

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**04.01 – МКР. 17 “С” 2024.08.01. 035. ПЗ**

**ЧУДІНОВИЧА ЮРІЯ ЮРІЙОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**УДК 005.336.1:334.72**

**ПОГОДЖЕНО**

**Директор**

**ННІ неперервної освіти і туризму**

**Іван ГРИЦЕНКО**

(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**В. о. завідувача кафедри публічного  
управління, менеджменту інноваційної  
діяльності та дорадництва**

**Сергій ПРИЛПКО**

(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Напрями підвищення ефективності управління інноваційною  
діяльністю підприємств»**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Освітня програма «Управління інноваційною та консалтинговою  
діяльністю»**

**Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна**

**Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор**

**Ольга ВИТВИЦЬКА**

(підпис)

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи  
к.е.н., доцент**

**Богдана ВИШНІВСЬКА**

(підпис)

**Виконав**

**Юрій ЧУДІНОВИЧ**

(підпис)

**КИЇВ – 2024**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри публічного  
управління, менеджменту інноваційної  
діяльності та дорадництва

д

«12» грудня 2023 р.

ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТУ  
Чудіновичу Юрію Юрійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Напрями підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств»**  
затверджена наказом ректора НУБіП України від 08.01.2024 р. №17 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.10.28  
Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Законодавчі та нормативні акти з питань розвитку аграрної сфери, науково-інформаційні джерела, статистичні дані державної служби статистики України

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи ефективності управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств
2. Сучасний стан управління інноваційною діяльністю у аграрних підприємствах
3. Напрями підвищення ефективності управління інноваціями аграрними підприємствами

Дата видачі завдання «12» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Богдана ВИШНІВСЬКА

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Юрій ЧУДІНОВИЧ

## РЕФЕРАТ

Чудінович Ю. «Напрями підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств» магістерська кваліфікаційна робота: спец. 073 «Менеджмент» / керівник Вишнівська Б.В, к.е.н., доц. Київ, 2024. 78 с.

### **Анотація.**

У першому розділі розглянуто теоретичні основи ефективності управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Розкрито суть інновацій з урахуванням особливостей аграрного сектору, організацію інноваційного процесу в аграрному виробництві, методи оцінки ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан управління інноваційною діяльністю у аграрних підприємствах, впровадження інновацій аграрними підприємствами у рослинництві, у галузь тваринництва.

У третьому розділі обґрунтовані напрями підвищення ефективності управління інноваціями аграрними підприємствами через процеси удосконалення процесу організації впровадження агроінновацій підприємствами, резерви підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами.

**Ключові слова:** інновація, управління, ефективність, конкурентоспроможність, аграрні підприємства.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	8
<b>1.1.</b> Суть інновацій з урахуванням особливостей аграрного сектору .....	8
<b>1.2.</b> Організація інноваційного процесу в аграрному виробництві.....	11
<b>1.3.</b> Оцінка ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами .....	14
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	19
<b>РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ</b> .....	20
<b>2.1.</b> Сучасний стан впровадження інновацій аграрними підприємствами .....	20
<b>2.2.</b> Аналіз інноваційних процесів у рослинництві .....	29
<b>2.3.</b> Стан впровадження інновацій у галузь тваринництва .....	34
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	39
<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ</b> .....	40
<b>3.1.</b> Удосконалення процесу організації впровадження агроінновацій підприємствами .....	40
<b>3.2.</b> Резерви підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами .....	44
<b>3.3.</b> Впровадження інновацій аграрними підприємствами .....	56
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	63
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	64
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	66
<b>ДОДАТКИ</b> .....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективний розвиток аграрних підприємств можливий за умови впровадження у виробничу діяльність інновацій, що забезпечить подолання виробничих, ресурсних, екологічних, технологічних, матеріально-технічних, організаційно-управлінських і соціальних диспропорцій та сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та динамічному функціонуванню. Впровадження інновацій суб'єктами господарювання стримується багатьма негативними факторами, які гальмують економічне зростання діяльності суб'єктів аграрного сектору. Складність інноваційного розвитку полягає в досить специфічних для галузі умовах, які мають регіональні, галузеві, функціональні, технологічні й організаційні особливості. У сільському господарстві як виробництво, так і управління інноваціями повинні здійснюватися з урахуванням не тільки економічних законів, а й законів природи, регулюватися взаємодією та балансом усіх факторів успішного ведення господарської діяльності аграрних підприємств.

Отже, впровадження інновацій є ефективним механізмом забезпечення розвитку й економічної доцільності функціонування сучасних підприємств аграрного сектору України.

Теоретичною базою сучасної теорії інновацій є праці Р. Акоффа, І. Ансоффа, М. Джорджа, П. Друкера, М. Мескона, М. Портера, Й. Шумпетера. Питання інноваційного розвитку підприємств, пов'язані з розробкою та реалізацією стратегії інноваційної діяльності, її інвестиційного й ресурсного забезпечення, були предметом досліджень багатьох учених: А.Ф. Бондаренка, В.О. Василенка, О.Д. Витвицької, С.А. Володіна, В.М. Гейця, О.І. Дація, М.П. Денисенка, М.В. Зубця, М.І. Кісіля, М.Ф. Кропивка, Ю.О. Лупенка, М.Й. Маліка, П.П. Микитюка, П.Т. Саблука.

**Мета і задачі дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо напрямів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю аграрними підприємствами.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

–визначити підходи до трактування «інновації» з урахуванням особливостей аграрного сектору;

–виявити й систематизувати особливості інноваційного процесу в аграрному виробництві;

–поглибити й обґрунтувати оцінку ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами;

–здійснити аналіз інноваційних процесів у рослинництві;

–удосконалити процес організації впровадження інновацій аграрними підприємствами;

–виявити резерви підвищення ефективності впровадження інновацій підприємствами галузі;

–виокремити напрями підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами.

**Об’єктом дослідження** є процес управління інноваційною діяльністю аграрними підприємствами.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, практичних аспектів щодо напрямів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю аграрними підприємствами.

**Методи дослідження.**

У процесі виконання роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема: монографічний – при вивченні передового досвіду впровадження інновацій; аналізу та синтезу – при ознайомленні з науковими працями, законодавчими і нормативно-правовими

актами та практикою впровадження інновацій; систематизації – при аналізі соціально-економічних явищ і процесів, що стосуються дослідження; порівняльний, розрахунковий, статистичний і графічний – при оцінці, аналізі, порівнянні та встановленні закономірностей сучасного стану впровадження інновацій аграрними підприємствами; програмно-цільовий – для розробки науково-практичних рекомендацій з визначення пріоритетних напрямів і перспектив ефективного провадження інновацій сільськогосподарськими підприємствами.

Теоретична цінність та практична значимість дослідження: полягає у визначенні теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо напрямів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю аграрними підприємствами через процеси удосконалення процесу організації впровадження агроінновацій підприємствами, резерви підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами.

Апробація результатів дослідження. Опубліковано тези: «Резерви підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами» у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна діяльність та консалтинг у викликах сьогодення» К.: НУБіП України, 2024.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти з питань розвитку аграрної сфери, науково-інформаційні джерела, статистичні дані Державної служби статистики України.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг становить 77 сторінок друкованого тексту, з них - 8 рисунків, - 8 таблиць, 5 - додатків.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Суть інновацій з урахуванням особливостей аграрного сектору

Інновації є однією із ключових категорій сучасної економічної науки, яка зародилась у ХХ ст., і завдяки науковому здобутку Йозефа Шумпетера значно розширився ареал його використання з переходом до ринкової моделі господарювання.

Варто звернути увагу, що поняття «нововведення» та «інновації» у зарубіжних учених досліджується паралельно й сутнісно не відрізняються. Разом з тим, серед зарубіжних учених помітним є чітке розрізнення понять «нововведення» і «новація»; так, П. Лелон, зазначає, що новація – «новий вид продукції, метод, технологія», а нововведення – «впровадження новації в економічний виробничий цикл» [25].

Відомий фахівець у сфері інноватики К. Найт дає таке визначення: «нововведення – це впровадження будь-чого нового відносно організації чи її безпосереднього оточення» і розглядає нововведення «як особливий випадок процесу змін в організації» [1]. Хоча нововведенням Х. Барнет визнає будь-яку ідею, діяльність чи речовий результат, які відрізняються за своїми якісними ознаками від існуючих форм. Ряд американських дослідників під нововведенням розуміють процеси виникнення, розвитку, поширення і зміни науково-технічних новацій у різних сферах людської діяльності [1]. Таку ж точку зору поділяє Е. Менсфілд, який стверджує, що коли винахід починає використовуватись, він стає науково-технічною новацією [25].

Закономірно, що становлення й розвиток інновацій у вітчизняній науці відбувалися на досвіді зарубіжних колег, який скоригувався відповідно до існуючих ринкових умов. (рис. 1.1).

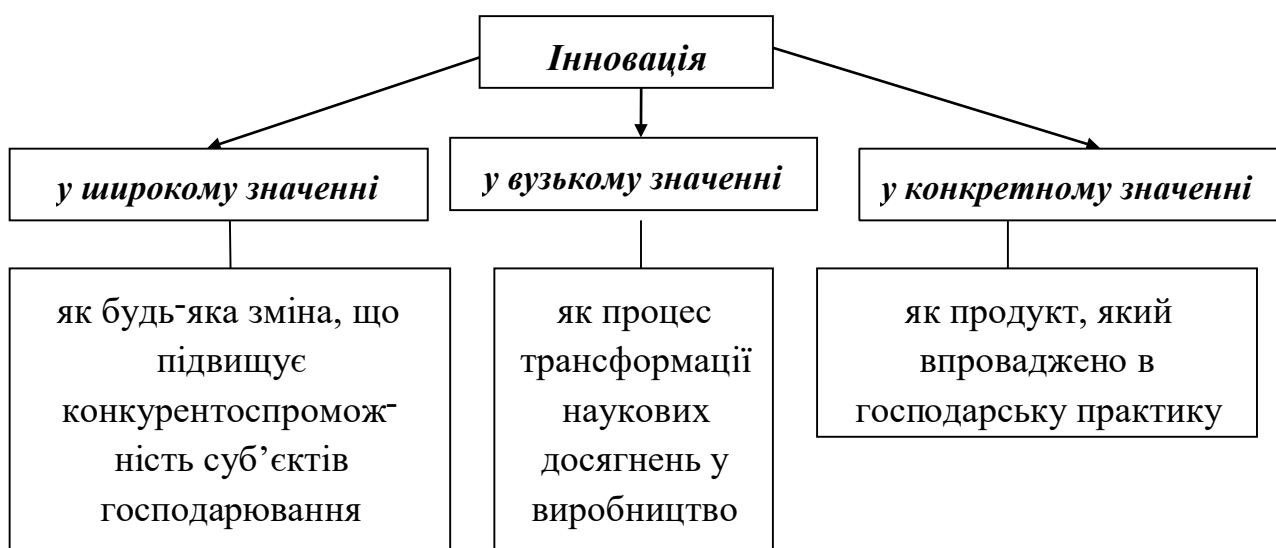


Рис. 1.1 Наукові підходи до трактування поняття «інновація»\*

\* Згруповано автором за даними [25]

Специфіка інновацій в аграрному секторі зумовлена особливостями самого сільського господарства, де основним фактором виробництва є земля, у процесі виробництва існує чітка взаємодія з живими організмами (рослинами, тваринами, мікроорганізмами), виробництво має сезонний характер і високий рівень ризику. При впровадженні інновацій у галузь, види продукції, зазвичай не змінюються, лиш набувають покращених властивостей (наприклад, стійкість до певних хвороб чи шкідників, вища врожайність або продуктивність). Тому інноваційну діяльність у сільському господарстві запропоновано розглядати на чотирьох етапах: розробка новацій, їхня апробація та перевірка, відтворення новацій, а також впровадження їх у виробництво.

Вагомий внесок у забезпечення функціонування аграрної науки, наукового супроводження розвитку агропромислового виробництва, значення впровадження інновацій, належить працям В.П. Ситника. Він обґрунтував і

практично реалізував ряд нових підходів до форм інтеграції сільськогосподарської науки з виробництвом і визначив, що інноваційний розвиток зумовлюється багатьма факторами: «високий інтелектуальний потенціал суспільства, рівень фінансування наукових досліджень і розробок, сформована система менеджменту в галузі трансферу результатів науководослідних праць агроформуванням, створення повноцінного ринку науковотехнічної продукції та його відповідної інфраструктури» [21].

Варто наголосити, що впровадження інновацій аграрними підприємствами має свої особливості та суттєво відрізняється від інших галузей національної економіки. Відповідно до трактування сутності інновацій в сільському господарстві необхідно конкретизувати їхнє тлумачення. Зауважимо, що інновації, реалізовані в аграрній сфері, визначають як агроінновації.

У діяльності аграрних підприємств доцільно розглядати поняття «агроінновація» і вважаємо – це нові технічні засоби, технологічні методи та методики вирощування, зберігання та переробки продукції рослинництва та тваринництва, новітні технології обробітку ґрунту, вдосконалені або нові результати селекційно-генетичної, біотехнологічної і біоінженерійної діяльності, енергозберігаючі технології, нові підходи до управління, організації виробництва і праці, які надають можливість досягти збільшення врожайності, продуктивності, економічності та виробництва екологічної продукції, що забезпечує підприємства прибутковістю, стабільністю і конкурентоспроможністю.

Доцільно розглядати інновації як комплекс заходів, що забезпечує розвиток як аграрного виробництва, так і суспільства загалом.

## 1.2. Організація інноваційного процесу в аграрному виробництві

Практичне використання результатів аграрної науки здійснюється завдяки впровадженню інновацій у діяльність аграрних підприємств. У сучасній науці поняття «впровадження» використовують для розкриття сутності процесів об'єктивування, уречевлення, втілення, реалізації тощо. Але найбільш повною мірою у філософській і науковій літературі для зображення здійснення, реалізації інновацій застосовується дефініція «впровадження».

Необхідно зауважити, що світова практика виділяє три основні способи комерціалізації інновацій з точки зору ступеня передачі прав на розробку: 1) самостійне використання розробки, що передбачає організацію виробництва і виведення на ринок розробки, виробництво і передача обладнання в лізинг, а також інжиніринг; 2) переуступка частини інтелектуальних прав на розробку у вигляді продажу ліцензій, франчайзингу, підряду на спільну розробку; 3) повна передача інтелектуальних прав на розробку: відчуження від прав або продаж патентних прав.

Відповідно, комерціалізація інновацій як процес виведення інноваційних розробок на ринок та їхнє впровадження у діяльність аграрних підприємств, складається з кількох послідовних етапів: 1) оцінка та відбір тих інновацій, найбільш вигідних для впровадження; 2) формування структури необхідних фінансових ресурсів; 3) закріплення прав на створену інновацію з їх розподілом між усіма учасниками процесу; 4) виробництва інновації або її впровадження у виробничий процес з подальшим її доопрацюванням за необхідності.

Слід відзначити, що у сільському господарстві розробка інновацій і їх впровадження пов'язані переважно з виведенням нових сортів рослин, порід тварин, виготовленням нової техніки, новими ресурсозберігаючими технологіями, застосування яких у більшості випадків змінює характерні

властивості сільськогосподарської продукції, що виробляється, але не призводять появу нових видів продукції.

Впровадження інновацій аграрними підприємствами залежить від скоординованості та взаємозв'язку всіх учасників (суб'єктів), до яких необхідно віднести: науково-дослідні установи, фінансових донорів, інжинірингові та консалтингові підприємства, аграрні підприємства, дорадчі служби та державу (рис. 1.2)



Рис. 1.2 Суб'єкти впровадження інновацій аграрними підприємствами\*

\* Згруповано автором

Науково-дослідні організації, завданням яких є проведення прикладних досліджень і розробок інновацій у аграрній науці. Даний суб'єкт впровадження інновацій аграрними підприємствами не наділяє інновацію конкретним комерційним втіленням, оскільки потребує участі інших учасників.

Інжинірингові та консалтингові компанії, які є посередниками між розробниками інновацій і їхніми споживачами. Метою їхньої діяльності є аналіз розвитку аграрної науки та галузі, визначення потенційного попиту на інноваційні розробки, окреслення вектору проведення досліджень, що стають

предметом впровадження інноваційних проектів у аграрних підприємствах.

Дорадчі служби мають менше коло відповідальності та відповідають лише за інформаційне забезпечення процесу впровадження інновацій. Але, зважаючи на особливості впровадження інновацій аграрними підприємствами, необхідно розмежовувати окремо дорадчі служби й інжинірингові та консалтингові компанії з метою забезпечення ефективного забезпечення досліджуваного процесу.

Аграрні підприємства, які постають одночасно й споживачами інноваційних технологій. Використовуючи наявний інноваційний потенціал, формуючи стратегію розвитку власної діяльності, дані суб'єкти визначають попит на ринку аграрних інновацій.

Фінансові донори, які забезпечують надання якісної фінансової підтримки процесу впровадження інновацій. У цій ролі виступають

банківські установи, лізингові та страхові компанії, венчурні фонди, приватні інвестори тощо.

Держава, завданням якої є законодавчо-нормативне регулювання впровадженні інновацій у діяльність аграрних підприємств.

Аналіз особливості інноваційного процесу в аграрному виробництві свідчить, що впровадження інновації аграрними підприємствами є процесом, орієнтованим на комерціалізацію інновацій, який віддзеркалює виникнення, розвиток і розв'язання суперечності аграрної науки й практики аграрних підприємств, що забезпечується інноваційним потенціалом господарюючого суб'єкта. Головними особливостями впровадження інновацій аграрними підприємствами є тривалий термін розробки й апробації інновацій, покращувальний характер більшості впроваджуваних інновацій, дослідження живих організмів, провідна роль науково-дослідних установ, залежність від природних зон і клімату, неможливість у деяких випадках повного привласнення результатів впровадження інновацій, комплементарний

характер впроваджуваних інновацій, тісний взаємозв'язок між інноваціями й локальними умовами впровадження, високий рівень ризику, від якого не можливо захиститися превентивними заходами тощо.

### **1.3. Оцінка ефективності ефектності впровадження інновацій аграрними підприємствами**

Сучасні аграрні підприємства, прийнявши рішення щодо введення у свою діяльність нововведень, повинні визначити для себе основні цілі, пріоритети та напрями впровадження інновацій і оцінити доцільність їхнього залучення, що полягає у визначенні показників ефективності, які дозволяють сформуванню комплексну характеристику результатів, орієнтованих на використання нових підходів до задоволення існуючих і виникаючих потреб. Зорієнтовані на динамічний розвиток аграрні підприємства прагнуть поліпшення і вдосконалення своєї діяльності, здійснюючи інвестиції в нововведення.

У сучасній науці визначення сутності дефініції «ефективність» є неоднозначною, так, С.Ф. Покропивний, характеризує величину перевищення вартісної оцінки очікуваних (фактичних) результатів над сумарними витратами ресурсів за певний розрахунковий період [25].

Разом із тим, С.В. Маркова основною відмінністю понять «ефективність», «результативність» і «продуктивність» вважає ступінь і повноту (за різними напрямками) досягнення цілей діяльності, тому «продуктивність» – це отримання результату вчасно і з мінімальними витратами; «ефективність» – це отримання корисного ефекту; «результативність» – це одержання результату (бажано позитивного). В якості вимірників продуктивності на нашу думку продуктивність ресурсів (праці), ефективності – ефекти (економічний, соціальний, екологічний, технологічний та інші), результативності – результат (наприклад, збільшення прибутку).

Не зважаючи на існуючі розбіжності точок зору на тотожність понять «результативність» і «ефективність», особливі дискусії щодо сутності «ефективності» серед науковців відсутні. Ефективність у загальному вигляді визначається порівнянням результатів з витратами, які забезпечили цей результат. Тому ефективність впровадження інновацій аграрними підприємствами слід визначати з урахуванням таких підходів:

1) оцінка економічної ефективності нововведення стосовно аграрного підприємства (вплив на конкурентоспроможність, прибуток і фінансову стабільність підприємства);

2) оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю з погляду забезпечення неперервності інноваційного процесу і досягнення кінцевої мети одержання новинок (продукту, технологій), які відповідають вимогам ринку;

3) оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю, яка здійснюється на підприємстві завдяки єдності даних компонентів.

Виходячи із сучасних ринкових умов регулювання національного ринку, В.Г. Герасимчук, А.Е. Розенплентер, В.І. Кривда вважають, що аналіз ефективності має два напрями: 1) оцінювання ефективності інвестицій, тобто вкладень капіталу як результат або варіант господарської діяльності; 2) оцінювання ефективності інновацій [18]. На їхню думку, ефективність інновацій оцінюють методами порівняльної ефективності, яка базується на порівнянні капітальних і прямих поточних витрат для обґрунтування раціональних та оптимальних рішень. Використання методів абсолютної ефективності для оцінки інновацій є надзвичайно складним, оскільки при цьому треба оперувати кінцевим результатом діяльності підприємства (виручкою від реалізації продукції її собівартістю), проте окремі інновації становлять лише частку прямих витрат у собівартості. Тому оцінка ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами

проводиться залежно від таких обставин: при впровадженні нової техніки чи технології не змінюється якість продукції, а базова техніка (технологія) продовжує працювати поряд з новою; впровадження нової техніки чи технології змінює якість продукції, унаслідок чого змінюється її ціна; нова техніка замінює базову (діючу), яка продається (у цій ситуації частка необхідних капітальних витрат на придбання нової техніки сплачується виручкою від продажу базової); нова техніка замінює базову (діючу); у разі модернізації устаткування, механізації та автоматизації робіт капітальні витрати додають до діючих [18]. Таким чином, ефективність впровадження інновацій аграрними підприємствами визначається тільки економічним ефектом.

Практичного застосування набула методика оцінки ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами, яка ґрунтується на показниках ефективності інноваційних проектів. Оцінюючи ефективність інноваційного проекту, порівняння різночасових показників здійснюють шляхом приведення (дисконтування) їх до цінності в початковому періоді (до одного моменту). Таким моментом може бути, наприклад, рік початку реалізації інновацій. При цьому великого значення набуває врахування чинника часу, який розраховується за допомогою коефіцієнта дисконтування фінансових потоків аграрних підприємств. Ідея дисконтування полягає в тому, що для фірми краще одержати гроші сьогодні, а не завтра, оскільки, будучи інвестованими в інновації (виробництво), вони вже завтра принесуть певний додатковий дохід.

В оцінці ефективності впровадження інноваційних проектів у діяльність аграрних підприємств передбачається розрахунок таких важливих показників:

1. Інтегральний ефект визначається як сума поточних ефектів за весь розрахунковий період, приведена до початкового року, або як перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами [14].

2. Внутрішня норма прибутковості (дохідності) – IRR (англ. internal rate of return) – це розрахункова відсоткова ставка, за якої одержані доходи (вигоди) від проекту стають рівними витратам на проект, або дається ще таке визначення – це той максимальний відсоток, який може бути сплачений для мобілізації капіталовкладень у проект. Рекомендується відбирати такі інноваційні проекти, внутрішня норма дохідності яких не нижча 15-20%.

3. Рентабельність (R) визначається як співвідношення ефекту від реалізації проекту і витрат на нього. На практиці оцінки інноваційних проектів розраховують відношення приведених доходів до інвестиційних витрат (benefit/cost ratio).

4. Строк окупності показує, протягом якого часу можуть окупитися інвестиції в інноваційний проект. Він, як правило, розраховується на базі недисконтованих доходів. У міжнародній практиці застосовується показник періоду окупності, сутність якого полягає у визначенні тривалості періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнюватиме сумі інвестицій

Комерційна ефективність (фінансове обґрунтування) проекту визначається відношенням фінансових витрат і результатів, що забезпечують необхідну норму дохідності. Комерційна ефективність може розраховуватись як для проекту загалом, так і для окремих учасників з урахуванням їхніх вкладів за правилами.

У сучасних умовах, на нашу думку, хоч і є беззаперечним той факт, що економічна ефективність та економічне обґрунтування доцільності впровадження новацій у діяльність підприємств є головним важелем вибору того чи іншого інноваційного проекту, але, враховуючи специфіку сільськогосподарського виробництва, складність його природної, технологічної і соціально-економічної сутності зобов'язує враховувати й інші результати, які не підлягають вартісній оцінці, та розглядати їх як доповнюючі, але не менш важливі показники, і враховувати у прийнятті рішень з

інноваційної діяльності. Необхідно зауважити, що особливістю впровадження інновацій аграрними підприємствами є відсутність належного збору й обробки статистичної інформації, а також низький рівень укладання інноваційних проектів, що ускладнює визначення економічної оцінки їхньої ефективності. Інновації, що реалізуються аграрними підприємствами не є однотипними, тому оцінка їхньої ефективності має здійснюватись залежно від особливостей кожного проекту відносно можливостей певного господарюючого суб'єкта.

Таким чином, в оцінці ефективності освоєння інновацій доцільним використовувати систему показників відповідно до критеріїв і видів ефективності впроваджуваної інновації, а саме: технологічної (урожайність, продуктивність тварин, якість продукції, витрати, продуктивність праці), енергетичної (характеризується рівнем використання природної та антропогенної енергії при виробництві сільськогосподарської продукції, економічної (валова продукція, ціна, собівартість, рентабельність, прибуток), соціальної (заробітна плата, зайнятість, зміна умов праці, підвищення кваліфікації) і екологічної (родючість ґрунтів, вміст токсичних і канцерогенних речовин у повітрі, у паливо-мастильних матеріалах, пестицидів і інших шкідливих речовин у продукції).

## Висновки до розділу 1

1. Для розвитку сільського господарства України інновації є важливим фактором, від якого залежить розвиток, ефективність й конкурентоздатність галузі. Важливо брати до уваги, що при введенні інновацій аграрними підприємствами слід враховувати фактори впливу на виробничий процес: агрокліматичні умови, вологозабезпеченість, природні фактори, кваліфікованість персоналу, слабе управління виробничим та інноваційним процесом тощо.

2. Агроінноваціями є нові технічні засоби, технологічні методи та методики вирощування, зберігання або переробки продукції рослинництва та тваринництва, новітні технології обробітку ґрунту, вдосконалені або нові результати селекційно-генетичної, біотехнологічної і біоінженерійної діяльності, енергозберігаючі технології, нові підходи до управління, організації виробництва та праці, які надають можливість досягти збільшення врожайності, продуктивності, економічності та виробництва екологічної продукції, що забезпечує підприємства прибутковістю, стабільністю і конкурентоспроможністю.

3. Комплексна оцінка визначення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами є актуальною. Сучасні аграрні підприємства намагаються досягати ефективного й успішного функціонування на ринку за рахунок впровадження інноваційних технологій, що дозволяє налагодити виробництво більш конкурентоспроможної продукції, зміцнити позиції на ринку, поліпшити фінансовий стан.

У прийнятті рішення про впровадження інновацій варто використовувати не лише кількісні показники, а й якісні, що дозволяє всебічно проаналізувати їхню економічну доцільність.

## **РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

### **2.1. Сучасний стан впровадження інновацій аграрними підприємствами**

Сільське господарство в економіці України займає важливе місце, оскільки є невід'ємною складовою аграрного сектора. Сучасні ринкові відносини України вимагають від підприємств всіх форм власності та секторів економіки високої конкурентоздатності, забезпечення якої неможливе без вчасного та якісного інноваційного розвитку. Тому ефективне функціонування аграрних підприємств залежить від інновацій, які використовуються в господарській діяльності. Запроваджуючи інновації у діяльність, аграрні підприємства прагнуть вирішити такі основні завдання: підвищення конкурентоздатності; вихід на нові вітчизняні та закордонні ринки; зниження витрат підприємства; підвищення дохідності підприємства; зниження собівартості виробництва; розширення сортового та товарного асортименту тощо. Таким чином, впровадження інновацій є механізмом забезпечення розвитку й ефективності функціонування сучасних аграрних підприємств України.

Головною особливістю інноваційної діяльності у сільському господарстві є відсутність обліку її впровадження. Тому аналіз та оцінка стану інновацій здійснюється за результатами вибіркового спостереження аграрних підприємств у формі анкетування.

Протягом 2021-2023 рр. кількість підприємств, які впроваджують інновації у діяльність, зросла із 9% до 12,7% у 2023 р., що викликано такими причинами: необхідністю підвищення конкурентоздатності, зміцненням інформаційного клімату в аграрному секторі, національними та регіональними державними інноваційними програмами тощо.

Важливу роль у впровадженні інновацій аграрними підприємствами відіграють державні органи (Міністерство аграрної політики та продовольства України, Міністерство економіки України, обласні державні адміністрації, робота яких полягає у розробці та запровадженні в дію національних, регіональних і районних програм. Дія даних програм розрахована не лише на інноваційно-активні підприємства, а й на впровадження інновацій у тих підприємствах, які не застосовують новітні технології.

Львівщина має 2,8% площ сільськогосподарських угідь України, на яких створюється близько 4,3% загальнодержавного обсягу валової сільськогосподарської продукції. З року в рік обласний департамент агропромислового розвитку активно працює над підтримкою малого та середнього бізнесу в аграрній сфері. Торік з обласного бюджету спрямували 45,1 млн грн. Цьогоріч виділили 5,2 млн грн, які скерували на підтримку аграрного бізнесу шляхом пільгового кредитування, здешевлення вартості насіння та компенсації відсотків за договорами фінансового лізингу.

Львівщина має всі передумови для того, щоб стати взірцем впровадження інновацій в агропромисловому комплексі. Регіон багатий не лише на природні ресурси, але й на інтелектуальний потенціал. Завдяки співпраці з аграрними науковими установами та університетами є змога реалізовувати сучасні проєкти, спрямовані на підвищення продуктивності, екологічності та конкурентоспроможності агровиробництва. Однак інновації – це не лише технології. Це новий підхід до ведення бізнесу, створення партнерств та об'єднання зусиль задля досягнення спільних цілей. Впровадження цифрових рішень, розробка нових біотехнологій та залучення молодих фахівців – ось ті напрямки, які ми маємо розвивати.

Головними напрямками інновацій в аграрних підприємствах є:

– у галузі рослинництва: зрошувальне землеробство; селекція; новітні засоби догляду за ґрунтом і рослинами; технологія; техніка; переробка продукції; логістика;

– у галузі тваринництва: створення високотехнологічних тваринницьких комплексів; реконструкція й модернізація тваринницьких комплексів за новітніми технологіями; раціоналізація кормової бази; переробка продукції; селекція тощо.

Між створенням інновацій та їхньою реалізацією у господарській діяльності проходить тривалий час, який часто змінює та модернізує інновацію. Зважаючи, що сільськогосподарські підприємства діють в умовах жорсткої нестачі фінансових ресурсів, впровадження інновацій не мають документального підтвердження, тобто аграрні підприємства використовують новації не розробляючи інноваційні проекти.

Не зважаючи на значну частку інновацій у сільському господарстві, аграрні підприємства не дотримуються активної позиції щодо необхідності впровадження інновацій у господарській діяльності. Доцільними використовувати інновації лише 13,9 % підприємств, називаючи саме відсутність фінансування головною причиною даного положення. Департаментом агропромислового розвитку Львівської обл. проведено анкетування аграрних підприємств. Ми вибрали для аналізу п'ять аграрних підприємств 1. ТОВ Галфрост 2. Оліяр 3. ТОВ Торгово-виробнича компанія "Перша приватна броварня 4. Молочна ферма Мукко 5. ТОВ "Куликова ферма" (табл. 2.1, рис. 2.1).

Таблиця 2.1

**Чинники, які перешкоджають упровадженню інновацій у діяльність аграрних підприємств Львівської обл. за 2021-2023 рр., %**

Чинники	Аграрні підприємства
	Недостатність фінансування
Відсутність інформації про існуючі інновації	7
Відсутність державного стимулювання впровадження інновацій	22
Низька рентабельність інноваційних проектів	22
Наявність на ринку домінуючих аграрних підприємств	9

\*Згруповано автором за даними [6 ]

Серед великих аграрних підприємств 45% вважають недостатність фінансування головною причиною низького рівня впровадження інновацій у своїй діяльності, то серед малих підприємств питома вага даного фактора становить 53%. Для малих підприємств наявність на ринку домінуючих учасників впливає на рівень їхнього інноваційного розвитку на 19%, а для середніх і великих підприємств його частка становить 9%, що пояснюється більш впевненішим становищем відповідних суб'єктів аграрного ринку в регіоні. Разом з тим варто зазначити, що значну увагу рентабельності впровадження інновацій приділяють саме великі аграрні підприємства Львівської області, вважаючи даний фактор вирішальним на 22%, однак для середніх і малих підприємств він є менш значущим, і становить відповідно 17% і 10%. Завдяки високому розвитку сучасного інформаційного простору, питання поінформованості аграрних підприємств про інновації у галузі не є глобальним, але разом з тим саме 12% малих підприємств Львівської області

не впроваджують інновації через цей фактор, хоча для середніх і великих підприємств він має питому вагу відповідно 8 і 7 відсотків.

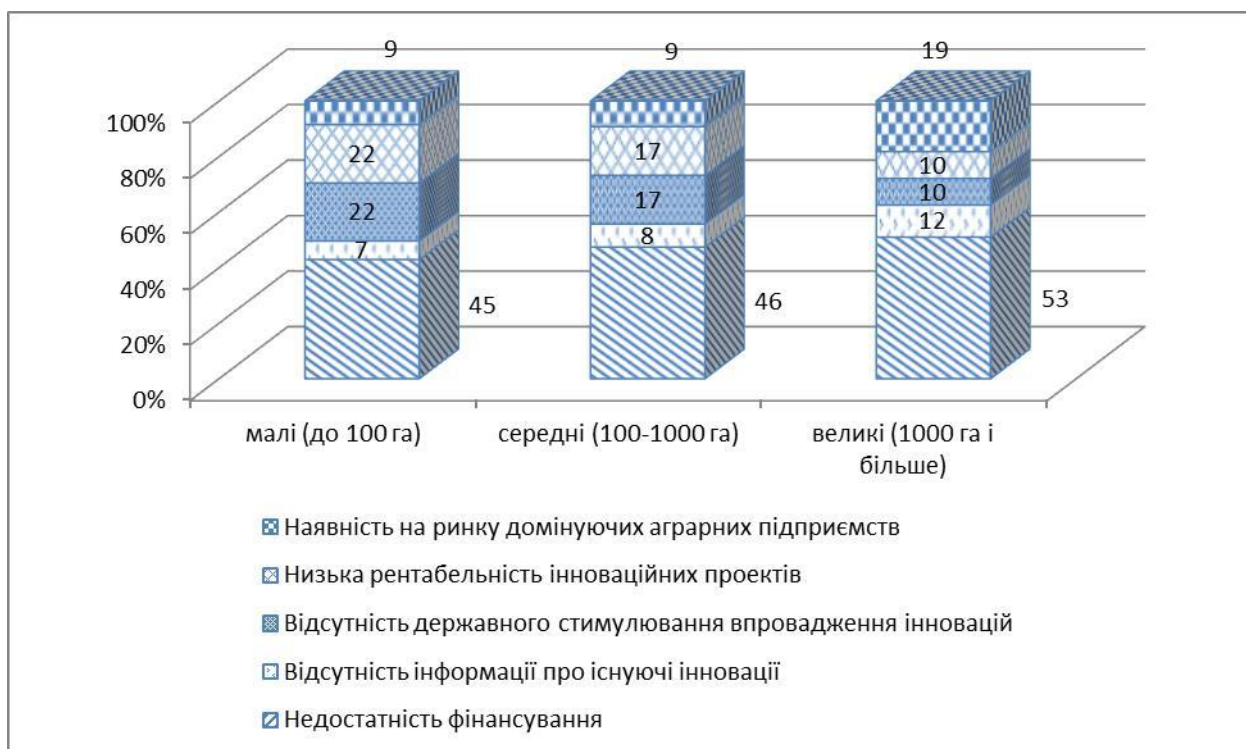


Рис. 2.1 Структура чинників, які перешкоджають упровадженню інновацій у діяльність аграрних підприємств Львівської області, %

\*Згруповано автором за даними [6]

Не рівномірним є розподіл видів інновацій за предметом і сферою застосування, які впроваджують інноваційно-активні підприємства в Львівській області (рис. 2.2).

Так, серед нових для ринку інновацій 39% належить селекційно-генетичним інноваціям, техніко-технологічні та виробничі інновації становлять 27%, а хімічним належить частка у 18%. Найменшою є питома вага маркетингових (1%) і менеджментних (2%) інновацій, однак серед нових для підприємства впроваджуваних інновацій найбільша частка у питомій вазі інновацій належить селекційно-генетичним (29%) і хімічним (25%) інноваціям. Питома вага техніко-технологічних і виробничих інновацій становить 17%, що на 5% більше, ніж економічних інновацій. Серед нових для

підприємства інновацій частка управлінських становить 9%, а серед нових для ринку питома вага цього виду інновацій складає 1% [21 ].

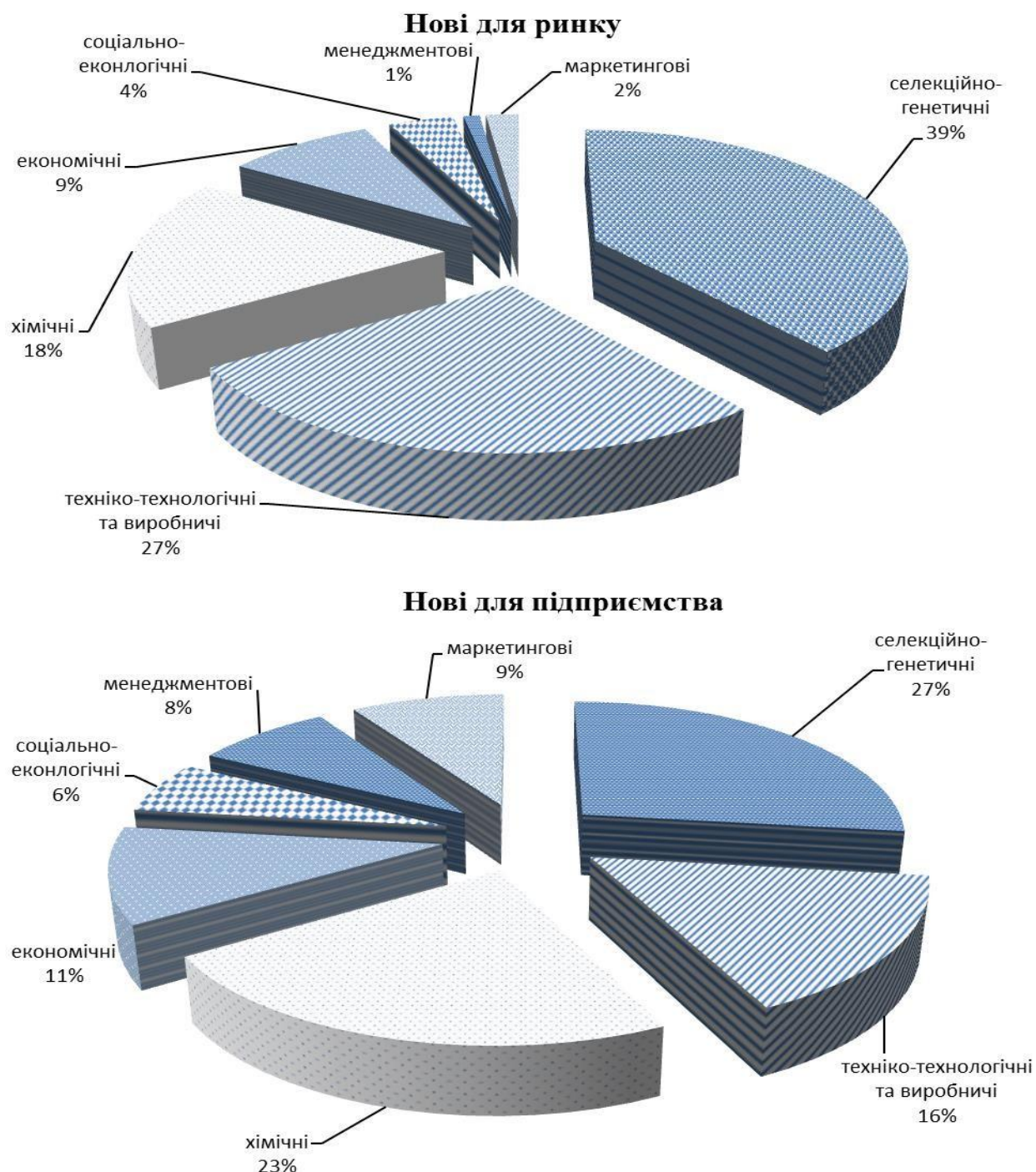


Рис. 2.2 Види інновацій за предметом і сферою застосування, які впроваджуються у діяльність аграрних підприємств Львівської області

\* Згруповано автором за даними [6 ]

Площі нових насаджень плодово-ягідних культур на Львівщині збільшились на 2,2 га за підтримки грантами програми «Свій Сад» від «Робота».

Перелік погоджених заявок доповнився грантом на суму понад 0,3 млн. грн на закладання нових насаджень смородини. Загальна сума грантової підтримки для садівників Львівщини з часу дії програми складає 79,5 млн. гривень, а площа закладання нових інтенсивних садів та ягідників становить 286,1 га. Частка Львівщини за площами нових насаджень становить 9% від загальної площі по Україні.

З даної площі нових насаджень 128,9 га (45,0%) займають горіхоплідні культури (фундук і волоський горіх), 116,5 га (40,7%) - ягідні (суниця, малина, лохина, смородина), решта 40,7 га (14,3%) - зерняткові та кісточкові (яблуня, груша, слива, персик).

Від початку дії програми на облаштування нових інтенсивних садів і ягідників виплачено понад 76,6 млн. грн. для 18 суб'єктів підприємництва. «Грантова підтримка дає можливість розпочати новий власний бізнес або розширити виробничі потужності вже працюючого бізнесу на умовах вкладення 30 відсотків власних інвестицій від загальної вартості проєкту. Решта 70% вартості - грантові кошти, якими оплачуються витрати, пов'язані із закладанням нових площ насаджень і які суб'єкт повертає до бюджету у вигляді сплати податків і зборів за працевлаштованих осіб (дод В).

Варто зауважити, що для аграрних підприємств Львівської області перешкодою впровадження інновацій є невисокий рівень практичних навичок реалізації новинок у галузі, вирішення якого покладено на сільськогосподарську дорадчу службу, метою якої є розповсюдження знань шляхом створення надійної ланки між виробниками та науковцями. На сьогодні Львівська обласна сільськогосподарська дорадча служба є одним з найкращих центрів дорадництва в Україні, яка пропонує аграрним

підприємствам такі інформаційно-консультативні послуги: впровадження прогресивних технологій у сільському господарстві; ефективне впровадження, придбання та реалізація сільськогосподарської продукції; економічне планування та бухгалтерський облік у сільському господарстві.

Таким чином, налагодження співпраці науковців на практиці аграрного ринку сприяє більш ефективному впровадженню інновацій в господарську діяльність підприємств.

Варто зауважити, що для Львівської області важливою інформаційною базою є проведення інноваційно-інвестиційних семінарів, форумів, які залучають міжнародних інвесторів до реалізації перспективних інвестиційних проектів, для яких саме інноваційність є їхньою домінуючою ознакою.

Завдяки Інституту зрошувального землеробства НААН України розроблено та впроваджено у діяльність аграрних підприємств такі наукові розробки:

–удосконалення технології обробітку ґрунту при вирощуванні основних польових культур, а саме: обробітку ґрунту без обертання скиби в системі безполицевого та диференційованого основного обробітку ґрунту в сівозміні;

–метод планування та оперативного управління режимами зрошення сільськогосподарських культур за показниками середньодобового випаровування, який характеризується простотою у використанні, високою точністю отриманих показників, має економічні й екологічні переваги. Метод використовується провідними інноваційно-активними аграрними підприємствами Львівської області на площі понад 160 тис. га. Застосування розробки дозволяє заощадити 15-30% витрат аграрних й фінансових ресурсів на дотримання режиму зрошення: на пшениці озимій – 200-250 грн/га, на кукурудзі 370-560 грн/га, на сої – 740-930 грн/га, на томатах – 450-650 грн/га [6];

–програмно-інформаційні засоби ефективного використання природнокліматичного потенціалу зони зрошення півдня України, які

дозволяють оптимізувати технології вирощування польових культур на зрошуваних землях і спрямовані на екологічно безпечне виробництво проектних обсягів продукції рослинництва, збереження родючості ґрунту та мінімізації агровиробничих витрат;

–ресурсощадні технології вирощування пшениці озимої, кукурудзи, сої, буряків цукрових й інші.

Так, в аграрних підприємствах Львівської області відзначаються такі наслідки впровадження інновацій у виробничо-господарську діяльність: зниження собівартості виробництва, збільшення урожайності, зниження витрат ресурсів (палива, води, електроенергії тощо), збільшення прибутку, розширення сортового асортименту, збільшення приросту живої маси тварин тощо.

Так, великі та середні підприємства, площа землекористування яких перевищує 100 га сільськогосподарських угідь, мають вищий рівень довіри у кредиторів та інвесторів, надійну матеріально-технічну базу виробництва, досвід роботи в галузі, висококваліфікований персонал, що дозволяє з високим відсотком надійності впроваджувати інноваційні продукти у господарську діяльність. Натомість малі підприємства обмежені у фінансових ресурсах, що створює умови не для інноваційного розвитку, а для виживання в ринкових умовах. Також варто звернути увагу на те, що вартість впровадження інновацій у тваринництво є затратною і вимагає висококваліфікованого персоналу, великих виробничих потужностей і площ виробництва. (дод Б).

Найменш інноваційно-активними у Львівській області є аграрні підприємства галузі тваринництва, що пов'язано із занепадом галузі загалом у країні та відсутністю територіальних умов виробництва.

Джерелом інформації про інноваційний продукт в сільському господарстві Львівської області є Міністерство аграрної політики та

продовольства України, Департамент агропромислового розвитку Львівської обласної державної адміністрації, наукові та навчально-дослідні установи, сільськогосподарські журнали, засоби масової інформації, мережа Інтернет, семінари, конференції та круглі столи, поїздки за кордон, досвід інших підприємств. Але найбільш розповсюдженим джерелом інформації серед аграрних підприємств є досвід інших інноваційно-активних господарств, про що свідчить питома вага даного джерела серед опитаних підприємств у розмірі 33%.

Фактично для третини аграрних підприємств саме використання новацій підприємствами-конкурентами є переконливим фактором застосування інноваційного продукту у власній господарській діяльності.

Питома вага впровадження інновацій аграрними підприємствами зросла у 2023 р. на 1,5% порівняно із попереднім роком і становила 23,5%. Головними тенденціями впровадження інновацій є перевага інноваційно-активних підприємств галузі рослинництва, які запроваджують інновації у зрошувальне землеробство; селекцію; новітні засоби догляду за ґрунтом і рослинами; техніко-технологічне оснащення виробництва; логістику. Натомість впровадження інновацій у галузі тваринництва для аграрних підприємств Львівської області маю вищу вартість і державну підтримку, застосовуючи новітні підходи у створення, реконструкцію та модернізацію високотехнологічних тваринницьких комплексів за новітніми технологіями, вдосконалення кормової бази тощо.

## **2.2. Аналіз інноваційних процесів у рослинництві**

На сьогодні у структурі виробництва аграрних підприємств Львівської області частка рослинництва є переважаючою, що пов'язано зі ґрунтово-кліматичними умовами, тому визначення стану впровадження інновацій у

рослинництво вимагає значної уваги. Аграрні підприємства, впроваджуючи інновації в рослинництво, вирішують найбільш гострі проблеми галузі: підвищення якості сортових характеристик насіння; раціоналізація кількості та складу мінеральних добрив; техніко-технологічне покращення виробництва; техніко-технологічні особливості зберігання; вдосконалення маркетингової політики; захист рослин від хвороб і шкідників тощо.

Напрями впровадження інновацій у аграрні підприємства Львівської області у 2021-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Напрями впровадження інновацій у галузь рослинництва у 2021-2023 рр. , %**

Напрями інноваційної діяльності	Аграрні підприємства		
	великі	середні	малі
Насінництво	12	23	30
Мінеральні добрива	6	20	27
Технологія:			
- обробки ґрунту	4	2	1
- вирощування	6	3	2
- збору врожаю	4	3	4
Техніка:			
- догляду за ґрунтом	3	1	2
- догляд за рослинами	7	2	1
- збору врожаю	11	2	3
Створення овочесховищ	10	6	1
Логістичні центри	7	-	-
Інші	5	3	9

Для великих аграрних підприємств характерним є володіння більшим обсягом вільних фінансових ресурсів, а можливості інноваційного розвитку є значно ширшими. Тому великі підприємства, загальна площа сільськогосподарських угідь яких перевищує 1000 га, впроваджують у виробництво технологічні (технології обробки ґрунту, вирощування, збору врожаю) і технічні інновації (високоєфективна техніка догляду за ґрунтом, рослинами і для збору врожаю).

У Львівській області 21% великих аграрних підприємств упроваджують інновації в технічні засоби виробництва: оновлення та модернізація техніки догляду за ґрунтом (3%), догляду за рослинами (7%), збору врожаю (11%).

Крім того, що успіх виробництва у сільському господарстві значно залежить від стану технічного парку, модернізація та оновлення якого вимагає значних фінансових ресурсів, від недостатності яких потерпає більшість аграрних підприємств.

Варто звернути увагу, що широкого розповсюдження у інноваційно-активних підприємствах набуло впровадження технологій раціонального використання ресурсів. Так, одним з інноваційних методів планування та оперативного управління зрошенням є програма ET calculator версії 3.1, створена ФАО ООН, основною функцією якої є можливість встановлення показників евапотранспірації (випаровування) залежно від особливостей метеорологічних умов і стану поверхні ґрунту згідно зі стандартами ФАО й найбільш розповсюдженими світовими методами контролю за вологообміном у ґрунті.

Для розрахунку використовується великий спектр інформаційних показників, за відсутності деяких із яких програмою передбачено автоматичне їх встановлення за допомогою методики ФАО, що узагальнює дослідження багатьох учених різних країн світу. Мінімальними вхідними даними є максимальна й мінімальна температура повітря, які приймаються для електронного розрахунку показників евапотранспірації за певні періоди часу.

Вхідні кліматичні дані можуть бути експортовані з інших спеціальних програм (наприклад AquaCrop) або з баз даних Інтернет. Разом із тим варто зауважити, що програмний продукт ET calculator не передбачає прямого копіювання цифрових даних з буферу обміну Microsoft Office (Excel, Word, Access), що створює труднощі введення вхідної інформації.

Економічна ефективність впровадження інновацій аграрними підприємствами галузі рослинництва Львівської області відрізняється залежно від виду інноваційної діяльності (табл. 2.3). (дод Г,Д).

Таблиця 2.3

**Економічна ефективність впровадження інновацій у діяльність аграрних підприємств Львівської області у 2021-2023 рр.  
(галузі рослинництва)**

Вид інноваційної діяльності	Економічний ефект від впровадження інновацій
<b>Рослинництво</b>	
використання високоефективних сортів соняшнику, пшениці та сорго.	- зниження собівартості виробництва на 3%; - збільшення урожайності на 5%
вирощування нового сорту салатної капусти фірми Jaroma	- зниження собівартості продукції на 7%
закладено 60 га високоефективних сортів винограду	- завдяки високій урожайності, стійкості до хвороб і низьких температур, забезпечить збільшення прибутку від виробництва на 17% **
Використання високоефективних сортів і сучасних технологій вирощування баштанних культур	- розширення сортового асортименту; - зменшення собівартості одиниці продукції на 5 - 8%; Збільшення чистого прибутку на 4,7 % (або на 9,6 тис. грн.)
Вирощування новітніх сортів винограду за інноваційними технологіями; запровадження технології крапельного зрошення; застосування високоефективних засобів захисту рослин.	- розширення товарного асортименту; - зниження використання води на 8%; - зниження собівартості виробництва на 3%.
вирощування винограду високопродуктивних сортів здійснює за інноваційними технологіями	- очікуваний ефект від реалізації даного проекту становить 700 тис. грн на рік

Джерело; \*\* очікуваний ефект від реалізації інноваційного проекту  
За даними [6]

Виявлено, що високою ефективністю відзначаються інновації з впровадження нових сортів сільськогосподарських культур (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

**Економічна ефективність вирощування нових сортів  
сільськогосподарських культур аграрних підприємств Львівської  
області у 2021-2023 рр.**

Інноваційний продукт	Економічна ефективність			
	Економічний ефект	всього		грн/т
		%	на 1 га зібраної площі, тис. грн	
Вирощування сучасних сортів соняшника	- зростання врожайності	5	5,7	95,0
Вирощування нового сорту салатної капусти фірми Jagoma (30 га)	- зниження собівартість продукції	7	3,7	128
Вирощування новітніх сортів винограду за інноваційними технологіями	- зниження собівартості виробництва	3	17,9	298,3
	- зростання прибутку за рахунок збільшення урожайності	17	25,9	431,2
	- зниження трудомісткості виробництва	10	7,1	118,3
	Всього:	-	50,9	847,8

Джерело; за даними [6]

Впровадження інновацій у аграрні підприємства забезпечують також раціональне використання наявних ресурсів, сприяють оптимальному зволоженню ґрунту, що безпосередньо впливає на собівартість виробництва та рівень прибутку.

Отже, аналіз інноваційних процесів у галузі рослинництва виявив, що головними напрямками впровадження інновацій є зрошувальне землеробство, насінництво, мінеральні добрива, технології (обробки ґрунту, вирощування та збору врожаю), техніка (догляду за ґрунтом, рослинами та збору врожаю), створення овочесховищ і логістичні центри. Економічна ефективність

впровадження інновацій відрізняється залежно від виду інноваційної діяльності.

### **2.3. Стан впровадження інновацій у галузь тваринництва**

Через неефективне реформування агропромислового комплексу України тваринництво як галузь вітчизняної економіки опинилось у жорстких ринкових умовах і виявилось не конкурентоздатним.

Але варто зауважити, що вартість вітчизняної продукції тваринництва (м'ясо, молоко, яйця та продукти їхньої переробки) є вищою за імпортований аналог, що впливає на її конкурентоздатність. Своєю чергою висока вартість продукції тваринництва негативно впливає на продовольчу безпеку країни, тому що рівень доходу громадян є низьким і не дозволяє дотримуватись раціональним нормам здорового споживання. Виявлено, що головними факторами, які впливають на впровадження інновацій в галузі є :

- висока вартість інновацій у галузі: для впровадження інновацій необхідні значні обсяги фінансових ресурсів, оскільки високовартісними є всі елементи інновацій в тваринництві від перспективних порід худоби і засобів догляду за ними до тваринницьких комплексів й техніки оснащення виробництва, саме тому впровадження інновацій є недоступним для більшості аграрних підприємств;
- велика частка імпорту на аграрному ринку: насичення внутрішнього ринку продукцією тваринництва іноземного виробництва знижує часту ринку для вітчизняних виробників, які не завжди спроможні конкурувати за якістю, ціною та сервісним обслуговуванням. Також вартість імпортованого м'яса є нижчою за собівартість вітчизняного аналога, а державні дотації, завданням яких є зміцнення внутрішнього виробника на ринку й цінова стабілізація, не спроможні повністю вирішити існуючу проблему;



Рис. 2.3 Фактори, які впливають на інноваційну активність аграрних підприємств галузі тваринництва

Львівщина нарощує поголів'я у галузі дрібного тваринництва. Позитивна динаміка розвитку галузей вівчарства і козівництва на Львівщині спостерігається впродовж останніх 5 років. За результатами річних показників 2019-2023 років поголів'я овець та кіз у промисловому секторі виробництва збільшилось на 18% (з 5,1 до 6,0 тис. голів), а в порівнянні до минулого року на 11% (з 5,4 до 6,0 тис. голів). Тенденція до їх зростання продовжується у 2024 році, і за 10 місяців поголів'я овець та кіз зросло на 1,6 тис. голів. Станом на 01.11.2024 у сільськогосподарських підприємствах налічується 7,6 тис. голів овець та кіз та збільшилось на 33% в порівнянні до аналогічного періоду попереднього року. Виробничою діяльністю у галузі дрібного тваринництва займаються 23 суб'єкти господарювання. З них 5 суб'єктів утримують від 500

до 1800 голів овець та кіз, що складає 62% всього поголів'я дрібної рогатої худоби у сільськогосподарських підприємствах області. (Дод. Б).

Серед інноваційно-активних підприємств Львівської області, які працюють у галузі тваринництва (табл. 2.5,) більшість інновацій стосується медико-санітарного догляду, залучення високопродуктивних порід тварин і раціоналізації кормової бази.

Таблиця 2.5

**Напрями впровадження інновацій аграрними підприємствами  
Львівської області у 2021-2023 рр. галузі тваринництва, %**

Напрямок інноваційної активності	Аграрні підприємства, які впроваджують інновації у галузь:			
	ВРХ	Свинарство	Птахівництво	Інші
Породи тварин та питці	12	21	18	19
Медико-санітарний догляд	22	22	24	20
Тваринницькі комплекси	10	9	12	14
в тому числі				
- створення нових	3	6	5	5
- модернізація існуючих	7	3	7	9
Кормова база	19	25	15	17
Маркетингова політика	8	3	15	15
Технологія виробництва	17	13	13	14
Інші	12	7	3	1

Медико-санітарний догляд за тваринами впливає на весь процес виробництва, а тому частка впровадження інновацій за даним напрямом є високою: у ВРХ і свинарстві – 22%, у птахівництві – 24%, у інших галузях – 20%. Раціоналізація та оптимізація кормової бази, яка відповідає за темпи приросту живої маси, кількість та якість надоїв і яєць відбувається за рахунок впровадження інновацій у 25% підприємств галузі свинарства, 19% – ВРХ, 15% – птахівництва.

Покращення якості стада за рахунок використання високопродуктивних порід тварин і кросів птиці має частку 18% інновацій у птахівництві, що на 6% більше, ніж у ВРХ, і на 3% менше, ніж у свинарстві. Найбільше інновацій упроваджують у технологію виробництва у ВРХ, частка

яких становила 17%, що на 4% більше, ніж у свинарстві та птахівництві, і на 3% – ніж в інших галузях тваринництва.

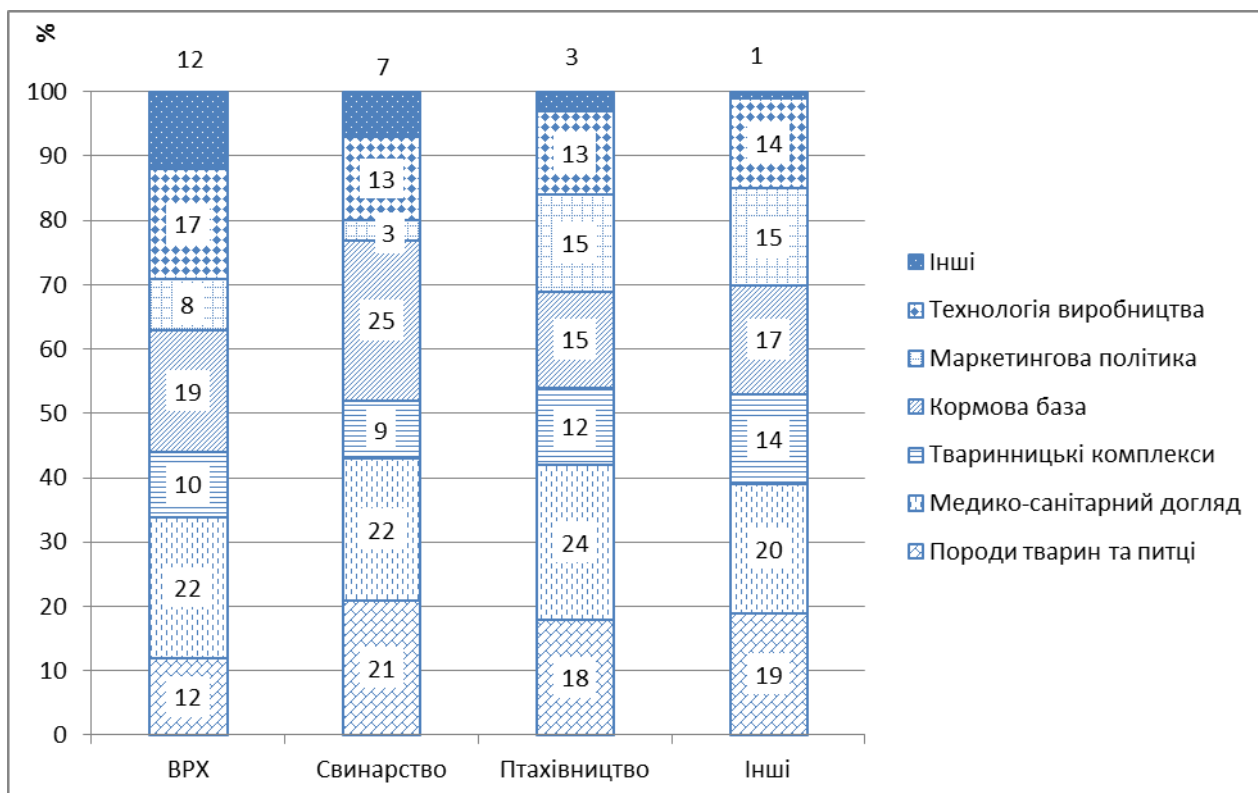


Рис. 2.4 Структура впровадження інновацій аграрними підприємствами у 2021-2023 рр.

Варто зауважити, що найбільш фінансовоємним є створення та реконструкція тваринницьких комплексів, тому частка впровадження інновацій за даним напрямом в аграрних підприємствах є нижчою порівняно з іншими новаціями і становить 9% у свинарстві, що на 1% менше, ніж у скотарстві, на 3% – ніж у птахівництві та на 5% – ніж в інших галузях

Створення нових і реконструкція існуючих тваринницьких комплексів вимагає не лише значних фінансових ресурсів й тривалий період реалізації. Наприклад, будівництво сучасних свиноферм провідними інноваційно-активними підприємствами області дозволяє вирішити пріоритетні такі завдання:

- інтенсифікація виробництва за рахунок використання основних свиноматок (понад 2 опороси на рік) із збільшенням виходу ділових поросят
- організація та впровадження штучного запліднення свиней для прискорення селекційного процесу;
- підвищення конкурентоздатності за рахунок переходу на екологічно чисті технології та будівництва нових і реконструкції існуючих свинарських ферм;
- розробка і впровадження новітніх технологій приготування комбікормів, преміксів, білково-вітамінних добавок для покращення конверсії комбікормів тощо.

Варто зауважити, що існують всі об'єктивні передумови для розширеного відтворення поголів'я та значного нарощування продуктивності тварин, а саме: наявність племінних ресурсів, зосередженість у 9 суб'єктів племінної справи з молочного скотарства тварин з генетичним потенціалом продуктивності, який відповідає вимогам сьогодення.

Отже, впровадження інновацій аграрними підприємствами відбувається переважно за напрямками медико-санітарного догляду, раціоналізації кормової бази, використання високопродуктивних порід і кросів, створення нових і модернізація існуючих тваринницьких комплексів, удосконалення технології виробництва, які здійснюють такі господарюючі суб'єкти.

Аграрії Львівщини отримали 21,0 млн. грн. компенсації за придбану сільськогосподарську техніку вітчизняного виробництва. Протягом квітня-жовтня 2024 року 92 сільгоспвиробники Львівщини, які придбали 140 одиниць вітчизняної техніки та обладнання загальною вартістю 84,2 млн грн. отримали компенсацію в сумі 21,0 мільйонів гривень.

«Після збору урожаю сільгоспвиробники активізувались щодо оновлення сільськогосподарської техніки і обладнання. Перелік техніки та обладнання, вартість яких частково компенсується, у листопаді поточного року

Мінекономіки розширило на понад 100 одиниць та постійно долучаються до програми нові українські виробники» [6].

## **Висновки до розділу 2**

1. У сучасних ринкових умовах господарювання інноваційний вектор розвитку аграрного сектора економіки країни сприяє ефективному функціонуванню господарюючих суб'єктів галузі, облік впровадження інновацій в яких на державному рівні не здійснюється систематично, що викликало необхідність використання методу анкетування. Питома вага впроваджуваних інновацій аграрними підприємствами становить у 2023 р. 23,5%, що на 1,5% більше, ніж у попередньому році і на 3,5%, ніж у 2020 р.

2. Серед нових для ринку інновацій 39% належить селекційно-генетичним інноваціям, техніко-технологічні та виробничі інновації становлять 27%, а хімічним належить частка у 18%, однак серед нових для підприємства впроваджуваних інновацій найбільша частка у питомій вазі інновацій належить селекційно-генетичним (29%) і хімічним (25%) інноваціям.

Великі інноваційно-активні підприємства, завдяки міцній матеріально-технічній базі й інвестиційно-кредиторській довірі, впроваджують найбільш капіталомісткі проекти: техніко-технологічне оснащення виробництва у структурі інноваційної діяльності становить 35%. Середні та малі підприємства не реалізують високобюджетні інноваційні проекти.

3. Економічна ефективність впровадження інновацій є високою та залежить від виду інновацій. Виявлено, що високою ефективністю відзначаються інновації з впровадження нових сортів сільськогосподарських культур.

## **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

### **3.1. Удосконалення процесу організації впровадження агроінновацій підприємствами**

Ефективні зрушення в досягненні якісного функціонування сільськогосподарського виробництва потребують впровадження дієвої інноваційної стратегії і тактики розвитку аграрних підприємств. Сучасний розвиток вітчизняної економіки й агропромислового комплексу засвідчує високу необхідність у термінових змінах, які можливі завдяки впровадженню інновацій суб'єктами господарювання галузі. Високий науковий потенціал продукує широкий спектр інноваційних продуктів, для реалізації яких аграрними підприємствами необхідно передусім удосконалити існуючий процес організації впровадження інновацій.

Крім того, для підвищення ефективності впровадження інновацій у сучасних підприємствах сільського господарства необхідно визначити економічну доцільність їхнього застосування, що дозволить виявити можливості та загрози їхнього впливу на діяльність аграрних підприємств. Детальна та виважена оцінка впровадження інновацій суб'єктами господарювання дозволяє сформулювати кінцевий результат, оскільки саме організаційна маневреність, гнучкість виробничих систем і високі адаптаційні можливості, покладені в основу інноваційної діяльності, забезпечують необхідні умови для високої конкурентоздатності аграрних підприємств.

Метою стратегічного аналізу, окрім формування варіантів стратегій подальшого розвитку інноваційно-активних підприємств, є виявлення слабких і сильних сторін, переваг і недоліків, а також визначення їхніх позицій на ринку сільськогосподарської продукції. Завдяки удосконаленню процесу організації впровадження інновацій шляхом розрахунку доцільності впровадження інновацій аграрними підприємствами можливо побудувати

прогноз розширення каналів і масштабів збуту виробленої продукції в межах регіону або її експортування.

Більш доцільним виявляється визначення економічної ефективності інновацій за ступенем їхнього впливу на результативність функціонування підприємства шляхом зіставлення динамічних показників інноваційного розвитку суб'єкта аграрної діяльності.

Необхідно зауважити, що більшість аграрних підприємств України в цілому та Львівської області зокрема мають нестабільне та складне положення функціонування. Тому залучати масштабні інноваційні продукти, реалізовувати стратегічні державні проекти чи кардинально змінювати виробничий процес не здатні. У такому випадку необхідною умовою успішного механізму активізації інноваційної діяльності вважаємо адаптацію існуючих можливостей й реалізацію наявного інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта. Якщо тотальне поширення Інтернету на дрібні та середні аграрні підприємства на сьогодні не відбувається, то забезпечення тією чи іншою комп'ютерною технікою знаходиться на стійкому рівні (хоча б один екземпляр на будь-якому аграрному підприємстві існує).

Керівникам та іншим зацікавленим особам впровадження інновацій аграрними підприємствами необхідно скласти порівняльну таблицю, метою якої є визначення співвідношення можливостей аграрного підприємства та вимог альтернативних інноваційних продуктів. Базовими критеріями оцінки були: оцінка стану господарюючого суб'єкта (фінансовий стан підприємства, досвід впровадження інновацій, рівень економічної безпеки підприємства) та оцінка альтернативного інноваційного продукту (обсяг необхідних фінансових ресурсів, термін окупності інновацій, рівень приросту сукупного доходу від впровадження інновацій). Даний перелік не є остаточним і може бути розширений будь-яким господарюючим суб'єктом відповідно до його особливостей і завдань. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Система оцінювання критеріальних показників можливості впровадження інновацій аграрними підприємствами Львівської обл.**

(1. ТОВ Галфрост 2. Оліяр 3. ТОВ Торгово-виробнича компанія "Перша приватна броварня 4. Молочна ферма Мукко 5. ТОВ "Куликова ферма" ).

№ п/п	Критеріальний показник	Оцінка				
		1	2	3	4	5
1	Фінансовий стан підприємства	критичний	низький	задовільний	середній	високий
2	Досвід впровадження інновацій	негативний	існують незавершені перспективні інновації	Відсутній	знаходиться на стадії впровадження інших інновацій	позитивний
3	Рівень економічної безпеки підприємства	критичний	низький	задовільний	середній	високий
4	Обсяг необхідних фінансових ресурсів	обсяг витрат більше власних фінансових ресурсів	обсяг витрат більше 50% власних фінансових ресурсів	обсяг витрат до 49% власних фінансових ресурсів	обсяг витрат не перевищує 10% власних фінансових ресурсів	не потребує фінансових ресурсів
5	Термін окупності інновацій	більше семи років	від п'яти років до семи	від трьох до п'яти років	від року до трьох	до року
6	Рівень приросту сукупного доходу підприємства від впровадження інновацій	відсутній	низький	задовільний	середній	високий

Для впровадження підприємствами оцінюється три альтернативні інноваційні продукти у рослинництві (крапельне зрошення, мінеральні добрива, нові сорти рослин) й у тваринництві (будівництво сучасних тваринницьких комплексів, раціоналізація кормової бази, модернізація технології вирощування).

Таким чином, удосконалення процесу організації впровадження аграрними підприємствами інновацій дозволяє: визначити стан впровадження

інновацій кожного з аграрних підприємств вибіркової сукупності; визначити рівень попиту на вироблену ними продукцію, отриману внаслідок впровадження інновацій, і їхній вплив на результативність функціонування кожного суб'єкта господарювання в цілому; виявити актуальні напрями впровадження інновацій; визначити інновації, для впровадження яких не потрібно витратити фінансові ресурси на створення додаткової документації, придбання патентів, ліцензій тощо; виявити можливі перешкоди й особливості впровадження тих чи інших інновацій; проаналізувати досвід реалізації продуктивних інновацій; дослідити готовність споживачів до альтернативного товарного асортименту; виявити очікувані ризики та заходи з їхнього подолання, нейтралізації та попередженню тощо.

Отже, удосконалення процесу організації впровадження інновацій завдяки оцінці ефективності та визначення доцільності реалізації інновацій аграрними підприємствами на основі запропонованої методики є доступною для всіх господарюючих суб'єктів галузі, не потребує витрачання значних фінансових ресурсів і проведення оновлення матеріально-технічної бази. Натомість вона дозволяє наочно визначити переваги й слабкі місця альтернативних інноваційних продуктів і скоординувати можливості господарюючого суб'єкта з вимогами інновацій, що дозволяє підвищити ефективність впровадження інновацій аграрними підприємствами.

### **3.2. Резерви підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами**

Впровадження інновацій аграрними підприємствами повинно здійснюватися на постійній основі, незалежно від соціо-політико-економічної ситуації в країні, стану галузі, виду діяльності господарюючого суб'єкта або його фінансового стану. Саме бажання аграрного підприємства вдосконалюватись і знаходитись у динаміці є першоосновою його розвитку. Необхідно зауважити, що у сучасних умовах особливо загострилося питання інноваційного розвитку підприємств, оскільки не завжди впровадження інновацій супроводжується значними капіталовкладеннями, а необхідність залишатися конкурентоздатними існує постійно. Крім того, впровадження інновацій створюють умови для виходу підприємств з кризових ситуацій і забезпечують високий рівень фінансової стабільності. Тому необхідною передумовою активізації впровадження інновацій аграрними підприємствами є визначення резервів підвищення ефективності їх реалізації, в основу яких покладено цілі та завдання, що ставлять перед собою господарюючі суб'єкти.

На підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами впливає формулювання стратегічних напрямів інноваційної діяльності, які повинні включати альтернативні інноваційні проекти, що дозволить виявити найбільш доступний та ефективний інноваційний продукт для впровадження аграрними підприємствами. Необхідно зауважити, що на сьогодні навіть аграрні підприємства-лідери вітчизняного ринку не формують стратегічних напрямів для власного інноваційного розвитку, що виявляється у такому:

– підприємства не визначають для себе цільовий рівень продукції із ознаками інноваційності та цільовий рівень інноваційності використовуваних

технологічних процесів, яких вони мають досягти протягом визначеного періоду часу;

– інноваційні технології розглядаються українськими аграрними підприємствами лише як засіб досягнення нарощення продуктивності, віддачі від ресурсів чи максимізації прибутку, а не як загальна філософія розвитку, що є характерним для світових виробників;

– навіть у провідних українських виробників не має чіткого та системного плану переходу на інноваційні технології ведення рослинництва та тваринництва, чітко не визначено цільовий рівень автоматизації виробничих процесів.

Усі зазначені обставини негативно впливають на реалізацію інновацій аграрними підприємствами, тому вважаємо доцільним визначити для господарюючих суб'єктів резервів підвищення ефективності впровадження інновацій. Варто зазначити, що, відповідно до результатів дослідження McKinsey Global Institute (MGI), однією з умов досягнення конкурентних переваг на ринку є одночасний розвиток технологічних та управлінських інновацій: технології самі по собі не збільшують продуктивність, вона зростає завдяки управлінським інноваціям, тобто змінам у бізнес-процесах. Відповідно технологічні нововведення, що не супроводжуються управлінськими інноваціями, є не ефективними [22].

Тому реалізація управлінських інновацій також є важливим резервом підвищення ефективності від їхнього впровадження, який не передбачає значних фінансових капіталовкладень, але забезпечує підвищення ефективності виробництва за рахунок раціоналізації взаємодії працівників на всіх рівнях. Під управлінською інновацією необхідно розглядати особливу форму зміни існуючих принципів, структури, процедур, методів, технік і/або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності. Використання управлінських інновацій

є дієвим способом забезпечення неповторності й ефективності системи управління підприємством.

Чимало підприємств упроваджують інноваційні види продукції, новітні виробничі чи маркетингові технології, однак лише деякі організації забезпечують ефективний механізм реалізації управлінських інновацій.

Головною характерною особливістю управлінських інновацій є відмова від традиційних методів управління, що призводить зміни у функціонуванні підприємства, тому важливим є розгляд відношення персоналу підприємства до очікуваних змін. Персонал безпосередньо відповідає за впровадження інновацій аграрними підприємствами, тому від їхнього відношення залежить ефективність даного процесу, на що впливають такі фактори: умови праці; матеріальне становище персоналу та рівень матеріального заохочення; кар'єрний зріст; рівень інформаційного забезпечення – керівництво аграрного підприємства повинно забезпечувати високий доступ до інформації, що включає мережу Інтернет, сучасні тематичні журнали, іноземні видання, участь у конференціях та ефективне підвищення кваліфікації (у навчальних установах та інших підприємствах, з якими укладають договір про співпрацю); рівень кваліфікації – окрім певних загальних професійних навичок і вмінь, стимулювання вивчення іноземних мов і постійне самовдосконалення; ініціатор впровадження інновацій – орієнтація на тісний діалог керівників і підлеглих; досвід впровадження інновацій.

Із метою підвищення ефективності впровадження інновацій шляхом реалізації управлінських інновацій аграрними підприємствами доцільно керуватися ключовими вимогами, до яких відносять такі: керівництво повинне визначити інноваційну стратегію, планувати інноваційні портфелі й заохочувати створення важливої цінності; необхідно ототожнювати інновацію з діловим менталітетом компанії; інновація повинна відповідати бізнес-стратегії компанії; потрібно урівноважити творчість й отримання цінності

так, щоб компанія генерувала нові, успішні ідеї і в той же час отримувала прибуток від своїх вкладень; необхідно нейтралізувати так звані «організаційні антитіла», які вбивають продуктивні ідеї тільки тому, що ті не вписуються в загальноприйняті норми; варто створювати інновації у вигляді мережі, як усередині компанії, так і за її межами, адже сама мережа, а не окремі особистості, є основним будівельним матеріалом для інновацій; необхідно корегувати системи параметрів і винагород задля того, щоб управляти інновацією і створити правильну поведінку.

Відповідно до важливих резервів підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами варто віднести такі управлінські інновації: збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), ABC-аналіз, систему зниження дефектів «Шість сигм» (Six Sigma), виробничу систему Toyota TPS (Toyota Production System), систему організації робочого місця 5S (Sorting, Straightening, Systematic cleaning, Standardizing and Sustaining), систему ефективного управління часом TBM (Time Based Management), систему ефективного обслуговування клієнта ECR (Efficient Consumer Response), систему тотального управління якістю TQM (Total Quality Management), систему ощадного управління LM (Lean Management), реінжиніринг бізнес-процесів BPR (Business Processes Reengineering), систему комп'ютерного інтегрованого виробництва CIM (Computer Integrated Management), систему тотального управління потоками TFM (Total Flow Management), систему тотального обслуговування обладнання TPM (Total Productive Maintenance), організацію тотального управління допоміжними службами TSM (Total Service Management) та інші, які використовуються як зарубіжними, так і вітчизняними підприємствами.

Менш відомими є такі системи: сучасна дослідницька лабораторія (Харгадон, 2003) – система для управління технологічними процесами на підприємстві; організація за типом «спагеті» (Фос, 2003) – система спрямована на подолання проблем підпорядкованості в організації та

підвищення ініціативності працівників; нова організація NASA (Карол, Білардо та ін., 2003) – нова практика комплексного командного моделювання та аналізу.

Звернемо увагу, що активна співпраця та діалог керівництва аграрного підприємства із безпосередніми реалізаторами інновацій забезпечує підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами.

Розглянувши досвід провідних консалтингових компаній з проведення реструктуризації системи управління, можна виділити такі управлінські інновації, що виявилися досить ефективними та рекомендувати їх до впровадження аграрними підприємствами: реінжиніринг або оптимізація бізнес-процесів, функціонально-вартісний аналіз, побудова клієнтоорієнтованої компанії, активний і агресивний маркетинг корпоративні інформаційні системи, логістичне адміністрування тощо (дод А).

Важливим аспектом виявлення резервів підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами є оцінка потенційних можливостей підприємства щодо реалізації інновацій. Можливість здійснювати інноваційну діяльність визначається інноваційним потенціалом і сукупністю умов реалізації інновацій.

Готовність до здійснення інноваційної діяльності визначається спроможністю інноваційного розвитку і можливістю її реалізації, а також наявністю спонукального мотиву до інновацій. Цей спонукальний мотив може бути охарактеризований як сприйнятливність підприємства до інновацій (табл. 3.2).

Отже, інноваційний розвиток є економічно обґрунтованим.

**Оцінка потенційних можливостей  
щодо реалізації інновацій у господарській діяльності**

Назва факторів	Значення факторів	
<b>1. Економічні фактори</b>		
Темпи інфляції	Низькі	Високі
Податкові ставки	Низькі	Високі
Процентні ставки банків	Низькі	Високі
Стабільність національної валюти	Нестабільна	Стабільна
<b>2. Ресурсні фактори</b>		
Доступ до джерел фінансування	Недоступні	Доступні
Ціни на ресурси	Низькі	Високі
Розвиненість ринкової інфраструктури	Слабка	Сильна
Доступ до інформації та можливості її використання	Відсутній	Існує
<b>3. Фактори державного регулювання</b>		
Правовий захист інновацій	Слабкий	Сильний
Державні інвестиції в інновації	Незначні	Значні
Стабільність політичних обставин	Нестабільні	Стабільні
Податкове законодавство	Недосконале	Досконале
Відповідність нововведення пріоритетам держави в сфері інновацій	Не відповідає	Відповідає
<b>4. Соціальні фактори</b>		
Наявність кваліфікованих кадрів	Недостатня	Достатня
Рівень доходів працівників підприємства	Низький	Високий
Відповідність ціни нововведення рівню платоспроможного попиту споживачів	Не відповідає	Відповідає
<b>5. Ринкові фактори</b>		
Розмір ринку	Незначний	Значний
Наявність і можливості потенційних конкурентів у регіоні	Незначні	Значні
Відповідність ринкового попиту та можливості його створення	Не відповідає	Відповідає
Стійкість попиту до сезонних факторів	Нестійкий	Стійкий
Тривалість життєвого циклу нововведення		
<b>6. Міжнародні фактори</b>		
Доступ до іноземних інновацій	Відсутній	Існує
Можливість імпорту інновацій	Відсутній	Існує

Нами запропоновано такі напрями інвестиційного проектування: створення нових виробничих об'єктів сільськогосподарського призначення (табл. 3.3), реконструкція вже існуючих, завершення будівництва.

Таблиця 3.3

### Оцінка альтернативних інноваційних проектів

Показник	ПРОЕКТ А	ПРОЕКТ Б	ПРОЕКТ В
Характеристика проекту	Проект передбачає організацію переробки сільськогосподарських культур на діючих виробничих площах підприємства	Впровадження у виробництво нових вітчизняних високотехнологічних сортів промислового типу з використанням органічної технології вирощування томатів з метою отримання екологічно чистої продукції, придатної для виготовлення дитячого харчування	Будівництво свинокомплексу на 630 продуктивних свиноматок
Рівень готовності інвестиційно-інноваційного проекту	Підприємство повністю забезпечено виробничим обладнанням, спеціалізованими кадрами, транспортом, виробнича площа становить 0,3 га	Проект є спрямованим на впровадження нових вітчизняних районованих сортів томатів, здатних давати високі врожаї при вирощуванні без поливу на виробничих площах.	Підприємство частково забезпечено виробничим обладнанням, спеціалізованими кадрами, транспортом
Потреба в інвестиційних коштах, тис. дол. США	50,0	12728,9	830,2
Форма залучення інвестицій	Акціонерне фінансування	Акціонерне фінансування з участю держави (20%)	Акціонерне фінансування
Очікувані середньорічні вигоди, тис. дол. США	15,0 – 20,0	3500	1079,3
Чиста приведена вартість проекту	35	4710	1660,4
Термін окупності	5	5	3
Очікувана рентабельність, %	45	37	30
Співвідношення між ризиками і прибутками	помірні	середні / високі	середні

Середня загальна вартість проекту: 100-10000 тис. дол. США; створення нових сортів сільськогосподарських культур – 0,25 тис. дол. США на га; модернізація сільськогосподарської техніки: 20-600 тис. дол. США; впровадження новітньої технології. Середня вартість 1 проекту: 5000-10000 тис. дол. США. Потреба в інвестиційних коштах, загалом за проектами становить близько 70-100%.

Для успішного впровадження інноваційно-інвестиційних проектів у підприємстві, процес управління має включати в себе вирішення таких завдань: оцінювання світових тенденцій науково-технічного розвитку; розроблення стратегії інноваційної політики і механізмів її здійснення; формування стратегічних цілей інноваційної діяльності; розроблення планів і програм інноваційних проектів; розроблення організаційно-виробничої структури управління інноваційною діяльністю; планування організації інноваційного процесу; спостереження (контроль) за виконанням етапів, стадій інноваційного процесу в часі та синхронізацією всіх видів діяльності; підготовка відповідного персоналу для здійснення інновацій.

Важливою складовою економічної і соціальної доцільності реалізації проекту вважаємо такі критерії його реалізації: системність, що передбачає розгляд нововведень із системних позицій. Це означає, з одного боку, те, що процес управління проектами є одним цілим із своїми закономірностями формування й розвитку, а, з іншого, можливість розбиття проекту на підсистеми і дослідження їхнього взаємозв'язку, оскільки кожна з них впливає як на всі інші підсистеми, так і на весь проект загалом.

Крім того, для підвищення ефективності впровадження інновацій поряд із активним використанням управлінських інновацій, необхідно реалізовувати передові технологічні рішення та галузеві інновації, серед яких органічне землеробство, генна інженерія, селекційна робота, мікро-зрошення, а також нанотехнології та інформаційні космічні технології.

Насамперед одним із найважливіших факторів нарощування обсягів валового виробництва в рослинництві постає впровадження досягнень селекції. Сучасна маркерна селекція, з огляду на значні витрати часу й великі масштаби схрещувань і досліджуваного селекційного матеріалу, витісняє традиційну. Переваги маркерної селекції в можливості отримання оперативної оцінки вихідного посівного матеріалу на предмет наявності певних генів і їх контролю у процесі селекції. Все це підвищує надійність та ефективність відбору, а на додаток скорочується загальна сума витрат і період створення нових сортів. Тому саме використання досягнень селекції є значним резервом підвищення ефективності впровадженні інновацій.

Водночас, дедалі більшої поширеності набуває технологія використання генної інженерії і генетично модифікованих організмів, що постає значним резервом підвищення ефективності впровадженні галузевих інновацій аграрними підприємствами

Ще однією резонансною технологічною інновацією в рослинництві, яка має високі резерви підвищення ефективності впровадження інновацій на підприємствах, вважається виробництво екологічно чистої органічної продукції. На противагу трансгенної продукції, органічна продукція вирощується або з мінімальним обробітком ґрунту, або з відмовою від обробки та використання антибіотиків і засобів захисту рослин. Передумовою для ефективного розвитку впровадження даної інновації у діяльність аграрних підприємств є висока якість земель, зумовлена відповідним рівнем гумусу.

Також, на користь розвитку органічного землеробства в Україні свідчать такі факти: наша країна має значні площі сільськогосподарських угідь, достатня природна родючість ґрунтів дає змогу отримувати досить високу врожайність сільськогосподарських культур без внесення мінеральних добрив та агрохімікатів. Зазначимо, що при цьому витрачається значно менша кількість енергоресурсів (в умовах дефіциту власних енергоресурсів

вважається позитивним фактором), а також витрачається додаткова жива праця, що актуально в умовах безробіття на сільських територіях.

Злакові зернові, які складають майже половину обсягу виробленої органічної продукції, експортується до країн ЄС. Така структура вирощування продукції характерна для ринку з нерозвиненим товарним асортиментом. Забезпеченням органічною агропродовольчою продукцією здебільшого займаються невеликі підприємства з меншими площами земель, що пояснюється високою вартістю процедури сертифікації.

Технологічна особливість системи «Strip-till» полягає у обробі лише тієї смужки ґрунту, куди буде виконуватися сівба, завширшки 25-30 см і завглибшки до 32 см з метою руйнації ущільнення ґрунту та створення пухкого насінневого ложа й умов для його швидкого прогрівання навесні. Під час такого обробітку можна вносити з 10-ї по 70-ту добу її життя сухі і/або рідкі мінеральні добрива в кореневу зону рослини для її живлення. Основа перевага «Strip-till» у тому, що вона дозволяє підвищити вміст вологи в ґрунті шляхом обмеження її випаровування та підвищити інфільтрацію під час опадів. Для вітчизняних аграріїв збільшення вологи у ґрунті прирівнюється до збільшення, а інколи й до виживання врожаю.

Економічна ефективність застосування цієї системи землеробства досягається за рахунок:

- скорочення кількості передпосівних проходів до 1 або 2;
- зменшення витрат пального до 70% порівняно з традиційною технологією;
- зменшення до 30% кількості внесення добрив за рахунок більш точного та ближчого розміщення до кореня;
- скорочення трудозатрат і подовження строку служби техніки.

Усі перераховані сучасні ресурсозберігаючі технології обробітку ґрунту, не залежно від своїх особливостей, мають схожі проблеми в адаптації до

сучасних умов господарювання. До їх числа входять: слабка державна підтримка, значна фінансова витратність, необхідність заміни машиннотракторного парку та використання сучасних космічних інформаційних систем. Але необхідно зауважити, що використання ресурсощадних технологій аграрними підприємствами є важливим резервом підвищення ефективності впровадження інновацій і потребує уваги зі сторони господарюючих суб'єктів.

З метою підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами, застосування систем точного землеробства невід'ємне від використання космічних технологій. Диференційований і ситуативний підхід точного землеробства полягає у розумінні, що кожне конкретне поле характеризується неоднорідністю рельєфу, ґрунтового покриву, агрохімічного складу. З метою оцінки таких неоднорідностей використовуються системи глобального позиціонування (GPS та ін.), датчики, фотознімки з космічних супутників, а також комп'ютерні програмні продукти для ведення агроменеджменту на базі геоінформаційних систем. Ці системи дозволяють вести технологічну карту полів від часу сівби до жнив. Зібрані дані використовуються для планування висіву, розрахунку норм внесення добрив і засобів захисту рослин, більш точного прогнозування врожайності й фінансового планування.

За рахунок впровадження геоінформаційних технологій максимально використовуються земельні ресурси, підвищується урожайність та істотно зменшуються витрати на виробництво продукції. Крім того, ці технології сприяють оптимізації агротехнологічного процесу в питаннях вибору обґрунтованих управлінських рішень, наприклад, з оптимізації маршрутів руху машинно-тракторних агрегатів.

Ще однією із передових технологічних інновацій, яка заслуговує на увагу – нанотехнології. Під терміном «нанотехнології» розуміють сукупність

методів і прийомів, що гарантують можливість контрольованим чином створювати й модифікувати об'єкти, які включають компоненти розміром менше 100 нм., і які мають принципово нові якості й дозволяють здійснити їхню інтеграцію в повноцінно функціонуючі системи макромасштабу. Нанотехнології себе добре зарекомендували практично у всіх сферах сільськогосподарського сектора: рослинництві, тваринництві (зокрема птахівництві, рибництві), ветеринарії, переробній промисловості і навіть виробництві сільськогосподарської техніки. З успіхом їх застосовують в якості мікродобрих, у складі препаратів для післязборової обробки ґрунту, в кормах у тваринництві, у засобах дезінфекції, а також у препаратах, які сприяють подовженню терміну служби техніки.

Початок нового тисячоліття характеризується бурхливим розвитком популяційної генетики із застосуванням в селекції біотехнології та генної інженерії, необмеженими можливостями міграції генетичного матеріалу, створенням високопродуктивних порід світового поширення.

Крім того, важливим аспектом підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами є необхідність застосування прогресивних енерго- та ресурсозберігаючих технологій у тваринництві. Підґрунтям розвитку галузі повинне бути впровадження комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, використанні робототехніки, створенні автоматизованої системи годівлі.

Одним із суттєвих поштовхів до впровадження новітніх технологій у тваринництві стали наукові здобутки з біотехнології із застосуванням методів клітинної та генної інженерії.

### 3.3. Впровадження інновацій аграрними підприємствами

Сучасний розвиток аграрного сектора країни в цілому і сільськогосподарських підприємств зокрема характеризується національними інституціональними особливостями взаємодії економічних агентів, необхідністю організаційно-економічної модернізації та формування інноваційної моделі функціонування соціально-економічних взаємодій.



Рис. 3.1 Організаційно-економічний механізм державного стимулювання впровадження інновацій аграрними підприємствами

Відповідно, основними напрямками державної політики постають:

- створення сприятливого для інноваційної діяльності інституційно-правового середовища;
- перебудова діючих структурно-функціональних блоків аграрної інноваційної системи (наукового сектора, сфери освіти, виробничих комплексів), підвищення їхньої інтегрованості й ефективності в ринкових умовах;
- формування інноваційної інфраструктури;
- розвиток інноваційного аграрного підприємництва;
- розвиток фінансової інфраструктури;
- створення мотиваційного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств;
- розвиток інститутів використання і захисту прав інтелектуальної власності, системи державної підтримки комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності;
- підготовка кадрів для інноваційної діяльності;
- модернізація економіки на основі технологічних інновацій;
- державне управління та забезпечення взаємодії елементів аграрної інноваційної системи.

Доцільним особливу увагу приділити саме вдосконаленню існуючих економічних важелів і стимулів та запровадити надання:

1) пільгового оподаткування для аграрних підприємств, за умови оформлення відповідного інноваційного проекту:

- для аграрних підприємств, які впроваджують інновації вперше, знизити загальне оподаткування на 20% терміном на 3 роки, або до моменту отримання результату впровадження інновацій;

–для аграрних підприємств, які впроваджують інновації протягом 3-5 років і мають завершені інноваційні проекти, знизити загальне податкове навантаження на 30% на період впровадження інновацій, а за умови використання ресурсощадних та енергозберігаючих інновацій знизити до 40-50%;

–для аграрних підприємств, які реалізують національні інноваційні проекти та програми, знизити загальне оподаткування на 40-70% залежно від фази впровадження інновації та його ролі у інноваційному розвитку аграрного сектора;

2) надання пільгових кредитів венчурним фондам для фінансування впровадження інновацій аграрними підприємствами під 5-6%;

3) надання субсидій аграрним підприємствам для залучення у діяльність науковців для впровадження інновацій у вигляді 50% витрат, але не більше

20 тис. грн на рік на одну юридичну особу;

4) знизити відсоткову ставку для довгострокового кредитування комерційними банками впровадження інновацій до 6-9% річних шляхом компенсування частини відсотків за рахунок державного бюджету або відповідних державних венчурних фондів;

5) запровадити державне страхування впровадження інновацій аграрними підприємствами;

6) забезпечити державні форвардні закупки за інтервенційними цінами на продукцію, отриману в результаті впровадження інноваційної діяльності, за умови її відповідності існуючим стандартам якості на відповідний аналог. Варто зауважити, що дану підтримку необхідно надавати не лише підприємствам, які вирощують перспективні сорти рослин або породи тварин, а й тим господарюючим суб'єктам, інноваційна діяльність яких

пов'язана зі зміною технології виробництва, використання енерго- та ресурсоощадних технологій, новітніх засобів захисту тощо;

7) витрати на оформлення патентів на ліцензії на винахід, отриманий у результаті інноваційної діяльності аграрних підприємств, покласти на місцевий або державний бюджети залежно від масштабу інновації.

Вважаємо, що заходи, покладені в основу запропонованого нами організаційно-економічного механізму державного стимулювання впровадження інновацій аграрними підприємствами створюють передумови для активізації інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів.

В епоху інформаційного суспільства запорукою та однією із найважливіших умов ефективного впровадження інновацій у діяльність аграрних підприємств постає вимір і оцінка потоків знань та інформації. Виділяють чотири типи таких потоків.

1. Взаємодія між аграрними підприємствами – це насамперед спільна дослідницька діяльність та інша технічна співпраця. У цьому напрямку значно підвищує ефективність такої взаємодії створення інноваційної платформи аграріїв регіону.

2. Взаємодія між аграрними підприємствами, університетами й державними науковими установами.

3. Поширення технологій. Найбільш традиційним типом потоку знань в інноваційній системі є впровадження технології у формі нових машин і устаткування.

Запозичення (трансформації) інноваційних зарубіжних технологій аграрними підприємствами має здійснюватися з урахуванням відповідних етапів (рис. 3.2).

На першому етапі передбачається проведення абсорбційної політики відбору інновацій найбільш адекватних особливостям господарюючих

суб'єктів і його технологічному, управлінському й організаційному рівням, адаптованих до умов існуючого ресурсного забезпечення. Основна мета першого етапу – це створення економічних, інфраструктурних та інституційних основ переходу до активної політики запозичення. Формується система комплексної регіональної абсорбційної політики, що включає визначення наявності у об'єкта запозичення об'єктів інтелектуальної власності, визначення технічних, організаційно-економічних, управлінських і споживчих характеристик технологій, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність на світовому ринку, а також високий рівень економічної ефективності, включаючи не тільки технічні параметри, а й параметри технологічної інформації у вигляді ліцензій на створені об'єкти техніки та способи виробництва.

На другому етапі відбувається безпосередньо процес запозичення (трансферту) зарубіжних інновацій для впровадження аграрними підприємствами, в межах якого на базі створюваних економічних, інфраструктурних та інституційних основ відбувається формування матеріальної бази для безпосередньо імпортозаміщення, включаючи технологічну, організаційно-економічну й управлінську складові, підготовку кадрів і впровадження інноваційного менеджменту.

На третьому етапі пропонованого рівень впливу імпорту знижується, отримує розвиток імпортозамінне аграрне виробництво, яке виникло за рахунок запозичення технологій. Це сприяє формуванню нового

технологічного укладу, вихід на внутрішній і зовнішній ринки з продукцією світового рівня.

На завершальному четвертому етапі, який характеризується як інноваційний, створюються технічні, технологічні, економічні й організаційно-управлінські передумови для організаційного й управлінського реформування аграрних підприємств і збільшення частки

конкурентоспроможної на світовому рівні продукції. На цій фазі аграрне підприємство стає експортуючим, оскільки виробництво товарів починає випереджати попит. Саме в умовах цього етапу формуються передумови виникнення попиту на вітчизняні інновації.

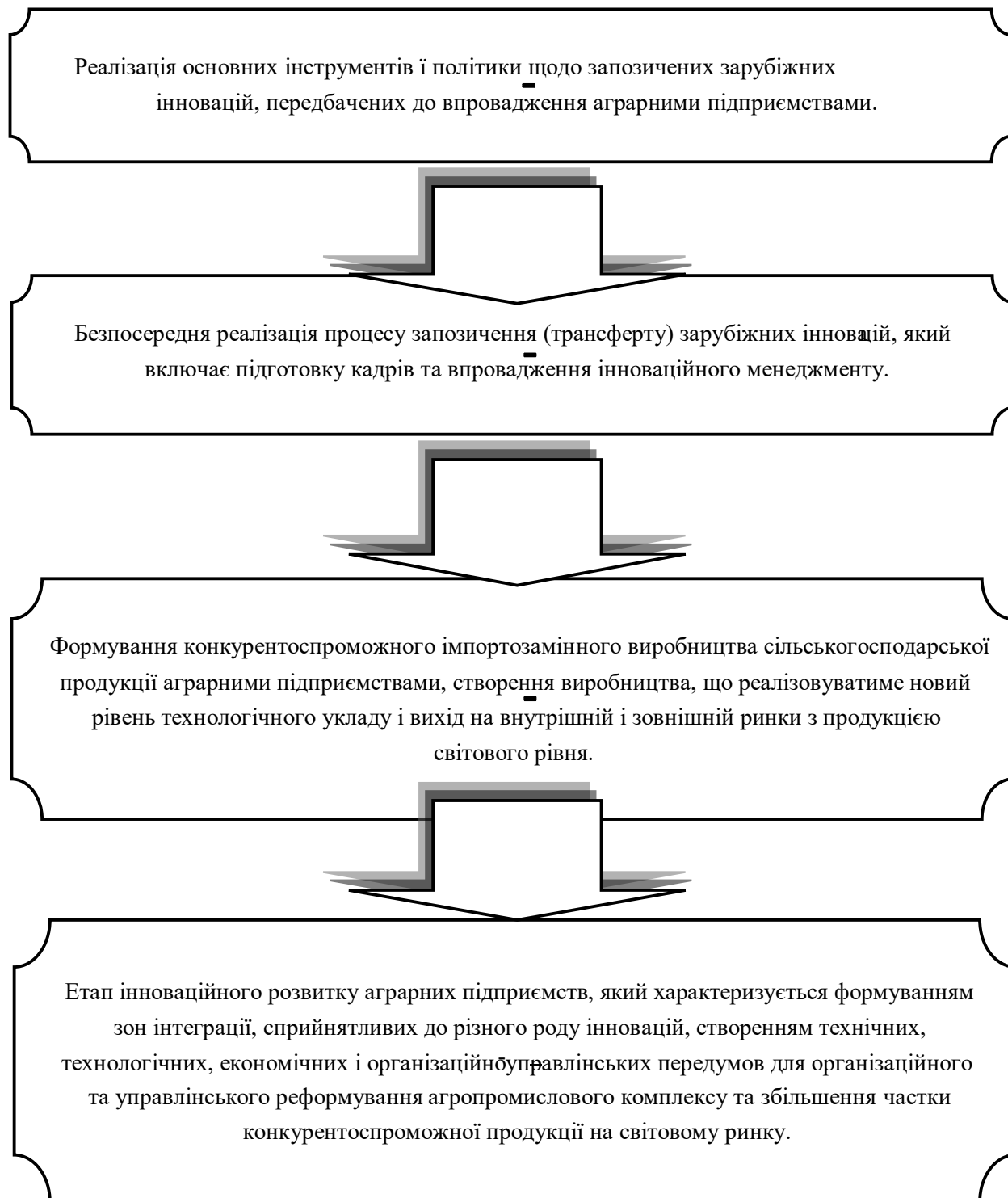


Рис. 3.2 Етапи запозичення зарубіжних інновацій для їхнього впровадження аграрними підприємствами

Непередбачуваність і висока ризикованість впровадження інноваційної діяльності є запорукою формування таких сценаріїв їхнього завершення: отримання негативного результату, отримання позитивного результату та створення умов для нових інновацій. При отриманні негативного результату виникає необхідність у керівників даного процесу визначити передумови їх виникнення, детально проаналізувавши кожен із етапів; визначити відповідальних і ступінь їхнього впливу за отриманий результат. Якщо у результаті впровадження інновацій виникає необхідність впровадження нових інновацій, аграрні підприємства повинні проаналізувати доцільність їхнього впровадження, повернувшись до першого етапу. Отримання такого результату стимулює аграрні підприємства до розробки власних інноваційних продуктів. Негативний результат є найменш бажаним варіантом впровадження інновацій, але не менш вірогідним. Його отримання змушує підприємство до комплексного аналізу, метою якого є визначення причин і відповідальних осіб, оцінка збитку, розподіл відповідальності за результат, виявлення наслідків такого результату на господарську діяльність підприємства тощо. Досягнення позитивного результату впровадження інновацій передбачає: виконання поставлених завдань і реалізацію цілей; розподіл відповідальності між усіма учасниками процесу впровадження інновацій; аналіз кожного етапу впровадження інновацій тощо.

### Висновки до розділу 3

1. Для удосконалення процесу організації впровадження інновацій, економічну оцінку ефективності інновацій у вигляді нових технологічних процесів і продуктів необхідно визначати за ступенем їхнього впливу на результати діяльності аграрного підприємства шляхом динамічного аналізу певних показників розвитку суб'єкта аграрної діяльності через зміни позиціонування аграрних підприємств вибіркової сукупності в квадрантах матриці результативності впровадження інновацій.

Оцінку доцільності впровадження інновацій необхідно здійснювати відповідно до існуючих можливостей підприємства та вимог альтернативних інноваційних продуктів.

2. Впровадження інновацій у діяльність аграрних підприємств повинно здійснюватися на постійній основі, не залежно від соціо-політико-економічної ситуації в країні, стану галузі, виду діяльності господарюючого суб'єкта або його фінансового стану. Обґрунтовано, що необхідною передумовою впровадження інновацій аграрними підприємствами є визначення резервів підвищення ефективності їхньої реалізації, в основу яких покладено цілі та завдання, що ставлять перед собою господарюючі суб'єкти. Для підвищення якості й ефективності процесу впровадження інновацій у діяльність аграрних підприємств необхідно реалізовувати паралельно управлінські й галузеві інновації. Оскільки технологічні нововведення, що не супроводжуються управлінськими інноваціями, є неефективними.

3. Серед управлінських інновацій пріоритетними мають бути збалансована система показників (Balanced Scorecard), ABC-аналіз, система зниження дефектів «Шість сигм», логістичне адміністрування, аутсорсинг, бенчмаркінг, механізми саморозвитку, п'ятиступінчаста модель мотивації тощо.

## ВИСНОВКИ

1. Інновації це результати науково-дослідної, експериментальної, винахідницької та творчої діяльності, впроваджені та випробувані на практиці принципово нові або кардинально змінені технології, методи, предмети і знаряддя праці, товари чи послуги, а також процеси втілення змін у виробничо-господарську, соціальну, економічну, управлінську й інші діяльності підприємства з метою отримання більшого прибутку, продуктивності, підвищення рівня конкурентоспроможності та зниження виробничих витрат. Агроінновації це нові технічні засоби, технологічні методи вирощування, зберігання або переробки продукції рослинництва і тваринництва, новітні технології обробітку ґрунту, вдосконалені або нові результати селекційногенетичної, біотехнологічної і біоінженерної діяльності, енергозберігаючі технології, нові підходи до управління, організації виробництва і праці, які надають можливість досягти збільшення врожайності, продуктивності, економічності та виробництва екологічної продукції, що забезпечує підприємствам прибутковість, стабільність і конкурентоспроможність.

2. Впровадження інновацій аграрними підприємствами залежить від взаємодії та взаємозв'язку всіх учасників (суб'єктів). Головними особливостями впровадження інновацій аграрними підприємствами є тривалий термін розробки й апробації інновацій, можливість досягти лише покращення деяких властивостей більшості впроваджуваних інновацій (урожайність рослин, продуктивність тварин, стійкість до хвороб тощо), дослідження живих організмів, провідна роль науково-дослідних установ, залежність від природних зон і клімату тощо.

3. Визначення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами доцільно застосовувати на основі оцінки економічної ефективності інновацій стосовно аграрного підприємства, оцінки ефективності

управління інноваційною діяльністю з погляду забезпечення неперервності інноваційного процесу і досягнення кінцевої мети одержання новинок (продукту, технологій), які відповідають вимогам ринку, а також урахування часу.

4. Економічну доцільність ефективності впровадження інновацій у вигляді нових технологічних процесів і продуктів необхідно визначати за ступенем їхнього впливу на результати діяльності аграрного підприємства шляхом динамічного аналізу певних показників розвитку суб'єкта аграрної діяльності.

5. Для підвищення якості й ефективності процесу впровадження інновацій у діяльність аграрних підприємств необхідно реалізовувати паралельно управлінські та галузеві інновації. Запозичення зарубіжних інновацій аграрними підприємствами, базується на формуванні відповідних етапів впровадження інновацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боженко О. М. Інноваційний потенціал підприємств та ефективність його використання [Електронний ресурс] / Наукові записки [Української академії друкарства]. 2021. № 1. С. 146-149.
2. Витвицька О.Д., Володін С.А., Вишнівська Б.В. Інноваційна бізнес-платформа «Українська селекція». Комерціалізація інновацій в умовах Індустрії 4.0 : монографія / за заг. ред. Л. Ю. Сагер. Суми: Сумський державний університет, 2023. 385 с. С.53-61  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93474>
3. Витвицька О.Д., Сливінська О.Б. Інституційно - інноваційні зрушення в умовах глобалізації. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 3. С. 79 - 86. Дідух Д. М. Інновації як об'єкт обліку та аналізу [Електронний ресурс].- режим доступу:  
[http://www.znau.edu.ua/visnik/2022\\_1\\_2/319.pdf](http://www.znau.edu.ua/visnik/2022_1_2/319.pdf)
4. Витвицька О.Д. Інноваційні процеси в стимулюванні розвитку аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. № 3. С. 267-274.
5. Департамент агропромислового розвитку Львівської обл.  
[https://old.loda.gov.ua/agr\\_investytsijna\\_diyalnist](https://old.loda.gov.ua/agr_investytsijna_diyalnist)
6. Закон України: Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності: від 5.12.2012, № 3715-17.- [Електронний ресурс]. Режим доступу:  
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
7. Закон України: Про інноваційну діяльність // Голос України. 2002. №.144(2898). С. 10-12
8. Зоргач А. М. Ефективність застосування інноваційних проектів у аграрних підприємствах / Режим доступу: <http://www.confcontact.com/>

9. Ільків Л. А. Інноваційний потенціал аграрного підприємства: сутність та стратегія використання / Інноваційна економіка. 2019. № 8. С. 86-88
10. Інтернет-ресурс. Food and Agriculture Organization of United Nations. Режим доступу: <http://www.fao.org/nr/water/ETo.html>
11. Кириченко Н. В. Генезис наукових поглядів на сутність інновацій у діяльності аграрних підприємств / Вісник Одеського національного університету. Економіка. Одеса, 2019. Т. 18, Вип. 3.- С. 22-25
12. Ковтуненко К. В. Комерціалізація як процес впровадження і підтримки інноваційних розробок / Інноваційна економіка. 2019. № 10. С. 93-97
13. Крачок Л. І. Новітні технології у сільському господарстві: проблеми і перспективи впровадження / Сталий розвиток економіки. 2020. № 3[20]. С. 224-230
14. Кундеус О. М. Формування конкурентних переваг суб'єктів аграрної економіки під впливом інноваційних кластерів / Інноваційна економіка. 2020. № 1. С. 3-9
15. Маркова С. В. Теоретико-практичні засади визначення ефективності інноваційно - інвестиційної діяльності [Електронний ресурс] / Сталий розвиток економіки.- Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2020\\_2/104.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2020_2/104.pdf)
16. Микитюк В. М. Племінна робота як фактор розвитку інноваційних технологій в галузі молочного скотарства України / Режим доступу: [www.znau.edu.ua/visnik/2019\\_1\\_1/3.pdf](http://www.znau.edu.ua/visnik/2019_1_1/3.pdf)
17. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Тернопіль: Економічно думка, 2021. 295 с.
18. ООН ЮНІДО: [http://www.unioninvest.ru/sotrud\\_unido\\_1.html](http://www.unioninvest.ru/sotrud_unido_1.html)
19. Oklander, M., Yashkina, O., Petryshchenko, N., Karandin, O., & Yevdokimova, O. (2024). Economic aspects of Industry 4.0 marketing

- technologies implementation in the agricultural sector of Ukraine. *Ekonomika APK*, 31(4), 55-66. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/4.2024.55>
20. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики і продовольства України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://minagro.gov.ua>
21. Роїк М. А. Перспективи селекції сільськогосподарських культур в Україні / Вісник аграрної науки. 2019. № 2. С. 5-9
22. Pugachov, M., Shpykuliak, O., Zhuk, V., Bezdushna, Yu., & Ksenofontova, K. (2024). Development of the entrepreneurial ecosystem for the agricultural sector in Ukraine during wartime. *Ekonomika APK*, 31(5), 59-75. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2024.59>
23. Poltorak, A., Bodnar, O., Rybachuk, I., & Statsenko, V. (2024). The impact of the strategy of socio-economic recovery of rural areas on the management of agricultural enterprises. *Ekonomika APK*, 31(3), 45-56. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.45>
24. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія/ за заг. ред. д.е.н., професора Витвицької О.Д. Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2021. 450 с.
25. Системи управління якістю. Основні положення і словник // ДСТУ ISO 9000:2001 (ISO 9000:2000, IDT).- Київ: Держстандарт України, 2001.- 40 с.
26. Sergiy Volodin, Mykola Zikranets. Innovative platform of Agricultural science матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток біоенергетичного потенціалу в сільському господарстві» К.2024. р.49-51
27. Тідд Д. *Managing innovation*. John Wiley and Sons / Д. Тідд, Д. Бессант, К. Павітт.- LTD, Chichester, 2021

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

### Оцінка стратегічних напрямів впровадження інновацій аграрними підприємствами

Фактори, які гальмують впровадження інновацій	Ефект від впровадження	Значення для розвитку вітчизняного сільського господарства
1	2	3
<b>РОСЛИННИЦТВО</b>		
<i>Селекція сільгоспкультур</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- брак фінансових ресурсів;</li> <li>- відсутність технологій створення вихідного селекційного матеріалу;</li> <li>- відсутність технологічного оснащення;</li> <li>- практична відсутність державної підтримки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значний приріст урожайності;</li> <li>- одержання насіння елітних сортів;</li> <li>- підвищення експортної спроможності вітчизняного насінництва;</li> <li>- задоволення внутрішніх потреб у високоякісному насіннєвому матеріалі;</li> <li>- покращення сорткових якостей;</li> <li>- підвищення стійкості до ґрунтово-кліматичних умов та шкідників;</li> <li>- підвищення ефективності аграрного виробництва за рахунок використання високопродуктивного насіння</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення інноваційної безпеки;</li> <li>- підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного сектору країни;</li> <li>- зростання обсягів зовнішньої торгівлі (експорту);</li> <li>- забезпечення продовольчої безпеки;</li> </ul>
<i>Генна інженерія</i>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- невизначеність наслідків від тривалого харчування ГМпродукцією;</li> <li>- поява канцерогенних та мутагенних ефектів; шкідливий вплив на здоров'я людини, а саме, пригнічення імунітету, алергічні реакції;</li> <li>- резистентність до антибіотиків;</li> <li>- накопичення гербіцидів; - зниження поживних властивостей продукції; - неврегульованість нормативно-правових аспектів вирощування ГМпродукції;</li> <li>- не дієва система контролю з боку держави щодо цінового паритету сільгосппродукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економія витрат на вирощування ГМ-продукції;</li> <li>- зниження рівня збитковості агро виробництва;</li> <li>- підвищення рівня врожайності;</li> <li>- скорочення кількості технологічних операцій з догляду та переробки ГМ-продукції; - стійкість рослин до хвороб і шкідників;</li> <li>- стійкість проти гербіцидів; - підвищення ефективності аграрного виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-невизначений рівень інноваційної безпеки; - розширення ринків збуту за рахунок впровадження світових сучасних технологій агровиробництва; - збільшення обсягів валового виробництва продукції рослинництва; - забезпечення внутрішнього ринку продукцією власного виробництва</li> </ul>
---	--	--

***Органічне землеробство***

<ul style="list-style-type: none"> <li>- брак бюджетних дотацій для перспективного напрямку розвитку рослинництва; - відсутність законодавчого регулювання;</li> <li>- проблемність питань з сертифікації органічної продукції;</li> <li>- екологічна безграмотність; - недостатність поширення інформації щодо переваг органічного землеробства; - відсутність біологічних засобів рослин</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення шкідливого на навколишнє інноваційної середовище; - забезпечення</li> <li>- можливість отримання більшої економічної вигоди - реалізації органічної продукції; - забезпечення</li> <li>- підвищення майбутнього здоров'я аграрного виробництва нації</li> <li>- консолідація агро виробників у виробництві продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення впливу безпеки;</li> <li>екологічної безпеки; забезпечення від продовольчої безпеки;</li> <li>ефективності</li> <li>конкурентоспроможної</li> </ul>
---	--	---

***Краплинне зрошення***

<ul style="list-style-type: none"> <li>- безсистемність державної підтримки;</li> <li>- відсутність цільової науково-технічної програми з мікрозрошення; - стихійний характер меліорації;</li> <li>- фінансова неспроможність оновлення парку дошувальної техніки;</li> <li>- значна вартість іригаційного будівництва;</li> <li>- висока ймовірність засмічення трубок та пошкодження обладнання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість розширення та освоєння малоприсадатних для обробітку земель;</li> <li>- приріст валової продукції за рахунок підвищення урожайності;</li> <li>- поєднання агротехнічних заходів з поливом;</li> <li>- економія добрив, поливної води, електроенергії; - зменшення ерозії ґрунту;</li> <li>- зниження рівня експлуатаційних витрат; - підвищення ефективності аграрного виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення інноваційної безпеки;</li> <li>- забезпечення продовольчої безпеки країни та її регіонів;</li> <li>- структурне вирівнювання вирощування продукції в зонах ризикованого землеробства;</li> <li>- попередження кризових явищ</li> </ul>
--	---	--

***Космічні технології***

<ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідність значних інвестицій для реалізації проекту;</li> <li>- відсутність цільової науково-технічної програми;</li> <li>- потреба в інтелектуальному потенціалі;</li> <li>- необхідність сприяння підготовки висококваліфікованих кадрів, науковців відповідного профілю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість попередження кризових явищ та катастроф; - визначення реальної та неупередженої інформації про посівні площі і на цій основі прогнозування продуктивності, валового збору і втрат врожаїв;</li> <li>- можливість державного контролю у виявленні угідь, прихованих від обліку, кількості прихованої продукції;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення продовольчої безпеки; - попередження кризових явищ; - державний контроль за діяльністю агровиробників</li> </ul>
---	---	--

***Нанотехнології***

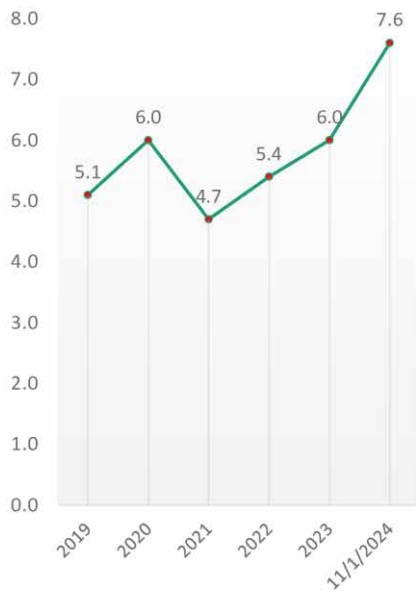
<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабка державна підтримка розвитку нанотехнологій; -</li> <li>неврегульованість питань з сертифікацією продукції; -</li> <li>невизначеність результатів механізму дії нанотехнологій;</li> <li>- вірогідність токсичної дії наночасток</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сприяння збільшенню врожайності за рахунок внесення мікродобрив; -</li> <li>підсилення захисних властивостей рослин; -</li> <li>підвищення ефективності аграрного виробництва; -</li> <li>сприяння прискоренню фотосинтезу рослин та озоненню повітря</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення інноваційної безпеки;</li> <li>- забезпечення продовольчої безпеки;</li> <li>- забезпечення екологічної безпеки завдяки використанню нанотехнологій</li> </ul>
--	---	--



ДЕПАРТАМЕНТ  
АГРОПРОМИСЛОВОГО  
РОЗВИТКУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

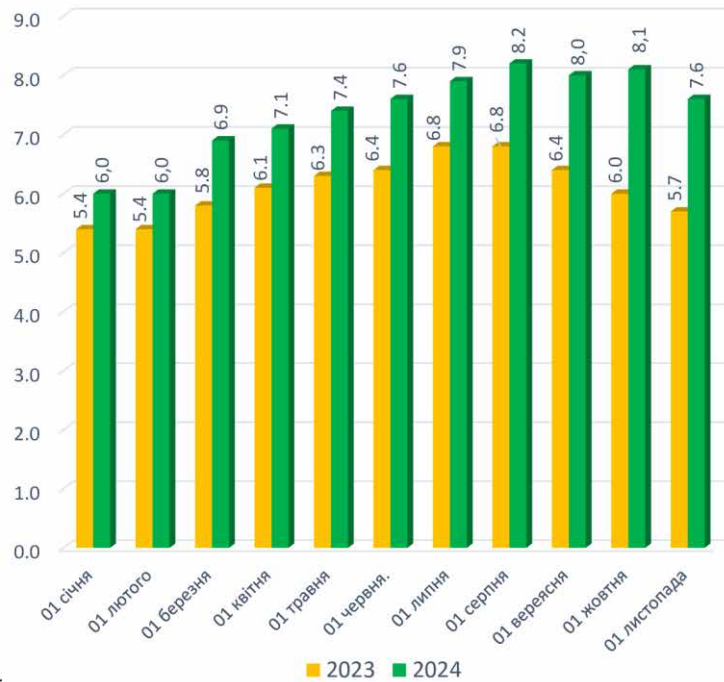
## ГАЛУЗЬ ДРІБНОГО ТВАРИННИЦТВА ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ ЛЬВІВЩИНИ

Динаміка поголів'я по роках,  
тис. голів



Джерело: ГУ статистики у Львівській області

Динаміка поголів'я за 10 місяців 2024 року,  
тис. голів



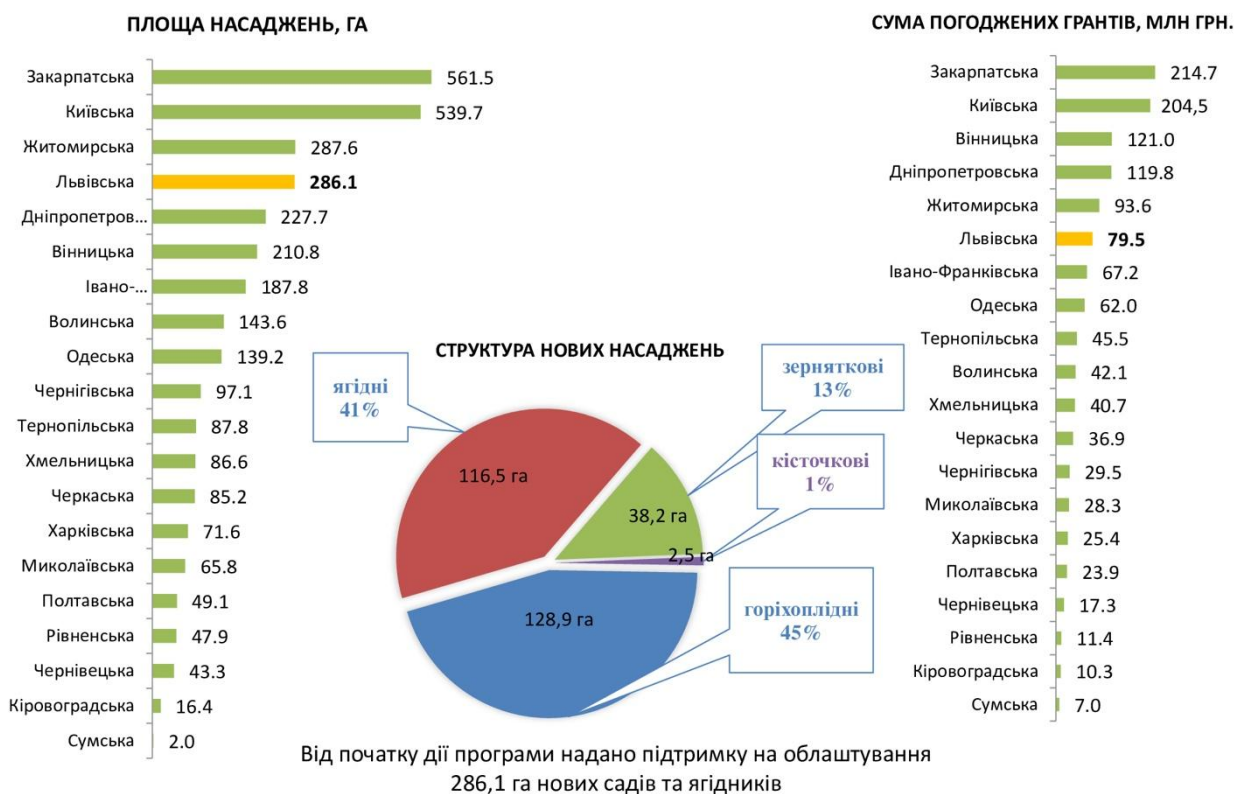
Джерело: [6]



ДЕПАРТАМЕНТ  
АГРОПРОМИСЛОВОГО  
РОЗВИТКУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОДА

## ГРАНТОВА ПІДТРИМКА ЗА ПРОГРАМОЮ «СВІЙ САД»

станом на 18.11.2024



Джерело: [6]

# Додаток Г



ДЕПАРТАМЕНТ  
АГРОПРОМИСЛОВОГО  
РОЗВИТКУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОДА

станом на 18.11.2024 (за всіма категоріями господарств)

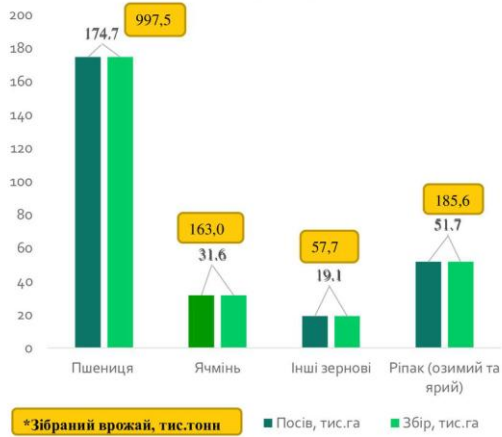
## ЖНИВА ЛЬВІВЩИНИ - 2024

**1654,2 тис.тонн**  
намолочено зернових і зернобобових

**702,6 тис.тонн**  
намолочено олійних

**903,3 тис.тонн**  
накопано цукрових буряків

### Ранні культури



### Пізні культури



Джерело: оперативні дані департаменту агропромислового розвитку Львівської ОДА,

\*зібраний врожай зазначений у бункерній вазі

Джерело: [6]

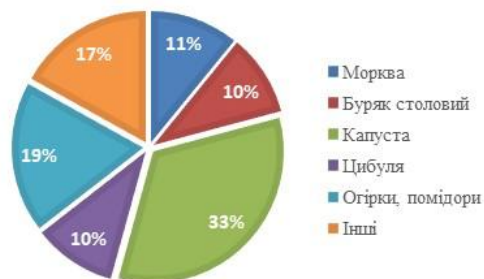


ДЕПАРТАМЕНТ  
АГРОПРОМИСЛОВОГО  
РОЗВИТКУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОДА

станом на 08.11.2024 (всі категорії господарств)

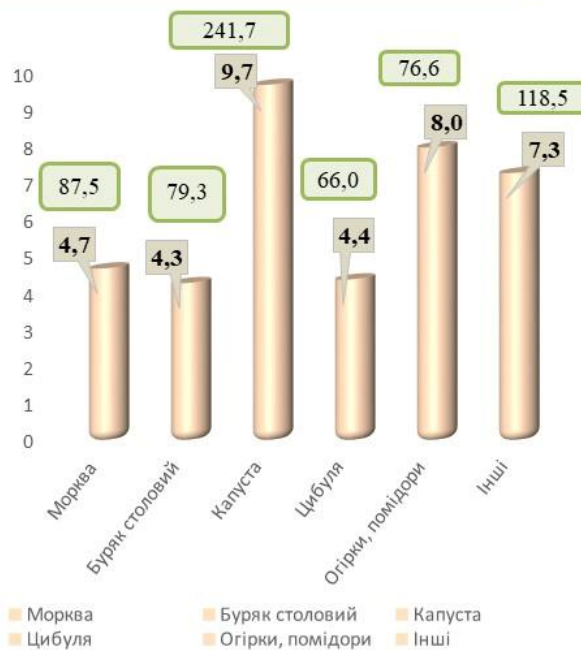
### Овочівництво Львівщини - 2024

Структура посівних площ овочів (у %)



Культури	Площа, тис.га	Місце серед областей	% до площ по Україні
<b>Всі овочі</b>	<b>43,1</b>	<b>1</b>	<b>10,7</b>
Капуста	14,4	1	23,0
Морква	4,7	1	11,5
Столовий буряк	4,3	1	11,9
Цибуля	4,4	3	8,8
Огірки, помідори	8,0	3	7,5
Інші	7,3	5	6,9

Зібрані площі та валовий збір овочевих культур



Джерело: оперативні дані департаменту агропромислового розвитку Львівської ОДА,

\*зібраний врожай зазначений у бункерній вазі

Джерело: [6]