцій. Для керівника, який має намір досягти успіху в трансформації бізнес-процесів, вдосконалення наявних та отримання нових навичок – задана константа. Адже вони стають драйверами змін, а отже, саме вони мають визначати нову мету, розробляти стратегії та знаходити інноваційні інструменти для їхньої реалізації.

Середню кількість інновацій, що тестуються (деякі опитані запевняють, що тестують усі 100% ідей), вивести складно, оскільки показник істотно варіюється навіть усередині однієї компанії залежно від періоду, але дуже усереднено можна говорити про п'ять-сім пілотів на рік. У середньому обсяг бюджету, що виділяється на інновації, опитані холдинги обчислюють одиницями відсотків від прибутку. Але здебільшого цей параметр залишається гнучким і варіюється залежно від перспективності ідеї. Тому частина гравців може дозволити собі формальний підхід до інноваційної діяльності – вони лише створюють інноваційні підрозділи у структурі та оцифровують документи.

На базі дослідження Accenture проведено опитування експертів галузі та проаналізовано 15 факторів, що дозволить оцінити галузі як за поточним рівнем дизрапту, так і схильністю до дизрапту в майбутньому з врахуванням індексу інноваційності підприємств. Для розрахунку індексу спочатку визначається стан галузі, за рівнями Susceptible/disrupted, залежно від стану галузі визначається індекс інноваційності підприємств. Для розрахунку використовуються анкети, заповнені компаніями та оцінки незалежних експертів і редакції про готовність компаній відповідати викликам дизрапту. Завдання індексу дослідити зміни, яких саме зазнає кожна галузь, на якому етапі розвитку дизрапту вона знаходиться, хто є найбільшим драйвером дизрапту та як традиційні агропідприємства пристосовуються до нього (рис. 3).

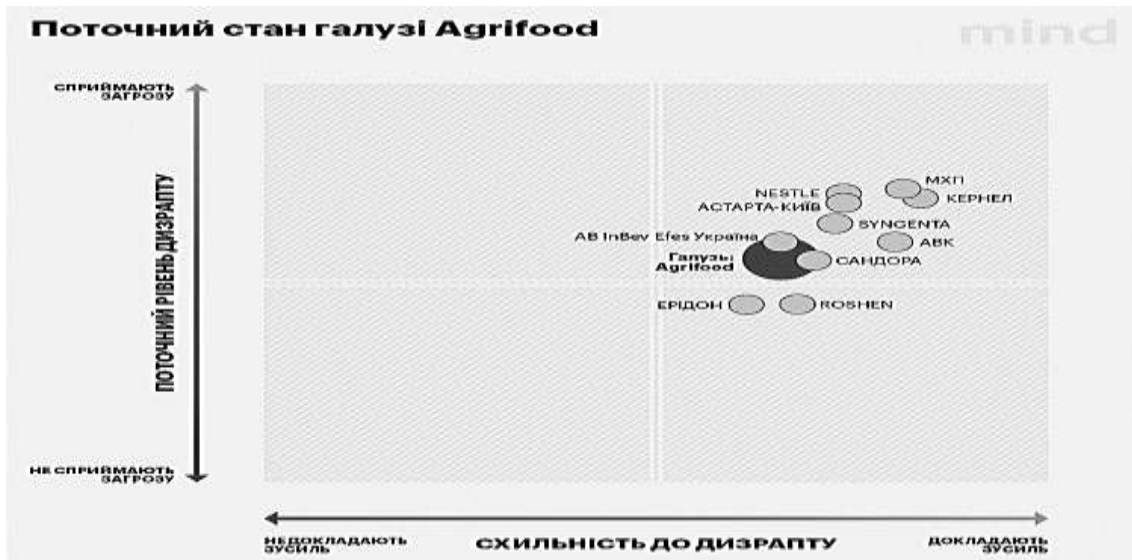


Рис. 3. Матриця інноваційності агропромислових підприємств

Джерело: побудовано на основі [11]

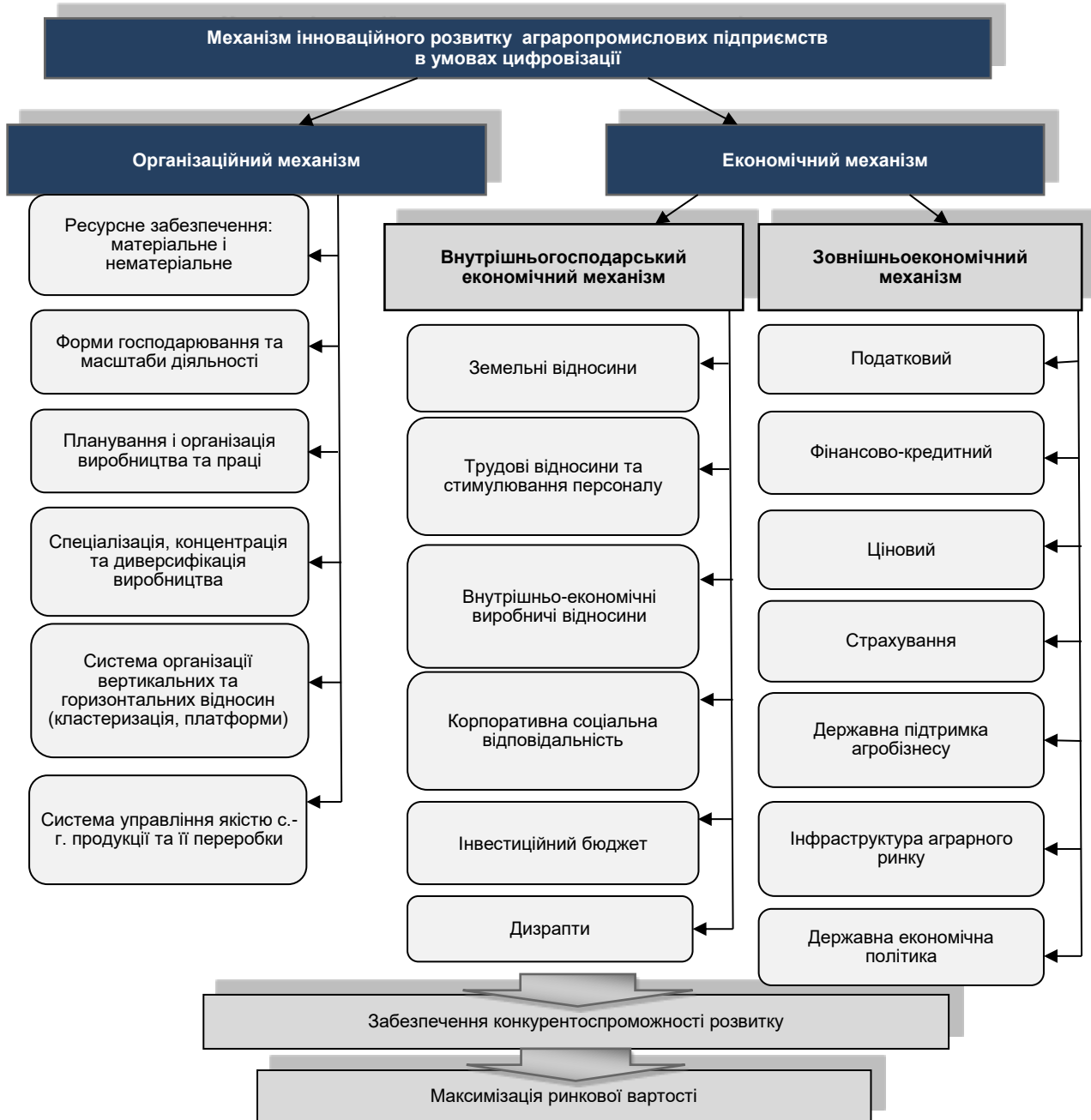
Вертикальна шкала показує, де агропромислове підприємство знаходиться на поточному рівні дизрапту на ринку. Якщо ближче до низу – то готовність та інфраструктура для компанії важливіша, якщо ближче до верхньої частини – потрібні вже працюючі та заплановані для запуску інновації.

Горизонтальна шкала визначає схильність до майбутніх руйнувань. При цьому йдеться не лише про вплив інновацій і дизрапту на бізнес, а й про готовність змінюватись.

Формально місце агропідприємства в площині координат можна віднести до одного з чотирьох квадратів, де лівий нижній означає, що підприємство недостатньо докладає зусиль для відповіді дизраптам, або надто впевнене в собі та не сприймає загрози. Водночас, перебування підприємства в правому верхньому квадраті означає, що воно докладає значних зусиль для відповіді дизраптам, але недостатньо впевнене в собі та сприймає загрозу дизрапту в майбутньому як суттєву.

Дотримуємось думки, що, відповідно до сучасних тенденцій ринку, необхідно включити механізм корпоративної соціальної відповідальності до складу елементів внутрішньогосподарського економічного механізму як елемент, який дозволить збільшити ринкову вартість підприємства [12].

До складу інноваційного механізму розвитку необхідно додати набір інструментів зовнішнього впливу, що здатні формуватися шляхом впливу державної економічної політики та механізму підтримки підприємств аграрної сфери під дією важелів внутрішнього характеру. Ґрунтуючись на економічній суті і етапах інноваційного розвитку, вважаємо, що для агропромислових підприємств необхідно розробити принципову схему механізму. На нашу думку, механізм інноваційного розвитку характеризується комплексною структурою, яка охоплює внутрішньогосподарський та зовнішньоекономічний механізми (рис. 4).



**Рис. 4. Механізм інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації**  
Джерело: удосконалено на основі [1-8; 11, 12]

Вважаємо, що підприємства на даний час повинні входити до систем організації вертикальних та горизонтальних відносин (кластерів, платформ) для використання інтегрованих можливостей взаємодії при впровадженні інновацій. Такий набір механізмів є основою інноваційного розвитку підприємства і здатен забезпечити ефективність їх реалізації.

Сьогодні зрушення у сільському господарстві України дозволили сформувати чітку тенденцію до укрупнення аграрного бізнесу і частка великих агрокомпаній у структурі експорту пшениці становить близько 60–65%. Саме на агрохолдинги приходить найбільша частка інвестиційних і фінансових потоків, які спрямовуються у аграрний бізнес країни [12].

На даний час великі агрокомпанії мають високу здатність, порівняно з малими і середніми, бути провайдерами інновацій і бути прикладом успішного впровадження всіх інструментів і складових інноваційного механізму. Однак, для сучасного та ефективного розвитку сільських територій передусім необхідним є впровадження сучасного механізму інноваційного розвитку для малого і середнього бізнесу. Його впровадження для малих та середніх підприємств має значну кількість проблемних питань від планування виробництва до контролю якості виробництва продукції на підприємствах, державної підтримки агросектору, страхування, оскільки вони краще налагоджені для підтримки великих компаній через їхнє монопольне становище на ринку.

Отже, удосконалення дії механізму інноваційного розвитку в практичній діяльності агропромислових підприємств повинні бути зосереджені на впровадженні змін в напрямку внутрішньогосподарського організаційно-економічного управління, застосуванні ефективних методів управління ресурсним потенціалом, систем організації виробництва з врахуванням впливу зовнішніх для активізації інвестування інноваційної діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, доведено, що важливим стратегічним завданням повинно стати формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку агропромислових підприємств як складної комплексної системи розвитку підприємництва в науково-технічній сфері, планування цієї діяльності і впровадження інноваційних проектів у виробництво, підтримки і заходів стимулювання учасників інноваційного процесу на всіх його стадіях, цифровізації та діджиталізації інноваційної діяльності з урахуванням економічних інтересів стейкхолдерів. Вважаємо, що на перспективу необхідно активізувати діяльність агропромислових підприємств за пріоритетними напрямками інноваційного розвитку.

### Література

1. Управління ефективністю інноваційно-інвестиційної діяльності в агробізнесі : монографія / Ю. О. Лупенко, М. Ф. Кропивко, О. В. Захарчук та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 224 с.
2. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року / Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Булавка та ін. ; за ред. Ю. О. Лупенка. Київ : ННЦ ІАЕ, 2020. 60 с.
3. Вініченко І. І. Формування системи управління інвестиційною діяльністю аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2019/8.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2019/8.pdf) (дата звернення: 05.10.2021).
4. Долгошея Н. О. Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки. *Вісник ЖДТУ (Економічні науки)*. 2011. № 1(55). С. 192-195.
5. Халатур С. М. Удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку сільського господарства. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2017/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/10.pdf) (дата звернення: 05.10.2021).
6. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект : монографія / П. Т. Саблук, О. Г. Шпикуляк, Л. І. Курило та ін. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.
7. Згурська О. М. Формування інноваційних стратегій диверсифікації діяльності агропромислових підприємств : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 436 с.
8. Теоретичні та методичні засади управління продуктивністю : монографія / Ю. О. Лупенко, О. В. Скидан, В. В. Вітвіцький, М. Й. Малік та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 108 с.
9. Європа та Центральна Азія закликають до більш стійкого інноваційного ведення сільського господарства. URL: <https://ukraine.un.org/uk/110166-evropa-ta-centralna-aziya-zaklikayut-do-bilsh-stiykogo-ta-innovatsijnogo-vedennya-sil'skogo> (дата звернення: 05.11.2021).
10. Україна має значний потенціал для збільшення своєї ролі у формуванні сталого постачання харчової продукції. URL: <https://www.president.gov.ua/news/prezident-na-samiti-z-prodovolchih-sistem-ukrayina-maye-znac-70789> (дата звернення: 05.10.2021).
11. Які компанії українського АПК готові стати інноваційними. URL: <https://mind.ua/publications/20234607-mind-disrupt-innovation-index-2021-yaki-kompaniyi-ukrayinskogo-ark-gotovi-stati-innovacijnimi> (дата звернення: 02.11.2021).
12. Крюкова І. О. Організаційно-економічний механізм розвитку бізнес-суб'єктів аграрного виробництва. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2019. Вип. 1(79). С. 3-7. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2192/1/34-Article%20Text-67-1-10-20191201.pdf> (дата звернення: 05.10.2021).

## References

1. Lupenko, Yu.O., Kropyvko, M.F., Zakharchuk, O.V. et al. (2021), *Upravlinnia efektyvnosti innovatsiino-investytsiinoi diialnosti v ahrobiznesi* [Management of efficiency of innovation and investment activity in agribusiness], monograph, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, 224 p.
2. Lupenko, Yu.O. (Ed.), Malik, M.Y., Bulavka, O.H. et al. (2020), *Stratehichni napriamy staloho rozvytku silskykh terytorii na period do 2030 roku* [Strategic directions of sustainable development of rural areas for the period up to 2030], NNTs IAE, Kyiv, Ukraine, 60 p.
3. Vinichenko, I.I. (2019), "Formation of the investment management system activity of agricultural enterprise", *Efektivna ekonomika*, no. 4, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2019/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/8.pdf) (access date October 10, 2021).
4. Dolhosheia, N.O. (2011), "Organizational and economic mechanism of innovative activity in agricultural sector of economy", *Visnyk ZhDTU (Ekonomichni nauky)*, no. 1 (55), pp. 192-195.
5. Khalatur, S.M. (2017), "Improving of the organizational and economic mechanism of innovative development of agriculture", available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2017/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/10.pdf) (access date October 05, 2021).
6. Sabluk, P.T., Shpykuliak, O.H., Kurylo, L.I. et al. (2010), *Innovatsiina diialnist v ahrarnii sferi: instyutsionalnyi aspekt* [Innovative activity in the agricultural sphere: institutional aspect], monograph, NNTs IAE, Kyiv, Ukraine, 706 p.
7. Zhurska, O.M. (2020), *Formuvannia innovatsiinykh stratehii dyversyfikatsii diialnosti ahropromyslovykh pidpriemstv* [Formation of innovative strategies to diversify the activities of agro-industrial enterprises], monograph, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, 436 p.
8. Lupenko, Yu.O., Skydan, O.V., Vitvitskyi, V.V. et al. (2020), *Teoretychni ta metodychni zasady upravlinnia produktyvnosti* [Theoretical and methodical bases of productivity management], monograph, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine, 108 p.
9. "Europe and Central Asia call for more sustainable and innovative agriculture", available at: <https://ukraine.un.org/uk/110166-evropa-ta-centralna-aziya-zaklikayut-do-bilsh-stiykogo-ta-innovatsiynogo-vedennya-silskogo> (access date November 05, 2021).
10. "Ukraine has a significant potential to increase its role in shaping sustainable food supply", available at: <https://www.president.gov.ua/news/prezident-na-samiti-z-prodovolchih-sistem-ukrayina-maye-znac-70789> (access date October 05, 2021).
11. "Which companies of the Ukrainian agro-industrial complex are ready to become innovative", available at: <https://mind.ua/publications/20234607-mind-disrupt-innovation-index-2021-yaki-kompaniyi-ukrayinskogo-apk-gotovi-stati-innovacijnimi> (access date November 02, 2021).
12. Kriukova, I.O. (2019), "Organizational and economic mechanism of development of business subjects of agrarian production", *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, Iss. 1(79), pp. 3-7, available at: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2192/1/34-Article%20Text-67-1-10-20191201.pdf> (access date October 05, 2021).