МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.01 – МКР. 17 “С” 2024.01.08. 014. ПЗ

ПОЛІЩУКА ДМИТРА ВАДИМОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 005.591.6:334.72

ПОГОДЖЕНО **Директор** **ННІ неперервної освіти і туризму**	**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ** **В. о. завідувача кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва**
_____ **Іван ГРИЦЕНКО** (підпис)	_____ **Сергій ПРИЛІПКО** (підпис)
«____» _____ 2024 р.	«____» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: « 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
д.е.н., професор _____ Ольга ВИТВИЦЬКА
(підпис)

Виконав _____ Дмитро ПОЛІЩУК
(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. держ.упр., доцент _____ Сергій ПРИЛІПКО
«12» грудня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ
Поліщуку Дмитру Вадимовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітня програма **«Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»**
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«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

Нормативно-правова база, праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління інноваційною діяльністю підприємств, ТОВ «Інститут інноваційної біоекономіки»

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ
3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Дата видачі завдання *«12» грудня 2023 р.*

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Ольга ВИТВИЦЬКА**
Завдання прийняв до виконання _____ **Дмитро ПОЛІЩУК**

РЕФЕРАТ

Поліщук Д. «**Управління інноваційною діяльністю підприємств**» магістерська кваліфікаційна робота: спец. 073 «Менеджмент» / керівник О.Д. Витвицька, доктор економічних наук, професор. Київ, 2024. 83 с.

Анотація.

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено всебічне дослідження управління інноваційною діяльністю підприємств.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємства в розрізі інноватики, виборі оптимального підходу до управління інноваційною діяльністю підприємства, обґрунтуванні потенціалу управління інноваційною діяльністю підприємства.

У другому розділі досліджено аналітичні аспекти організації інноваційної діяльності на підприємстві. Зокрема, організацію та аналіз інноваційної діяльності підприємства ТОВ «Інститут інноваційної біоекономіки», в інноваційній інфраструктурі впровадження агробіотехнологій.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств. Розроблено рекомендації щодо активізації управління інноваційною діяльністю підприємства. Обґрунтовано стартап проєкт розвитку вітчизняного картоплярства в системі інноваційної біоекономіки.

Ключові слова: інновація, управління, підприємство, стартап, інноваційна біоекономіка.

ЗМІСТ

ВСТУП.....6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…….....8
1.1. Сутність понять інноватики в управлінні інноваційною діяльністю підприємства.....8
1.2. Вибір оптимального підходу до управління інноваційною діяльністю підприємства.....13
1.3. Потенціал управління інноваційною діяльністю підприємства.....21
Висновки до першого розділу.....26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ…….27
2.1. Організація та аналіз інноваційної діяльності підприємства ТОВ «Інститут інноваційної біоекономіки».....27
2.2. Інноваційна інфраструктура.....35
Висновки до другого розділу.....46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ……..48
3.1. Шляхи активізації управління інноваційною діяльністю підприємства. 48
3.2. Інноваційна біоекономіка вітчизняного картоплярства (стартап проєкт)…….59
Висновки до третього розділу.....76
ВИСНОВКИ.....78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....81

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання ефективна інноваційна діяльність підприємств є необхідною умовою зростання їх конкурентоспроможності, прибутковості та досягнення стійкого розвитку. Необхідність активізування інноваційної діяльності вітчизняних агроромислових підприємств в умовах формування і реалізації проектів вимагає диференціації ефективних управлінських інструментів для досягнення поставленої мети, які повинні формуватися на засадах сучасних прогресивних підходів.

Висвітленню актуальних питань управління інноваційною діяльністю агропромислових підприємств в сучасних умовах господарювання приділено значну увагу у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців. Встановлення природи інновацій та інноваційних циклів знайшло своє відображення у працях таких вчених-економістів: Г.Менша, Р. Росвелла, Б.Санто, Б.Твісса, М.Туган-Барановського, Й.Шумпетера. Дослідженню теорії і практики управління інноваційною діяльністю підприємств присвячені наукові роботи С. Володіна, О.Витвицької, В.Геєця, Г.Гольдштейна, О.Кузьміна, П.Микитюка, Н.Михайлишин, Й.Петровича, В.Семиноженка, Л.Федулової.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних положень і прикладних рекомендацій щодо управління інноваційною діяльністю підприємств.

Для досягнення мети дослідження визначено такі завдання:

- обґрунтувати сутність понять інноватики в управлінні інноваційною діяльністю підприємства;
- розкрити аспекти оптимального підходу до управління інноваційною діяльністю підприємства;
- висвітлити роль потенціалу управління інноваційною діяльністю підприємства;
- проаналізувати організацію інноваційної діяльності підприємства. ТОВ «Інститут інноваційної біоекономіки»;
- обґрунтувати Інноваційну інфраструктуру впровадження агробіотехнологій;

- висвітлити шляхи активізації управління інноваційною діяльністю підприємства;
- обґрунтувати стартап проєкт вітчизняного картоплярства.

Об'єкт дослідження – процеси управління інноваційною діяльністю підприємств в сучасних умовах господарювання на прикладі ТОВ «Інститут інноваційної біоекономіки».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і прикладні засади управління інноваційною діяльністю підприємств.

Методи дослідження. Порівняння, систематизації та узагальнення – під час уточнення сутнісних ознак понять «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційний процес», статистичний аналіз – при аналізуванні стану інноваційної діяльності підприємства; графічний метод – для наочного представлення теоретичних і практичних положень.

Теоретична цінність та практична значимість дослідження: полягає у визначенні основних теоретичних підходів щодо управління інноваційною діяльністю підприємств, інноваційної інфраструктури впровадження агробіотехнологій, у формулюванні практичних рекомендацій щодо організації стартап проєкту вітчизняного картоплярства.

Апробація результатів дослідження. Диплом ІІ ступеня Міжнародного конкурсу наукових робіт під патронатом Національної комісії України у справах ЮНЕСКО за тематичним напрямом: «Економіка та управління національним господарством». 2024 р. Науковий керівник – д.е.н., професор Ольга Витвицька.

Інформаційною базою дослідження є праці провідних вітчизняних та зарубіжних економістів з питань управління інноваційною діяльністю підприємств, ТОВ «Інститут інноваційної біоекономіки». Використано законодавчі та нормативні акти України у розрізі питань, що регулюють інноваційну діяльність, інтернет джерела.

Обсяг і структура. Магістерська кваліфікаційна робота загальним обсягом 84 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, рис.- 10, таблиць – 13, висновків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність основних понять інноватики в управлінні інноваційною діяльністю підприємства

Нові ринкові умови господарювання ставлять перед сучасними підприємствами ряд важливих завдань, ключовими з яких є досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, забезпечення сталого розвитку і функціонування, отримання соціально-економічного ефекту від господарської діяльності. Вирішення таких завдань на сьогодні неможливе без інновацій в усіх сферах: виробничій, організаційній, науковій, фінансовій, політичній. Інновації в сучасних умовах стають рушійною силою науково-технічного прогресу, локомотивом інноваційної діяльності підприємств.

Вперше термін «інновація» було введено на початку XX ст. австрійським вченим Й. Шумпетером, під яким він розумів «будь–яку можливу зміну, що відбувається внаслідок використання нових або вдосконалення рішень технічного, технологічного, організаційного характеру в процесах виробництва, постачання, збуту продукції, післяпродажного обслуговування тощо» [8]. Ним було визначено п’ять типів нових комбінацій змін, або інновацій:

– виробництво нового продукту чи відомого продукту в новій якості;

– впровадження нового методу виробництва;

– освоєння нового ринку збуту;

– залучення для виробничого процесу нових джерел сировини;

– проведення реорганізації (уведення нових організаційних форм).

Варто зазначити, що теорія Й. Шумпетера базувалася на дослідженнях взаємозв’язку коливань у промисловості з процесом оновлення капіталу українського вченого–економіста М. Туган-Барановського [8].

Найбільшого розповсюдження у світовій економічній практиці отримали два наукові підходи щодо тлумачення основних положень інноваційної теорії.

Прихильники першого підходу (послідовники Й. Шумпетера) вбачають в інновації певні динамічні процеси або зміни. Динамічний підхід тлумачить інновацію як перехід деякої системи з одного стану в інший. Зокрема, дані дослідники визнають, що розвиток інновації в часі є багатостадійним.

Так, прихильник даного підходу американський економіст Б. Твісс під інновацією розуміє процес, в якому винахід або ідея набувають економічного змісту [8].

Угорський вчений Б. Санто розглядає інновацію як техніко–економічний процес, що реалізується внаслідок практичного використання винаходів та згенерованих ідей, приводячи до появи удосконалених виробів, покращених технологій" [8].

Науковці, що дотримуються іншого, статичного підходу, розуміють під інновацією результат інноваційних процесів, який має конкретне втілення у вигляді нової продукції та технології, організаційних змін.

Згідно з «Посібником Фраскаті» («Fraskati Manual»), інновація визначається як остаточний результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового чи удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, або технологічного процесу, що використовується у практиці, або нового підходу до вирішення соціальних проблем Інновації властиві як динамічний, так і статичний аспекти. Сама сутність інновації зумовлює таке двояке розуміння, пов'язане з її подвійною природою. Не можна не погодитися з тим, що це процес створення чогось нового (продукту, послуги, технології тощо), який закінчується матеріалізацією, тобто має конкретний результат. Незважаючи на багатоваріантність визначення інновації, поєднальним началом усіх підходів є нові знання, що лежать в основі кожної інновації. Отже, враховуючи вищенаведену позицію, статичний і динамічний підходи щодо тлумачення сутності інновації мають бути об'єднані, оскільки вони логічно доповнюють один одного. Із такої методологічної передумови розглядатимемо поняття інновації як результат процесу розробки і впровадження нових чи удосконалених продуктів, послуг, технологічних процесів, підходів до вирішення організаційних проблем.

Багатосторонність інновацій, різні ступені їх новизни та масштабності, різноманітність сфер утворення та впровадження вимагають відповідного класифікування даного поняття.

Безперечно, є цінним інструментом виявлення приналежності інновації до певних класифікаційних груп, що дасть змогу дати об'ємну характеристику сукупності інновацій при чіткому їх розмежуванні за типом і сферами виникнення. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Матриця класифікації інновацій

Вид інновації / Сфера інновації	Модифікаційна інновація	Змінна інновація	Радикальна інновація	Базисна інновація
Продуктова	Модифікаційна інновація у продуктовій сфері	Змінна інновація у продуктовій сфері	Радикальна інновація у продуктовій сфері	Базисна інновація у продуктовій сфері
Обслуговуюча	Модифікаційна інновація у обслуговуючій сфері	Змінна інновація у обслуговуючій сфері	Радикальна інновація у обслуговуючій сфері	Базисна інновація у обслуговуючій сфері
Технологічна	Модифікаційна інновація у технологічній сфері	Змінна інновація у технологічній сфері	Радикальна інновація у технологічній сфері	Базисна інновація у технологічній сфері
Управлінська	Модифікаційна інновація в управлінській сфері	Змінна інновація в управлінській сфері	Радикальна інновація в управлінській сфері	Базисна інновація в управлінській сфері
Соціально–економічна	Модифікаційна інновація у соціально–економічній сфері	Змінна інновація соціально–економічній сфері	Радикальна інновація соціально–економічній сфері	Базисна інновація соціально–економічній сфері

Джерело: систематизовано автором

Етапи життєвого циклу інноваційного продукту мають особливі характеристики з притаманною їм самостійністю та специфікою. Кожен з етапів є відносно автономним щодо інших з різними цілями та способами їх досягнення, що потребує детального їх вивчення у процесі формування
механізму управління інноваційною діяльністю сучасних промислових підприємств.

Виділяють чотири фази (етапи) життєвого циклу інновації: перша фаза – створення інновації та впровадження її у виробництво; друга і третя фази – зростання виробництва та обсягів її продажу; четверта фаза – насичення ринку та занепаду.

Інноваційний процес надзвичайно складний через наступні обставини. По-перше, успішні ідеї мають бути знайденими ранніх стадіях даного процесу. По-друге, процес розробки інновації є надзвичайно витратним. Тому, щоб досягти успіху, необхідно доводити до стадії розробок тільки найбільш перспективні ідеї.

Основою інноваційного процесу, інструментом його активізування є інноваційна діяльність, що є опосередкованою ланкою між власне науковою і
виробничою сферами, своєрідна виробнича сила, що здійснює інтеграцію наукового та матеріального виробництва, реалізацію техніко-економічних потреб економічних агентів через використання наукової продукції. Тому надзвичайно важливим є детальне розкриття змісту даного поняття.

«Інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на створення «під ключ»

Основу інноваційної діяльності організацій складають фундаментальні наукові дослідження в їх подальшому переході в сферу НДДКР, оскільки саме в цій сфері створюються передумови для інноваційного розвитку матеріального виробництва.

Різновидами основних видів інноваційної діяльності є наступні: а) підготовка і організація виробництва, що охоплює придбання виробничого устаткування і інструменту, зміни в них, а також в процедурах, методах і стандартах виробництва і контролю якості, необхідних для створення нового технологічного процесу; б) передвиробничі розробки, що включають модифікації продукту і технологічного

процесу, перепідготовку персоналу для застосування нових технологій і устаткування; в) маркетинг нових продуктів, що передбачає види діяльності, пов'язані з випуском нової продукції на ринок, включаючи попереднє дослідження ринку, адаптацію продукту до різних ринків, рекламну кампанію; г) придбання технології «на стороні» у формі патентів, ліцензій, розкриття ноу-хау, торгових марок, конструкцій, моделей і послуг технологічного змісту; д) придбання упредметненої технології – машин і устаткування, за своїм технологічним змістом пов'язаних з впровадженням продуктових або процесних інновацій; е) виробниче проектування, що включає підготовку планів і креслень для визначення виробничих процедур, технічних специфікацій.

Інноваційна діяльність – це всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові і комерційні кроки, які фактично, або потенційно, ведуть до впровадження інновацій.

Компонентність інноваційної діяльності, що полягає в сукупності особистісних можливостей економічних суб’єктів, які вони виробили в умовах невизначеності, механізмах формалізації їхніх знань, можливостях передачі цих знань з одного рівня на інших, способів чинити опір супротиву розповсюдженню та використанню нових знань.

Здійснення інноваційної діяльності приводить до змін у структурі національного продукту і суспільного виробництва. В основі формування нових галузей, що забезпечують пришвидшення економічного розвитку, лежать нові знання, втілені у нові технології. Інноваційна та науково-технічна діяльності, безсумнівно, виступають основними джерелами економічного зростання. Економічна могутність країни в значній мірі залежить від інтенсивного розвитку наукоємких галузей, збільшення випуску технічно складної, наукоємкої продукції.

Необхідність застосування прогресивних підходів до управління інноваційною діяльністю полягає в тому, що вона є одним з найважливіших факторів, що забезпечують безпеку країни, як в економічному аспекті, через забезпечення гарантії того, що національна економіка не потрапить у технологічну залежність від

інших, більш розвинутих економік, так і в традиційному політичному аспекті (підвищення рівня обороноздатності країни).

1.2. Вибір оптимального підходу до управління інноваційною діяльністю підприємства

Вирішення актуальних питань інноваційного розвитку підприємств та здійснення ними інноваційної діяльності вимагає витрат значних обсягів інвестиційних коштів та тривалого часу для практичної реалізації відповідних заходів для досягнення поставлених перед ними господарських цілей. Це спонукає підприємства до пошуку оптимальних шляхів мінімізування витрат коштів та часу. Інструментарієм розв'язання цього важливого завдання може стати застосування проектного підходу, який дає змогу досягти суттєвої економії коштів при формуванні бюджету інноваційного проекту, використовуваних при його реалізації ресурсів та скорочення термінів виконання проекту.

У процесі виконання унікальних, неповторювальних та нетипових робіт, одними з яких є розробка нових продуктів, одним з найефективніших інструментів досягнення визначеної мети є проектний підхід, основними аргументами на користь якого є чітке визначення цілей і результату, необхідних ресурсів та термінів виконання, чітка обмеженість бюджету, прозорість грошових потоків, окресленість відповідальності за виконання в межах створених проектних груп.

Застосовується проектний підхід до реалізації стратегічних пріоритетів розвитку підприємств. Тобто, конкретні заходи, що їх вносять до плану дій, повинні бути чітко сформульованими, мати розроблені критерії оцінювання виконання, фінансові показники, терміни реалізації та відповідального за виконання.

Концентрування проектного підходу на кінцевому результаті, визначеності ресурсів, окресленості часових проміжків виконання проекту дає змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища і мінімізувати ризики його невдалої завершеності.

Спрямованість проектів на якомога швидше їх закінчення дозволяє досягти значної економії витрат часу (у середньому на 20-30 %) за того ж самого рівня

якості, що значною мірою зменшує адміністративні витрати, пов’язані із зазначеним видом діяльності. А це серйозна перевага проектного підходу порівняно з традиційним функціональним.

Основною перешкодою використання проектного підходу є зазвичай типова функціональна спрямованість організаційної структури підприємства, трансформація якої у проектну буде тривалим і затратним процесом. Найбільш прийнятним виходом може бути створення та інтегрування в діючу організаційну структуру окремих проектних команд для управління визначеними проектами.

Для стратегічного управління інноваційною діяльністю класичний функціональний підхід буде неефективним, оскільки інноваційна діяльність не може бути обмежена однією конкретною функцією, а має комплексний характер – від створення ідеї до її реалізації на комерційних засадах, в процесі чого може бути задіяно більшість функціональних підрозділів підприємства. Це свідчить про необхідність переходу на проектне управління інноваційною діяльністю, зміни типу мислення виконавців і керівників, основою якого буде не орієнтація на відповідальність за ту чи іншу конкретну функцію менеджменту, а за кінцеві результати проекту.

Основними недоліками управління інноваційними проектами в межах найбільш поширених функціональних організаційних структур управління, які найбільше виявляються при великих масштабах проекту, є:

1. Відсутність центру управління інноваційним проектом. У будь-якого функціонального підрозділу є щоденні типові операції, виконання яких грає першочергову роль, тому виконанню специфічних проектних робіт не може приділятися у повній мірі уваги. Тут також може відбуватися конфлікт інтересів у функціональних підрозділах. Якщо досягнення цілей певного інноваційного проекту є ключовим для одного з функціональних підрозділів, то для іншого – може бути другорядним.
2. Висока ймовірність слабких взаємозв’язків між окремими функціональними підрозділами в межах ієрархічної організації. Відбувається часткове

оптимізування робіт окремими функціональними виконавцями, а не проекту в цілому.

3. Довша тривалість виконання інноваційного проекту в силу недостатнього та негоризонтального обміну інформацією за певним інноваційним проектом, і другорядності досягнення проектних цілей порівняно з повсякденними функціональними.
4. Слабка мотивація виконавців проекту, як за другорядну роботу, не пов’язану з основним видом діяльності та службовим і професійним ростом; відсутнє корпоративне усвідомлення відповідальності за досягнення цілей проекту.

Вищеподані передумови дають змогу стверджувати, що класичний функціональний підхід до організування інноваційної діяльності (зокрема до управління інноваційними проектами) є недостатньо ефективний.

При застосуванні проектного підходу, інакше кажучи, при управлінні інноваційною діяльністю за принципом незалежних проектних команд досягається ряд переваг:

1. Відбувається концентрування на проекті, а не на виконанні тої чи іншої функції менеджменту.
2. Проектний менеджер має повну владу над інноваційним проектом.
3. Незалежні команди, як правило, швидше виконують роботи за проектом , приділяючи йому повну увагу і не відволікаючись на виконання інших обов’язків.
4. Обмін інформацією проходить всередині проектної групи, а не каналами ієрархії.
5. Спостерігається явище крос-функціональної інтеграції, що пов’язане в корпоративному усвідомленні оптимізування проекту в цілому, а не окремих ділянок, в яких відповідні виконавці є фахівцями.

Необхідність управління проектами була усвідомлена в розвинених країнах Заходу в 50-х роках XX століття, при появі сіткових методів планування.

Засновником методології управління проектами (1965 рік) вважається Р. В. Гутч, що народився в 1925 році в Німеччині. Він розвинув ідею управління проектами із сіткового методу, що застосовувався в аерокосмічному і військовому відомствах, до міжнародного використання як управлінської дисципліни.

Американський вчений Рассел Арчібальд, один з визнаних класиків управління проектами, зазначає, що проект – це «комплекс зусиль, що здійснюються з метою отримання конкретних унікальних результатів в рамках
відведеного часу і в межах затвердженого бюджету, який виділяється на оплату ресурсів, що використовуються або споживаються в ході проекту»

Найбільш широко вживаним на сьогодні в галузі проектного менеджменту вважається Стандарт PMI (Project Management Institute) під назвою PMBoK (Project Management Body Of Knowledge) є, по суті, переліком практик і процедур з використання взаємозв'язаних процесів ініціювання, планування, реалізації, контролю і закриття проектів, згрупованих за наступними галузями знань:

- управління об'ємом робіт;
- управління тривалістю;
- управління вартістю;
- управління якістю;
- управління комунікаціями;
- управління людськими ресурсами;
- управління ризиками;
- управління договорами (забезпеченням) [2].

Дотримання стандарту і наявність сертифікованих за ним фахівців проектних менеджерів та кваліфікованих виконавців у межах проектних команд дозволяє істотно знизити ризики проектів, а саме: скоротити вартість і тривалість проекту для отримання бажаного результату, суттєво підвищити ефективність управління проектами підприємствами в сучасних умовах господарювання.

Досить цікавий і переконливий підхід у спростуванні хибних уявлень щодо проектного менеджменту пропонує американський експерт в управлінні

проектами Г. Керцнер, заперечуючи непідтверджені припущення, що панують у суспільстві сучасними фактами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Проектний менеджмент та його спростування

Припущення	Спростування
1	2
Вартісний вираз проектного менеджменту	
Проектний менеджмент вимагає більше людей і витрат	Проектний менеджмент – зниження операційних витрат шляхом завершення роботи в коротший термін і при менших ресурсах і без погіршення якості
Прибутковість	
Прибутковість може знизитися	Прибутковість зростає
Зміни у змісті	
Проектний менеджмент формує значні зміни в змісті проекту, можливо за рахунок прагнення менеджерів проектів до креативності	Проектний менеджмент надає можливість краще контролювати зміни в змісті проекту. Хороші менеджери проекту прагнуть уникати змін в змісті
Організаційні дії	
Проектний менеджмент підсилює нестабільність в організації і збільшує можливість виникнення конфліктів	Проектний менеджмент робить організацію продуктивнішою і ефективнішою за рахунок встановлення принципів поведінки
Взаємодія зі споживачем	
Неправда, що проектний менеджмент дає переваги споживачу	Проектний менеджмент дозволяє встановити тісніші відносини зі споживачем
Можливість застосування	
Проектний менеджмент можливо упровадити тільки у великих і довгострокових проектах в таких галузях, як аерокосмічна, оборона і будівництво	Всі проекти у всіх галузях можуть тільки виграти від використання принципів проектного менеджменту
Якість	
Проектний менеджмент збільшує можливість виникнення проблем з якістю	Проектний менеджмент покращує якість продуктів і послуг
Кінцевий результат	

Проектний менеджмент доставляє споживачу продукт	Проектний менеджмент доставляє споживачу рішення

Джерело: систематизовано на основі джерела [31]

Запорукою і умовою успішного управління проектами є проектна орієнтація організації, у якій організаційні процеси ініціюються, плануються, реалізуються та контролюються у вигляді проектів.

В умовах класичної функціональної організаційної структури кожен відділ, що задіяний в інноваційному проекті, виконуватиме поставлені перед ним завдання незалежно від інших. За таких обставин керівники функціональних підрозділів зацікавлені лише у досягненні успіху в межах своїх функцій, а не цілей проекту загалом.

Особливістю матричних організаційних структур є поєднання проектних і функціональних характеристик. Для слабкої матричної організаційної структури характерна поява проектного менеджера, який виконує лише координаційні і контрольні функції, а найбільшими повноваженнями наділений функціональний менеджер, відповідальний за досягнення цілей інноваційного проекту.

У випадку збалансованої і сильної матричної організаційної структур відповідно зростають повноваження і зайнятість менеджерів проектів (найбільше для сильної матричної).

Найоптимальнішою для управління інноваційними проектами є проектна організаційна структура, за умов якої менеджер проекту наділений усіма необхідними повноваженнями для досягнення проектних цілей. Така організаційна структура складається з певної кількості проектних груп, які очолюють проектні менеджери.

Особливості впливу різних організаційних структур на характеристики інноваційного проекту подано на табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Вплив організаційної структури на характеристики інноваційного проекту

Організаційна структура / Характе–ристики інноваційного проекту	Усі (крім матричної і проектної)	Матрична			Проектна
		Функціонально-матрична	Збалансована матрична	Проектно-матрична	
Повноваження менеджера інноваційного проекту	Незначні	Обмежені	Помірні	Високі	Абсолютні
Збалансованість ресурсів для здійснення інноваційної діяльності	Низька	Нижче середньої	Середня	Висока	Повна
Особа, що контролює бюджет інноваційного проекту	Функціона–льний менеджер	Функціона–льний менеджер	Функціона–льний і проектний менеджер	Проектний менеджер	Проектний менеджер
Роль менеджера інноваційного проекту	Часткова завантаже–ність	Часткова завантаже–ність	Часткова завантаже–ність	Повна завантаже–ність	Повна завантаже-ність
Рівень корпоративної відповідальності за досягнення цілей інноваційного проекту	Мінімальний	Низький	Середній	Високий	Максимальний

Джерело: систематизовано автором на основі джерела [31]

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність», об'єктами інноваційної діяльності є: інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; виробниче обладнання та процеси; інфраструктура виробництва і підприємництва; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери; сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки; товарна продукція; механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції. Таким чином, можна зробити

висновок про програмно-проектну спрямованість інноваційної діяльності, на що вказує перший об'єкт вищенаведеного переліку.

У сучасному проектному та інноваційному менеджменті значної актуальності набуває система управління інноваційними проектами, тому необхідно чітко визначити сутність цього поняття.

Очевидним є те, що поняття проект та «інноваційний проект» є суміжними, але їх не можна повністю ототожнювати. Надзвичайно важливим в сучасних умовах господарювання із загальної чисельності проектів чітко виокремити інноваційні, які мають значно вищий рівень невизначеності і ризиковості. (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Основні відмінності між поняттями «проект» та «інноваційний проект»

Ознака	Проект	Інноваційний проект
1	2	3
Тривалість у часі	Чітко окреслена	Неможливо точно визначити
Бюджет	Визначений	Не підлягає чіткому визначенню
Мета	Остаточно визначена	Може змінюватися у процесі виконання проекту
Ризиковість	Прогнозована	Важко або неможливо спрогнозувати
Команда проекту	Чітко сформована	Може змінюватись у процесі виконання нових завдань
Ресурсна база	Чітко визначена	Велика ймовірність додаткового залучення у процесі реалізації
Достатній загальний рівень кваліфікації учасників проекту	Середній	Високий
Успішність	Прогнозована	Важко спрогнозувати

Джерело: систематизовано автором на основі джерел [3,5, 31]

Новостворена інновація буде тиражуватися (багатократний процес), тому проектна інноваційна діяльність трансформується в операційну. Потреби ринку

змусять виробника вдосконалювати зазначений продукт або розробляти новий, тобто знову займатися проектуванням та розробкою інновації. Таким чином, складовою життєвого циклу інноваційного продукту є життєвий цикл інноваційного проекту.

Розглянемо життєвий цикл інноваційного проекту на табл. 1.5

Таблиця 1.5

Фази життєвого циклу інноваційного проекту

Концепція	**Визна-чення**	**Проектування**	**Розробка/ Виробництво**	**Впровадження/ встановлення**	**Завершення**	**Постпроектна діяльність**
Виявлення потреби в інновації, аналіз здійсненності проекту з її створення і впровад-ження	Підготовка пропозиції щодо інновації разом з документацією з НДДКР	Проектування інновації, проведення досліджень, випробування	Проектування серійного взірця та виготовлен-ня перших серій інноваційного продукту	Розповсюдження і продаж інноваційного продукту, оцінка продуктивності та ефективності	Передача користувачам, офіційна здача контракту, формування звіту з інноваційного проекту	Розробка нових проектів з удосконалення інновації

Джерело: систематизовано автором на основі джерела [2]

Час розробки і впровадження інновації може бути довготривалим, і коли цей процес завершиться, то впроваджений інноваційний продукт може бути вже неактуальним та неунікальним для споживача в силу того, що підприємство-конкурент раніше вийшло на ринок із зазначеною інновацією, або за той час створило продукт з набагато вищим рівнем новизни. Тому очевидним є те, що побудова механізму управління інноваційною діяльністю з використанням проектного підходу є найбільш успішною, оскільки за допомогою інструментарію проектного менеджменту можна втілити певні інноваційні задуми у життя якнайшвидше.

1.3. Потенціал управління інноваційною діяльністю підприємства

Сучасні умови господарювання вносять значні зміни у зовнішні умови діяльності підприємств, яким необхідно самостійно здійснювати процес пошуку нових технологій виробництва, джерел фінансування для того, щоб стати повноправними суб’єктами ринку, спроможними забезпечити

конкурентоспроможність продукції у процесі її безперервного оновлення. Для забезпечення вирішення зазначених завдань сучасному підприємству необхідно адаптуватися до нових потреб ринку, підібравши нові методи управління і виробництва, активізувавши інноваційну діяльність.

Деякі дослідники ототожнюють інноваційний потенціал з науково-технічним, розуміючи під цим поняттям «накопичену певну кількість інформації про результати науково-технічних робіт, винаходів, проектно-конструкторських розробок, зразків нової техніки і продукції»

Проте між ними є і істотні відмінності, головна з яких полягає в тому, що, на відміну від науково-технічного, інноваційний потенціал включає не тільки здатність створювати науково-технічні нововведення, але й успішно упроваджувати і застосовувати їх у виробництві та реалізації товарів і послуг. Таким чином, науково-технічний потенціал є хоч і дуже важливою, але лише однією зі складових інноваційного потенціалу.

Важко не погодитися з тим, що інноваційний потенціал є сукупністю необхідних ресурсів для здійснення інноваційної діяльності, і, власне, спроможністю до впровадження інновацій.

Тому під інноваційним потенціалом підприємства слід розуміти спроможність до впровадження інновацій в умовах залучення необхідних для цього ресурсів.

Через ступінь готовності персоналу організації до реалізації програми її інноваційного розвитку виявляється сутність кадрової складової інноваційного потенціалу підприємства. Зрозуміло, що чим вищий цей ступінь, тим менше фінансових, часових, технічних ресурсів потрібно підприємству для здійснення відповідної програми.

Безсумнівно, кадровий потенціал є найбільш цінним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність організацій, її успіх на ринку.

Кадрова складова є рушійною силою всього інноваційного потенціалу. Тільки висококваліфіковані працівники, що повинні володіти питаннями теорії і практики управління інноваційними проектами та високотехнологічними

виробництвами, основами правового захисту новітніх розробок і механізмами використання інтелектуальної власності, можуть забезпечити перетворення науковотехнічних досягнень в інноваційний продукт.

Забезпечення виробництва конкурентноздатного інноваційного товару значною мірою зумовлюється логістичною складовою інноваційного потенціалу підприємства.

Концепцію «нової економіки» пов'язують з «навчальною економікою», де можливості мереж, організацій та індивідуумів навчатися, змінюватися і застосовувати знання отримують якісно новий зміст.

Ступінь рівня наукової складової інноваційного потенціалу виражається у тому, якої складності завдання наукового характеру спроможне вирішити підприємство, який обсяг його досліджень, наскільки воно може адаптуватися до потреб суспільного попиту.

Отже, формування нових знань з подальшою їх матеріалізацією становлять основу наукової складової інноваційного потенціалу підприємства.

Фінансову складову інноваційного потенціалу утворює сукупність фінансових ресурсів, що використовуються безпосередньо для здійснення інноваційної діяльності.

Формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства неможливі без акумулювання та можливості залучення фінансових ресурсів для здійснення інноваційної діяльності.

Основою маркетингової складової інноваційного потенціалу є сукупна спроможність маркетингової системи забезпечувати конкурентоспроможність підприємства у процесі впровадження на ринок інновацій.

Маркетингова складова інноваційного потенціалу підприємства визначається силою впливу підприємства на ринок споживачів нового продукту . Тому ціллю розвитку маркетингової складової інноваційного потенціалу є формування ринку потенційних споживачів інноваційного товару, що забезпечить відтворення попиту на даний товар.

Синергія високих технологій і професійного маркетингу є запорукою створення і просування інноваційних продуктів.

Особливо великого значення у процесі формування потенціалу управління інноваційними проектами набуває проектний потенціал, під яким, розумітимемо сукупність можливостей підприємства успішно управляти проектами. Такими складовими проектного потенціалу підприємства ми вважаємо: наявність досвіду в управлінні проектами, проектну спрямованість організаційної структури, наявність офісу з управління проектами, кадрову (проектний аспект).

Під моделями зрілості управління проектами розумітимемо набір параметрів , що відповідають певному етапу проектного розвитку тої чи іншої організації.

У сучасних умовах концепції зрілості організацій, що зорієнтовані на досягнення конкурентних переваг, набувають все більшої актуальності. На сьогодні відомо значну кількість розробок моделей зрілості управління проектами, найбільш уживаними з яких є такі:

- модель зрілості Керцнера;
- модель зрілості Берклі;
- модель зрілості OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model).

Дані моделі мають багато спільних рис. Основним принципом їх побудови є перехід від нижчого рівня зрілості (загальне усвідомлення проектного управління) до вищого, що передбачає безперервне вдосконалення процесу управління проектами.

Сучасні моделі зрілості управління проектами, дозволяють виявити рівень проектного розвитку підприємства, здійснити планування процесу вдосконалення управління проектами, виявити «вузькі» місця у даній сфері. Зарубіжний досвід може бути використаний при розробці моделі зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств з урахуванням специфіки умов їх господарювання.

Ефективна система управління проектами дає змогу підприємству перейти на вищий рівень проектного управління – рівень управління програмами.

Під управлінням програмами розуміється управління декількома взаємопов’язаними проектами для досягнення певних цілей (ефективнішого використання ресурсів, успішного завершення кожного проекту, зниження проектних ризиків).

На етапі формування системи управління програмами відбуваються процеси корпоративного усвідомлення необхідності об’єднання проектів, що мають спільні риси, у програми; формується методологія програмного управління; відбувається відповідна адаптація організаційної структури (поява посади менеджера програм, який координує діяльність менеджерів проектів в межах певної програми).

Закономірним процесом розвитку є перехід підприємства на рівень ефективного управління програмами, що супроводжується успішним завершеннях усіх проектів, що входять до певної програми, загальним скороченням термінів виконання робіт за проектами, порівняно з ситуацією, коли б таке управління здійснювалося поза межами програми. Даний етап також означає набуття в процесі розвитку підприємством можливості успішно відбирати окремі проекти в розрізі певних програм.

Ефективне управління програмами дає можливість переходу на вищий рівень зрілості – рівень управління комплексом проектів і програм.

Визначення рівня потенціалу інноваційними проектами є надзвичайно важливим для сучасних агропромислових підприємств, оскільки дозволить їм оцінити свої можливості щодо впровадження інновацій і уникнути ймовірних проектних та інноваційних ризиків, оптимізує виконання інноваційних проектів в часі та в межах затверджених бюджетів, тим самим підвищивши ефективність інноваційної діяльності в цілому.

Висновки до першого розділу

У процесі вивчення поглядів вчених-економістів зроблено узагальнення щодо тлумачення категорії «інновація», зокрема виокремлено основні два підходи: статичний і динамічний. Статичний підхід передбачає розуміння інновації як результату інноваційних процесів, який має конкретне втілення у вигляді нової продукції та технології, організаційних змін тощо.

У процесі виконання унікальних, неповторювальних та нетипових робіт, якими також можна вважати розробку і впровадження нових продуктів, одним з найефективніших інструментів досягнення визначеної мети є проектний підхід, що передбачає декомпозицію інноваційної діяльності підприємства на окремі інноваційні проекти в межах створених проектних груп і в основі якого покладено чітке визначення цілей і результату, необхідних ресурсів та термінів виконання, обмеженість бюджету, прозорість грошових потоків, окресленість відповідальності за виконання конкретних робіт.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організація та аналіз інноваційної діяльності підприємств

Процес аналізу інноваційної діяльності підприємств повинен базуватися на сукупності принципів, дотримання яких є необхідною умовою для здійснення такого аналізування. До головних з цих принципів варто віднести такі:

- принцип актуальності (як вхідна інформація, так і результати аналізування інноваційної діяльності повинні характеризувати сучасний стан цієї діяльності, давати змогу використання цих результатів для ухвалення поточних управлінських рішень);
- принцип повноти (результати аналізування інноваційної діяльності повинні характеризувати усі її напрями, стадії та головні параметри);
- принцип точності (результати, одержані внаслідок аналізування інноваційної діяльності підприємств, повинні належним чином відповідати фактичному стану цієї діяльності, тобто характеризувати її з припустимим ступенем точності);
- принцип економічної ефективності та доцільності (аналізування інноваційної діяльності повинно давати змогу виявити достатньо великі резерви її покращення, що забезпечуватиме належну окупність понесених видатків на здійснення такого аналізування);
- принцип одночасного застосування низки показників (з метою всебічного аналізування інноваційної діяльності повинна одночасно використовуватися низка показників, які характеризуватимуть різні аспекти цієї діяльності);
- принцип системності (потрібно враховувати ту обставину, що між показниками, які застосовуються з метою аналізування інноваційної діяльності суб’єктів господарювання існують певні взаємозв’язки, завдяки чому ці показники утворюють систему індикаторів);

- принцип пріоритетності кількісного оцінювання (у процесі аналізування інноваційної діяльності компаній потрібно прагнути надавати його результати у кількісному виразі);
- принцип застосування усього спектру інструментарію аналізування (при здійсненні аналізування інноваційної діяльності потрібно намагатися застосувати усі його основні інструменти (методи, показники, моделі тощо), якщо такі інструменти показали свою дієвість).

Ці індикатори можуть бути поділеними на такі головні їхні групи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні завдання та інструменти аналізу інноваційної діяльності підприємств

Завдання аналізу інноваційної діяльності підприємств	Інструменти аналізу інноваційної діяльності підприємств
1	2
1. Оцінювання масштабів інноваційної діяльності, динаміки її обсягів, складу та структури результатів такої діяльності	Індикатори фізичних та вартісних обсягів інноваційної діяльності за видами нововведень, темпи зростання відповідних показників, співвідношення між ними тощо
2. Аналіз ресурсного забезпечення інноваційної діяльності	Індикатори обсягів та споживчих властивостей тих виробничих, фінансових та інформаційних ресурсів, які підприємства використовують у процесі розроблення та впровадження нововведень
3. Визначення рівня інноваційної активності, що характеризують міру інтенсивності перебігу інноваційної діяльності	Показники частки інноваційної продукції у загальному вартісному обсязі виробленої підприємствами продукції впродовж звітного періоду тощо
4. Визначення та вимірювання перешкод та можливостей, які постають на шляху провадження інноваційної діяльності на різних етапах інноваційного процесу	Експертне опитування та використання таких індикаторів, як частка підприємств, що подолали відповідну перешкоду, потрібні витрати коштів на таке подолання тощо

Джерело: систематизовано автором

Застосування перелічених вище груп індикаторів у практиці аналізу інноваційної діяльності підприємств підвищить ступінь обґрунтованості провадження такої діяльності.

Таким чином, для встановлення шляхів покращення інноваційної діяльності підприємств та забезпечення їх інноваційного розвитку

необхідно виконати докладне аналізування сучасного стану із провадження інноваційної діяльності на цих підприємствах, що потребує застосування системи відповідних індикаторів.

В умовах зруйнованої економіки України внаслідок воєнних дій питання ефективності функціонування, відновлення і розвитку аграрного сектору, забезпечення продовольчої безпеки держави є одним із найважливіших.

За даними Мінагрополітики державні зусилля у 2022–2023 рр. було зосереджено на дерегуляції і підтримці агросектору, включаючи надання допомоги у 2022 р. в розмірі 1,645 млрд. грн на 1 га і на 1 голову ВРХ, 90 млрд. грн пільгових кредитів, сприяння технологічного розвитку за підтримкою фондів ФАО і ЄС, в тому числі з безоплатної передачі виробникам насіння кукурудзи, гречки, картоплі, засобів гігієни для ВРХ. У 2023 році підтримка здійснювалася за сприянням Світового банку в сумі 1,56 млрд. грн агросектору надання пільгових кредитів на суму 0,432 млрд. дол., також надано пільгового кредитування для аграріїв спільно з IFC (50%) та іншими донорами (50%) в розмірі 1 млрд. дол. В пріоритеті розвиток цифровізації галузі, агрологістики, впровадження законодавчих норм євроінтеграції, меліорації і рибництва.[12].

В цих галузевих програмах і міжнародних допомогах не передбачено адресну підтримку важливому сектору аграрної економіки – академічної і освітянської науки. Обмежене фінансування фундаментальних і прикладних досліджень не покриває і 50% від потреб на зарплату науковців, розвиток дослідно-технологічної бази передбачається за рахунок надходження від реалізації продукції експериментально-виробничих підрозділів наукових установ. Але згідно прийнятих в липні 2023 р. законодавчих рішень відбувається вилучення державою у науки основних земельно-майнових комплексів, що ставить питання про подальше існування наукового сектору АПК. Вищі навчальні заклади покривають частину своїх фінансових потреб за рахунок освітянської діяльності

(контрактів на підготовку студентів і аспірантів). Також академічні і освітянські установи приймають участь в конкурсах на отримання грантів на дослідження і розробки, але державні джерела дуже обмежені, а доступ до міжнародних грантових програм (Горизонт Європа та ін.) є складним для українських пошукачів.

Аграрна наука, не дивлячись на нестачу ресурсів, має високопродуктивні сорти і технології, які можуть стати основою відновлення стабільного аграрного виробництва галузі і регіонів, високотехнологічного розвитку АПК.

Необхідні ефективні моделі відродження та розвитку аграрного виробництва на засадах партнерства науки і бізнесу.

ТОВ «Інститут інноваційної біоекономіки» є недержавною науковою установою, заснований у 2002 році, має вищу державну атестацію, спеціалізується на проблемах ринкової інтеграції наукоємної аграрної сфери, її інноваційно-інвестиційного розвитку, інтелектуальної власності, трансферу технологій, венчурного підприємництва.

В системі Національної академії аграрних наук України Інститут є головною установою з виконання державної програми наукових досліджень “Інноваційний розвиток”, координує науково-інноваційну діяльність 30 установ-співвиконавців НААН.

Інститут базується в Центрі інтелектуальних технологій АПК, має в структурі дирекцію і відділення наукових досліджень за напрямами інноваційної економіки, інноваційної біології і інноваційного виробництва. З 2018 року установу перетворено в Інститут інноваційної біоекономіки.

Виконавцями науково-інноваційних програм є науковці Інституту, а також наукові і ринкові консультанти провідних установ економічного, правового, технологічного, управлінського, біологічного, сільськогосподарського профілю, міжнародних центрів.

Інститут співпрацює з державними організаціями, міністерствами і відомствами як незалежна експертна установа з проблем державної та

ринкової інноваційної політики, реформування та інноваційно-інвестиційного розвитку аграрної науки і ринку технологій, в тому числі біоекономіки і біоресурсів, реалізації бізнес-проектів в сфері інноваційної біоекономіки.

Експериментально-підприємницькою базою Інституту є паркова трансферно-технологічна інфраструктура, яка працює під торговою маркою "Агротехнополіс".

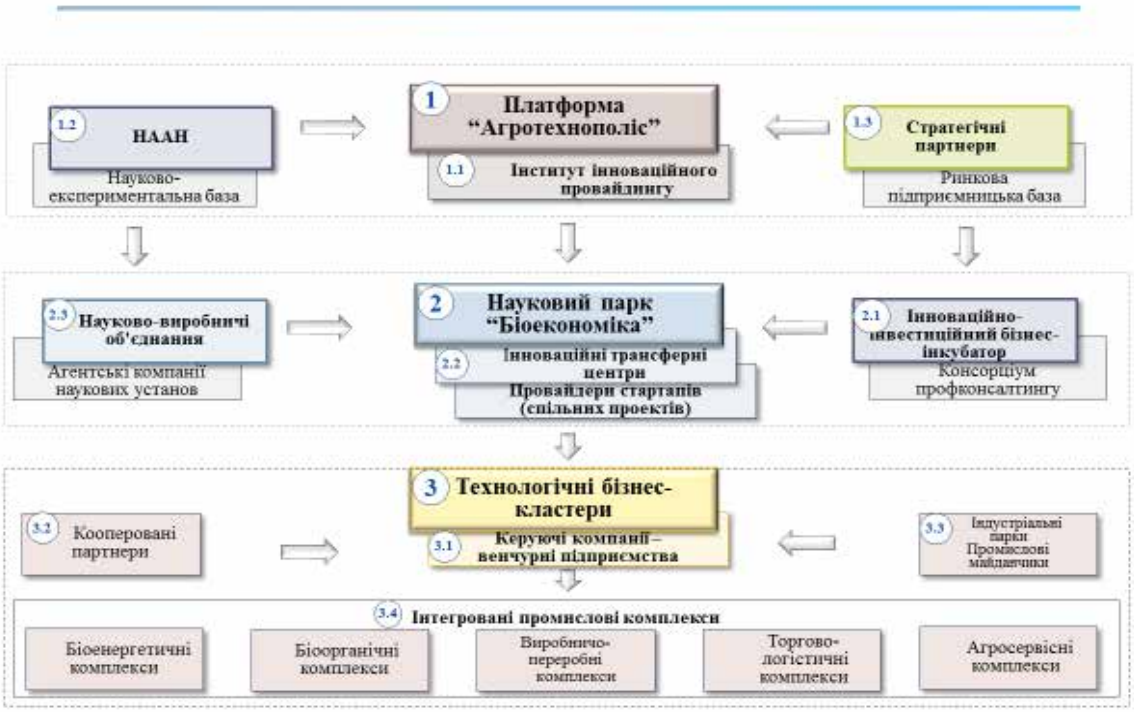

Рис. 2.1 Платформа "Агротехнополіс"

Джерело: [5]

Напрями досліджень визначаються стратегічною платформою інноваційного розвитку АПК і спрямовані на:

- Поглиблення наукової бази інноваційного провайдингу
- Виконання державної програми НААН щодо створення наукових основ ефективного функціонування та інноваційно-інвестиційного

розвитку аграрної науки в конкурентних умовах міжнародної інтеграції

- Реалізації програми ринкових досліджень щодо створення та інноваційно-інвестиційно-інтеграційного розвитку ринку технологій в аграрному секторі економіки
- Реалізації програми підготовки наукових кадрів для дослідницької і експертної діяльності в сфері економіки знань, трансферу наукоємних технологій, виробництва та реалізації інноваційної продукції на засадах венчурного підприємництва.

Відділення інноваційної економіки

- Здійснює стратегічні дослідження та створення моделі і механізмів розвитку наукоємної сфери, формує комплекс інтелектуальних прав (франшизу) Агротехнополіс та реалізує її за договорами комерційної концесії (франчайзингу)
- Проводить фундаментальні дослідження інституціональної бази наукоємної сфери, створює ефективні моделі інноваційного розвитку аграрної науки, реалізації її інноваційного потенціалу
- Проводить фундаментальні дослідження кластерних моделей інноваційного бізнесу, створення консалтингового інструментарію, залучення інвестицій в проекти інноваційного розвитку

Відділення інноваційної агробіології

- Здійснює повний комплекс досліджень інноваційного потенціалу науково-виробничої бази і науково-технічних розробок НДУ
- Досліджує кон’юнктуру наукоємного ринку технологій, прогнозний аналіз та технологічне передбачення розвитку
- Формує технологічні пакети комерційних пропозицій наукових установ та досліджує умови їх ринкового трансферу

Відділення інноваційного провайдингу

- Здійснює повний комплекс досліджень щодо формування виробничої бази інноваційних бізнес-кластерів
- Досліджує ринок наукоємної і товарної продукції підвищеного попиту, визначає умови для формування портфелю замовлень для кластерних агротехнобізнесформувань
- Проводить моніторинг діяльності галузевих і територіальних агротехнобізнескластерів з освоєння та випуску наукоємної і суміжної товарної продукції

Інститут здійснює комплекс науково-консалтингових послуг за напрямами:

Створення та реалізація конкурентоспроможних науково-інноваційних продуктів АПК шляхом:

- дослідження потенціалу наукових розробок, включаючи науково-технічні розробки вітчизняних наукових установ та іноземних розробників, сучасних процесів агровиробництва та потреб їх техніко-технологічного забезпечення;
- трансформації наукових розробок в інноваційні продукти, в тому числі відбір розробок з високим інноваційним потенціалом, адаптація розробок в інноваційні продукти, апробація інноваційних продуктів (технологій, ресурсів, послуг) у виробничих умовах;
- формування інноваційних пропозицій аграрному ринку за рахунок підготовки технологій для впровадження в агропромислове виробництво, охорони та захисту прав об’єктів інтелектуальної власності, експертизи та оцінки економіки інноваційних пропозицій, капіталізації їх нематеріальних активів і отримання прибутку від комерціалізації.

Проектний механізм інноваційно-інвестиційного-інтеграційного розвитку АПК на основі:

- забезпечення трансферу інновацій в конкурентних умовах аграрного ринку, розроблення інноваційних бізнес-проектів та їх техніко-економічного обґрунтування;
- інвестиційного забезпечення інноваційних агропроектів з визначенням інвестопривабливості проекту, розроблення проектних пропозицій щодо залучення венчурного капіталу, бізнес-планування окупності і захисту інвестицій;
- інтеграційного супроводу реалізації інноваційних агропроектів, включаючи ринкову адаптацію наукових установ і їх експериментально-виробничої бази, акредитації інноваційних провайдерів проектів, корпоратизації відносин державно-приватного партнерства.

Програмні розробки ґрунтуються на системі інноваційного провайдингу, що забезпечує шлях до ефективного агровиробництва на основі сучасних технологій, ресурсотехнічного забезпечення та великотоварних форм господарювання. Пропонується комплекс розробок для ведення інтелектуального бізнесу в наукоємній аграрній сфері.

Це аграрний бізнес, в якому переважають науково-інноваційні розробки (економічні, технологічні, селекційні, технічні), наукомісткі генетичні та інші ліцензійні ресурси (насіннєві, племінні, інші), науково-технологічні послуги з освоєння та випуску конкурентоспроможної інноваційної сільськогосподарської продукції і продовольства.

Компонентами інтелектуального бізнесу є:

- перспективні наукові розробки та патенти;
- наукоємні технології;
- наукомісткі селекційно-технологічні ресурси;

- інвестиції у високоефективний бізнес;
- механізм розповсюдження нових продуктів на ринку;
- технологічна база високорентабельного виробництва.

На основі цих та інших компонентів діє система інноваційного провайдингу – комплекс новостворень і нововведень на підприємницьких засадах наукоємного аграрного ринку. Це система створення потрібних ринку новацій, розкрути їх на конкретному ринку шляхом перетворення в інновації і трансферу у вигляді економічно привабливих інноваційних технологій в кейсі з наукомісткими ресурсами і консалтинговими послугами, а також із залученням інвестицій.

2.2. Інноваційна інфраструктура

В умовах несприятливого інноваційного середовища, відсутністю реальних реформ державної наукової сфери, наявності здебільше неконтрольованих процесів на ринку обігу технологій, насіння, садивного матеріалу необхідно знайти ефективну модель інтеграції науки і бізнесу задля досягнення спільних програмних цілей з виробництва конкурентоспроможної комерційно-привабливої і соціально-значущої продукції. Це може бути модель, за якою будуються відносини на договірних умовах без створення спільних підприємств інноваційно-інвестиційної інфраструктури. Інноваційні інституції не мають в Україні реальної фінансово-правової підтримки. Об’єднуючою ціллю партнерства може бути спільний проєкт і спільний продукт, на створення і реалізацію яких немає правових заборон і економічної недоцільності. Цією моделлю може бути платформа, спрямована на:

- створення ринково адаптованої технологічної бази співробітництва науки і бізнесу з реалізації спільних інноваційних, інвестиційних, інфраструктурних проєктів високотехнологічного розвитку АПК;
- мобілізацію інноваційного потенціалу аграрної науки на вирішення питань забезпечення товаровиробників та населення якісними селекційно-технологічним матеріалом, послугами з їх ефективного технічного і економічного використання;
- формування за моделлю інноваційної біоекономіки інтегрованої бізнес-інфраструктури з трансферу наукових інновацій, замовлення, виробництва та реалізації агропродовольчої продукції.

Місія платформи - комплексне вирішення проблеми відродження та розвитку агросекторів на високотехнологічній основі шляхом поєднання потенціалу науки і бізнесу.

Функції платформи:

- *незалежне партнерство*, що спрямоване на розвиток науково-дослідних,

експериментальних, виробничих сегментів відповідної сфери, активізацію зусиль зі створення та впровадження перспективних технологій, нових продуктів (послуг), залучення ринкових ресурсів;

- *регулювання умов* співробітництва науки і бізнесу за сприяння влади в інтересах економіки і суспільства на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях;
- *стимулювання руху* інноваційного продукту на зовнішні і внутрішні, в т.ч. регіональні ринки через кластерні механізми створення новацій, впровадження інновацій для виробництва соціально-значущої і комерційно привабливої продукції.

Рис. 2.2. Інноваційна модель платформи
Джерело: [5]

Завдання платформи:

- *створення операційного механізму* координації учасників: Центр компетенцій, Маркетплейс, Бізнес-інкубатор щодо реалізації спільних бізнес-проєктів;
- *реалізація спільних цілей* учасників платформи здійснюється в формі бізнес-кластерів, які формуються провайдерами інноваційно-інвестиційних бізнес-проєктів на договірних умовах з учасниками проєктів.

Складові платформи формуються із потенціалу груп учасників:

- Науковий потенціал (розробки-новації) – наукові установи академічні і освітянські, що проводять дослідження, створюють інновації, нові зразки і експериментальні партії продукції;
- Інноваційний потенціал (трансфер інновацій) – консалтингові установи, що досліджують ринок технологій, створюють інновації і впроваджують їх в форматі інноваційно-інвестиційних бізнес-проєктів;
- Виробничий потенціал (виробництво продукції) – експериментальні і товарні агропідприємства, фермерські і

домогосподарства, що освоюють біоінновації і виробляють сільськогосподарську наукоємну і товарну продукцію;

- Комерційний потенціал (реалізація товарів) – переробні, торгові, сервісні комерційні підприємства, що здійснюють постачання матеріально-технічних ресурсів, закупівлю, переробку та реалізацію агропродовольчої продукції;
- Фінансовий потенціал (фінансові ресурси) – грантові місії, інвестиційні фонди, кредитно-фінансові установи, які фінансують розвиток агропромислових об'єктів і комерційні мережі з реалізації агропродовольчої продукції.

Поєднання складових платформи в єдину динамічну систему створення та

трансферу науково-інноваційних розробок, ресурсів їх впровадження у виробництво і реалізацію продукції забезпечують циклічні природогармонізовані моделі, побудовані на засадах біоекономіки.

За консультативними визначеннями ЄС і концепцією сталого розвитку БІОЕКОНОМІКА – це сукупність галузей і процесів, які забезпечують стале використання природних і відновлювальних сільськогосподарських, водних і лісових ресурсів, відходів і побічних органічних компонентів із застосуванням ресурсоощадних, енергоефективних, екологічно безпечних біотехнологій для відтворення, вирощування і переробки біосировини в цінні продукти, необхідні для підтримки біологічного різноманіття та природних ресурсів, забезпечення промисловості і суспільства економічно привабливою та соціально значущою продукцією.

Інноваційна біоекономіка АПК відкриває нові можливості щодо використання досягнень аграрної науки в рослинницькій, тваринницькій, переробній галузях для інноваційного забезпечення функціонування та розвитку біоекономічних систем і процесів. Також біоекономіка вимагає і сприяє пришвидшеному переходу аграрної науки на інноваційну модель

новостворень і нововведень, за якою аграрний бізнес (виробничий, комерційний) отримують необхідну конкурентоспроможну наукоємну продукцію на ринкових умовах. [7,8]

Біоекосистема платформи має враховувати циклічний принцип біоекономічних процесів, які зазвичай представляють в формі галузевих або регіональних моделей обігу біоресурсів, біотехнологій, біопродуктів. Для побудови платформи інноваційної біоекономіки розглянемо цикли взаємодії науки і бізнесу як етапи створення інноваційної продукції.

Кластерні проєкти інноваційної біоекономіки потребують довгострокових відносин наукових і бізнес-партнерів. Ключовим, на наш погляд, є наявність на кожний затребуваний ринком продукт замовлення під конкретних споживачів. Біоекономічний підхід не передбачає спочатку зробити продукт, а потім шукати, кому він потрібен. На основі конкретно визначеного замовлення продукту під платіжеспроможних споживачів формується циклограма кластерного проєкту.

Для виробництва якісної інноваційної продукції необхідно відпрацювати відносини з:

- опорними науковими установами, які мають затребувані виробництвом опрацювання, дослідно-експериментальну базу, фахівців для виконання
замовлення на наукові розробки і їх супровід на відповідному рівні;

- консалтинговими бізнес-розробниками, які мають наукові новації в ринкові інновації і спеціалізуються на проєктуванні високотехнологічних бізнес-проєктів, а також надають окремі види послуг (юридичних, фінансових, поліграфічних, інформаційних та ін.);

- базовими дослідними станціями і економічно стійкими господарствами, які мають сучасну виробничу базу, фахівців для випробування і розмноження селекційно-технологічних ресурсів, систем землеробства, техніки і обладнання для виробництва інноваційної продукції.

Виробництво і реалізація товарної продукції з використанням інноваційних технологій потребує установлення і підтримки постійних зв'язків наступних етапів біоекономічного процесу (рис.2.3.):

- виробниками сільськогосподарської продукції (агропідприємствами, фермерськими господарствами, господарствами населення у відповідних регіонах, які спроможні під замовлення і форвардні постачання ресурсів виробити сортову продукцію необхідної якості і кількості;

Рис. 2.3. Біоекосистема платформи

Джерело: [6]

- заготівельно-логістичними і переробними підприємствами, які здійснюють зберігання, транспортування, переробку сільгоспсировини в необхідну споживачам товарну продукцію;

- комерційною мережею постачальників під замовлення необхідних виробництву матеріально-технічних ресурсів, інформаційно-маркетингових і пакувальних послуг, послуг доставки і інших сервісів, а також здійснення оптових і роздрібних торгових операцій на місцевих, регіональних та міжнародних ринках.

Для функціонування платформи, як системи договірних відносин учасників, розроблено гнучкий операційний механізм (рис.2.4)

Рис.2.4. Операційний механізм

Джерело: [7]

Функцію оператора платформи виконує недержавна науково-консалтингова установа – Інститут інноваційної біоекономіки, яка атестована державою як фаховий науковий центр з дослідження інноваційного потенціалу аграрної науки, створення інтегрованих моделей державно-приватного партнерства науки і бізнесу, а також бізнес-центр з реалізації спільних інноваційно-інвестиційних проєктів з високотехнологічного розвитку АПК.

Комунікацію з учасниками платформи і виконавцями спільних проєктів здійснює маркетплейс, створений на організаційній базі оператора платформи. Для позначення на ринку учасників і продукції платформи зареєстровано торгову марку «Українська селекція». Інформаційно-комунікаційну функцію виконує сайт-портал в режимі е-комерції, на якому здійснюються електронні торги оригінальною продукцією аграрної науки і суміжними товарами/послугами. Торгово-логістичні майданчики маркетплейсу створюються на базі учасників платформи, які обслуговують торгові операції на договірних умовах.

Моделювання, проєктування і пілотування бізнесу здійснює бізнес-інкубатор, що створюється оператором платформи за участю консалтингових партнерів і інвесторів. Випробування бізнесу виконується в формі стартапів на базі установ і підприємств, які утворюють випробувальний полігон стартапів. Успішні стартапи масштабуються шляхом розроблення, інвестування і провайдингу інноваційних, інвестиційних, інфраструктурних проєктів. Банк проєктів накопичує і тиражує проєктні шаблони, які перетворюються в проєктні рішення з договірним супроводом за «паттерн фабрик методом» (міжнародний стандарт). За конкурсний відбір виконавців і впровадження проєктів відповідає акселератор, який супроводжує венчурні бізнес-практики шляхом заключення договорів з провайдерами (замовниками, інвесторами) проєктів.

Формування спільноти Товариства зацікавлених учасників (стейкхолдерів) платформи здійснюється Центром компетенцій інноваційної біоекономіки по секторах організації і виконання спільних проєктів (рис.2.5.).

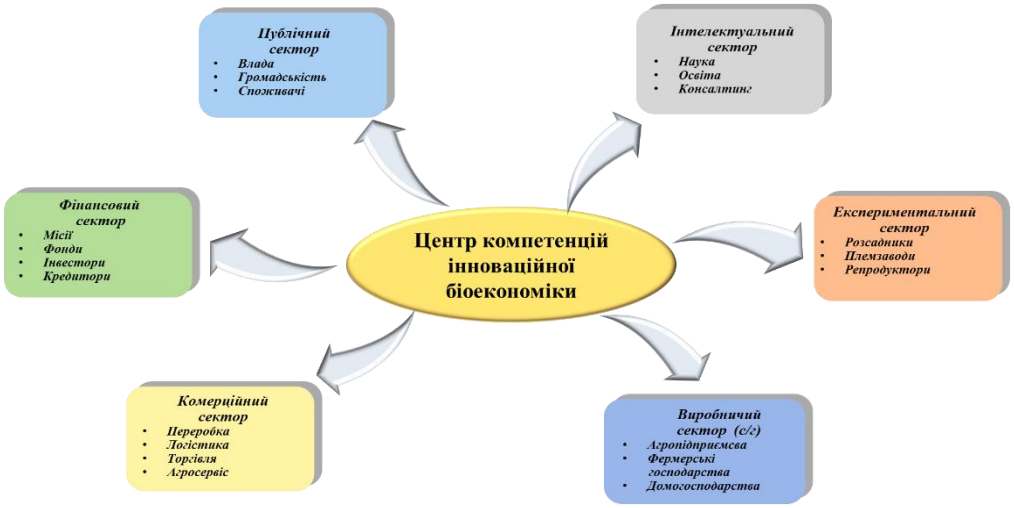

Рис. 2.5. Стейкхолдери

Джерело: [6]

В секторах публічному, інтелектуальному, експериментальному, виробничому, комерційному, фінансовому визначаються опорні установи і базові підприємства, представники яких входять до складу Центру компетенцій на постійній основі і мають пріоритетне право на ініціювання і прийняття участі у виконанні проєктів. Інші учасники запрошуються до участі в обгрунтуванні тематики і цільових проєктах в межах своєї компетенції і зацікавленості. Комунікація учасників здійснюється в режимі online або offline, адміністрування заходів і обмін інформацією здійснює оператор платформи.

Комунікація учасників на усіх стадіях спільної діяльності, формування та виконання проєктних рішень, закупівлі та реалізації брендової та іншої продукції (товарів, послуг) здійснюється за допомогою маркетплейсу платформи (рис.2.6.).

Рис. 2.6. Маркетплейс

Джерело: [5]

Маркетплейс об’єднує учасників, приєднаних до торгової марки «Українська селекція», що представляє оригінальну продукцію аграрної науки, яка має сертифікат відповідності і якості, вирощується і переробляється відповідно вимогам бренду і уподобань постійних споживачів. Розповсюдження рекламно-інформаційних матеріалів, комерційних запитів і пропозицій, здійснює інтернет-портал маркетплейсу,

який надає маркет-сервіси учасникам відповідно категоріям. Представлення і продаж продукції на маркетплейсі здійснюється на електронних торгових майданчиках.

Функціонально механізм роботи Бізнес-інкубатора (рис.2.7) побудований на циклічних процесах моделювання, проєктування і пілотування спільних бізнес-проєктів на професійній консалтинговій основі за участю представників – фахівців наукової, інноваційної, виробничої, комерційної, фінансової сфер. Розробку проєкту фінансують залучені інвестори, компенсацію витрат здійснює провайдер проєкту, який придбав концесійні права на впровадження проєкту на бізнес-засадах. Договори комерційної концесії на проєкт заключає оператор платформи з провайдерами проєктів.

Рис. 2.7. Бізнес-інкубатор

Джерело: [6]

Представлена модель співробітництва науки і бізнесу на платформі інноваційної біоекономіки дозволяє учасникам незалежно від форми власності на договірних умовах реалізувати свій інтелектуальний, виробничий потенціал в ринковому бізнес-форматі щодо просування на ринок конкурентоспроможних науково-інноваційних продуктів (біотехнологій, біоресурсів, послуг) в замкнутій ринковоорієнтованій кластерній біоекосистемі. Тобто системі, в якій наука виконує важливі

біоекономічні функції випуску затребуваних споживачами науково-інноваційних продуктів, отримувати за це гроші на виплату винагороди науковцям та розвиток дослідно-експериментальної бази із недержавних джерел.

Апробацію біоекономічної моделі проведено на базі кластерів агротехнополісів «Поділля» і «Дніпров'є» з селекційно-технологічного забезпечення АПК в умовах воєнної кризи на основі інноваційної біоекономіки та регіональної смарт-спеціалізації. Інститут інноваційної біоекономіки разом з Інститутом кормів та сільського господарства Поділля НААН, Інститутом картоплярства НААН, Інститутом біоенергетичних культур і цукрових буряків НААН, Інститутом садівництва НААН відпрацювали напрями реалізації інноваційного потенціалу наукових установ в форматі інноваційно-інвестиційних бізнес-проєктів.

Реалізовано серію стартапів з випробування наукоємного бізнесу на основі використання наукових біоінновацій в сфері картоплярства, садівництва, овочівництва, виробництва круп'яної, бобової, олійної, ефіроолійної, лікарської продукції, ароматизованих добавок, оздоровчих напоїв і органічних сублімантів. Відпрацьовуються стартапи з вирощування лінійки декоративних насаджень і енергетичних культур для виробництва біопалива, а також з виробництва природних цукрозамінників. Перспективними є проєктні напрями з випуску лінійки оздоровчої продукції на основі меду, а також м'яса і яєць свійської птиці, іншої продукції тваринного походження.

В результаті апробації біоекономічної моделі у 2023 р. залучено на придбання і трансфер насіння і садивного матеріалу 5 млн грн, організовано коопероване виробництво інноваційної продукції на площі 50 га, вироблено продукції на основі вітчизняної селекції на суму 54 млн. грн. Досягнуто підвищення цін на насіннєвий матеріал в 3-5 разів, дохід від реалізації продукції під брендом «Українська селекція» в Київському і

Вінницькому регіонах перевищують дохід від продаж в торгових мережах на 20-50%.

Розроблена кластерна біоекономічна модель реалізації інноваційного потенціалу аграрної науки дозволяє в кризових умовах:

- залучити кошти із недержавних джерел на розмноження і розповсюдження селекційно-технологічних ресурсів у співвідношенні: 25% - наука, 75% - бізнес;
- вдвічі збільшити фінансування, наукових установ за рахунок отримання авансових платежів під замовлення інноваційної продукції бізнес-провайдерами;
- до 70% підняти питому вагу законтрактованої інноваційної продукції, що виробляється під замовлення учасників кластерних формувань;
- на 40% підвищити рівень додаткових надходжень від продаж інноваційних розробок (ресурсів/послуг) за рахунок гарантованих виплат роялті і частки винагороди, отриманої від реалізації кінцевої продукції кластера.

Висновки до другого розділу

Оцінювання процесів управління інноваційною діяльністю підприємства дало підстави стверджувати, що рівень її інноваційної активності залишається не дуже високим. В числі факторів, що стримують впровадження інновацій, є дефіцит власних коштів, недостатня фінансова підтримка держави, великі витрати на нововведення, високий економічний ризик.

Інститут інноваційної біоекономіки спільно з експериментальною підприємницькою мережею НААН та партнерами агробізнесу створили сучасний комплекс консалтингових послуг щодо адаптації наукових розробок до умов ринку, перетворення їх в конкурентоспроможні інноваційні пропозиції, представлення їх на ринок у форматі інноваційних

бізнес-проектів, залучення венчурних інвестицій для організації інноваційних підприємств, інтеграції нового бізнесу в кластерні сегменти наукоємного ринку.

На основі механізму інноваційного бізнес-інкубатора на замовлення учасників агроринку здійснюється «вирощування» інноваційного бізнесу з урахуванням інтересів розробників наукової продукції, технологів і агентів з трансферу інновацій, інвесторів та кредиторів наукоємного виробництва і розвитку його комерційної структури виробників та реалізаторів інноваційної агропродукції.

Реалізація складних інноваційно-інвестиційних проектів неможлива без створення інтегрованих формувань науки і бізнесу, які утворюють інфраструктуру наукоємного аграрного ринку

Однією з форм інтеграції є створення Наукового парку «Біоекономіка», до складу якого входять бізнес-інкубатор, інноваційні трансферні центри, бізнес-кластери та інші інноваційні суб’єкти інфраструктурної мережі, за участю наукових установ та їх дослідних господарств, навчальних закладів і учбових господарств із залученням підприємницьких консалтингових, виробничих , комерційних підприємств агроринку.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Шляхи активізації управління інноваційною діяльністю підприємства

В умовах зростаючої конкуренції, активна інноваційна діяльність на підприємствах дедалі більше визначає успіх господарської діяльності. Нові ідеї і продукти, нові технології та організаційні рішення виводять підприємства з кризових ситуацій і гарантують їм фінансову стабільність.

Пошук шляхів розвитку інноваційної діяльності є досить актуальним в наш час, це дозволить Україні твердо затвердитись на світовому економічному ринку. Що пояснюється досить вагомим значенням інноваційної складової у виробництві, як фактору значного зростання конкурентоспроможності фірми та економіки в цілому.

Складність і надзвичайно висока рухливість ринкових процесів, поява нових запитів і зміна позицій споживачів, масштабні технологічні зрушення, стрімкий розвиток інформаційних мереж, а отже, швидке поширення та отримання інформації, її доступність не тільки ускладнюють роботу підприємств, а й сприяють появі нових, часто несподіваних можливостей для бізнесу.

Механізми управління інноваційною діяльністю завжди спрямовані на досягнення конкретних інноваційних цілей шляхом впливу на чинники, які забезпечують їх досягнення.

Цей вплив здійснюється за допомогою наявних ресурсів організації, серед яких провідне місце належить людським ресурсам. Людина може бути змотивованою до певної діяльності, якщо така діяльність високо цінується суспільством, якщо від її результативності залежать соціальний статус і матеріальне благополуччя особистості.

Від того, наскільки сприятливими будуть в організації умови для реалізації інтелектуального, креативного потенціалу працівників, залежать якісні і кількісні характеристики інноваційної діяльності.

Вдосконалюючи систему управління інноваційною діяльністю необхідно запроваджувати ефективні форми організації, враховуючи економічні, фінансові, соціально-психологічні, організаційно-управлінські чинники, що впливають на поведінку всіх учасників інноваційного процесу.

Інноваційна діяльність є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності підприємств і зорієнтована на оновлення та удосконалення її виробничих сил і організаційно-економічних відносин.

У діяльності вітчизняних підприємств недостатньо увага приділяється питанням управління інноваціями, відсутня стратегія і плани управління інноваційною ситуацією, не формується політика управління інноваціями, слабко розвинена система адаптації управління до інноваційної сфери.

Використання інновацій на підприємствах ще не стало головним фактором для більшості існуючих виробництв в Україні. Розвиток інноваційної діяльності у сфері в Україні гальмується такими перешкодами, як: недостатній рівень фінансування науково-технічних робіт, наявність значного інноваційного ризику, незадовільне інформаційне забезпечення інноваційної сфери, відсутність правової підтримки ведення інноваційної діяльності, слабкий розвиток інфраструктури трансферу технологій, недосконала система надання податкових пільг, зниження рівня "інтелектуалізації" експорту і зростання імпортозалежності країни від наукоємних товарів, висока вартість альтернативних джерел фінансування впровадження інновацій тощо [34].

Негативні фактори, що впливають на інноваційну діяльність, спричинені щорічним скороченням кількості інноваційно-активних підприємств, нестабільним інституційно-правовим забезпеченням, відсутністю сприятливого інвестиційного клімату та забезпечення доступу

до інформації (правової, нормативно-довідкової, науково- технологічної, комерційної тощо) як у процесі створення, так і функціонування підприємств, неадекватністю системи організації виробництва та рівня менеджменту завданням інноваційного розвитку, недостатньою підтримкою вітчизняної науки. Не створені умови, які б сприяли широкому залученню в інноваційну сферу позабюджетних інвестицій, насамперед з боку вітчизняних комерційних структур та банків [31].

Зазвичай, аналізуючи невтішні результати у сфері інноваційної діяльності, наголошують на недостатніх обсягах фінансування, на скороченні державної підтримки, на проблемі знаходження джерел збільшення фінансування. Це безумовно так, всі ці проблеми існують, ми вже відмічали скорочення державної підтримки та стимулювання інноваційної діяльності, а також відсутність достатніх обсягів власних грошових коштів внаслідок невисокої рентабельності більшості вітчизняних промислових підприємств.

Недостатнє фінансування є, швидше, не причиною, а наслідком відсутності вагомих системних зрушень у побудові інноваційно-орієнтованої економіки. Вітчизняні та зарубіжні інвестори не зацікавлені у спрямуванні грошових потоків у розвиток інноваційної діяльності. Причиною цього є кланово-олігархічна система економічних відносин, яка створена в Україні, вона не сприяє формуванню повноцінного конкурентного середовища, так само, як попередня командно-адміністративна система. А головною рушійною силою ринкової економіки, яка змушує підприємців вкладати кошти у високоризиковані інноваційні проекти, є конкуренція. Власники підприємств мають постійно дбати про їх конкурентоспроможність, отже, шукати нові технології, створювати нові види та оновлювати асортимент продукції, впроваджувати різноманітні маркетингові та управлінські нововведення.

Отже, без змін у системі економічних відносин окремі закони, постанови чи локальні державні інноваційні програми не зможуть істотно

збільшити попит на інновації в Україні, а, відповідно, створити сприятливий економічний клімат для інноваційної діяльності.

Узагальнюючи матеріали наукових публікацій з цих питань, визначимо головні екзогенні чинники впливу на інноваційну активність підприємств:

- наявність стратегічної концепції розвитку економіки на основі інноваційної моделі та її реалізація шляхом здійснення відповідної державної інноваційної політики;

- повнота і досконалість законодавчої бази в цілому та законодавства з питань інноваційної діяльності зокрема;

- сприятливий економічний клімат для інноваційної діяльності, високий попит на інновації;

- наявність установ інфраструктури та кваліфікованих експертів, які надають необхідні бізнес-послуги, інформацію щодо науково-технічних досягнень та ринків.

Необхідність розвитку інноваційної діяльності вимагає від держави та інших суб'єктів господарювання розроблення та впровадження шляхів її активізації. Можна виділити такі основні напрями активізації інноваційної діяльності підприємництва [27]:

– вдосконалення нормативно-правової бази для забезпечення розвитку інноваційної системи України;

– створення інноваційної інфраструктури: вищі навчальні заклади, наукові організації, інноваційні і виробничі підприємства;

– створення мережі інноваційних впроваджувальних підприємств;

– формування умов для створення і функціонування венчурної індустрії в інноваційній сфері;

– зменшення інноваційних ризиків шляхом утворення спеціальних фондів венчурного фінансування;

– залучення приватного капіталу в науково-технічну сферу;

– удосконалення системи оподаткування фірм-новаторів;

– встановлення спеціального правового режиму пільгового оподаткування інноваційної продукції, виготовленої за інноваційними проектами, які мають державну підтримку та зареєстровані в установленому порядку;

– запровадження державного замовлення на впровадження у виробництво пріоритетних інновацій;

– створення високоефективної системи телекомунікацій, активне використання електронної торгівлі, запровадження новітніх методів передачі та обробки інформації;

– удосконалення фінансово-кредитного забезпечення надання позичок, в тому числі без відсотків; розроблення та запровадження механізму кредитного фінансування інноваційної діяльності;

– надання фірмам-новаторам дотацій;

– зниження державного мита для індивідуальних винахідників;

– створення пільгових умов для фірм, що займаються інноваційною діяльністю;

– посилення державної підтримки бізнесу в інноваційній діяльності;

– законодавчо затвердити умови та програми розвитку інноваційного підприємництва, його участь у спільних наукових дослідженнях, впровадженні результатів наукових досліджень;

– підготовка кадрів для високотехнологічних галузей, менеджерів інноваційної діяльності;

– збільшення в обігу на фондовому ринку частки цінних паперів, що випущені високотехнологічними підприємствами.

Разом з тим на інноваційну активність підприємств впливають не тільки зовнішні, а й внутрішні чинники. Зокрема, одним з вирішальних ендогенних чинників, який впливає на ефективність використання коштів, що спрямовуються на фінансування інноваційних проектів, є внутрішня система управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах. Отже, основним завданням держави є створення

сприятливого економічного середовища для створення і впровадження інновацій, а основним завданням керівників підприємств є формування цілісної системи управління інноваційною діяльністю, яка має складатися з таких елементів [31]:

1) управління відбором інноваційних проектів, які відповідають стратегії розвитку підприємства, і залученням джерел фінансування (формування фондів фінансування нововведень і стимулювання творчої праці винахідників, раціоналізаторів, новаторів за рахунок нерозподіленого прибутку, залучення довгострокових банківських кредитів, розміщення акцій та корпоративних облігацій на вітчизняному і міжнародному фондових ринках);

2) управління інтелектуальною власністю та комерціалізацією інновацій (облік об'єктів інтелектуальної власності-ОІВ, оцінювання вартості ОІВ, які створюють фахівці підприємства, оформлення охоронних документів, захист ОІВ від неправомірного використання, організація продажу патентів, ліцензій та інших ОІВ);

3) мотивація творчої праці персоналу (планування кар'єри працівника, стимулювання особистого зростання, застосування індивідуалізованої системи мотивації — разові грошові виплати винахідникам і новаторам, іменні премії, індивідуальні відзнаки, формування соціального пакета, матеріальне заохочення розвитку персоналу — підвищення кваліфікації, тренінги, перепідготовка тощо);

4) контроль і аналіз інноваційних витрат (розподіл і облік інноваційних витрат за окремими проектами і напрямами інноваційної діяльності, оцінювання фактичної ефективності інноваційних витрат);

5) управління ризиками інноваційної діяльності (ідентифікація ризиків, оцінювання рівня ризику, нейтралізація, розподіл, страхування ризиків);

6) управління НДДКР і співпрацею з установами інноваційної інфраструктури (створення відокремлених підрозділів, проектних груп,

заснування венчурних підприємств, укладення угод з науково-дослідними установами, консалтинговими фірмами, участь в діяльності технопарків, виставках, ярмарках тощо).

При удосконаленні системи управління інноваційної діяльності підприємства слід враховувати теоретичні і практичні пошуки можливостей її активізації як на рівні держави так і на рівні підприємств, які повинні базуватися на: здійсненні державної промислової та інвестиційної політики; створенні сприятливих інституційних умов для інноваційної діяльності в країні; удосконалення механізмів фінансування інноваційних процесів; вдосконалення правового забезпечення інноваційної діяльності.

У країнах з розвиненою ринковою економікою для підтримки інноваційної діяльності, перш за все фундаментальних та прикладних наукових досліджень, широко залучають фінансові ресурси державного бюджету.

У результаті узагальнення світового досвіду у сфері інноваційної діяльності виявлено першочергові завдання для української економіки: створення сприятливих умов для капіталовкладень в інноваційну сферу, збільшення інноваційного потенціалу шляхом активізації наявних ресурсів, широкомасштабне використання технологічних трансферів, розвиток венчурних механізмів освоєння нововведень.

Ключовими заходами по удосконаленню системи управління інноваційною діяльністю підприємства є:

- розробка та послідовна реалізація інноваційної стратегії підприємства;

- забезпечення системного підходу до здійснення технічного переозброєння і модернізації виробництва, створення виняткових технологій по всіх стадіях виготовлення продукції з метою нарощування її інтелектуальної складової та конкурентоспроможності;

- впровадження в систему внутрішньо-фірмового управління інноваційного менеджменту;

- забезпечення інвестування в інноваційний розвиток виробництва за рахунок власних і позичкових коштів;

- фінансування розробки і реалізації інноваційних проектів;

- впровадження прогресивних форм організації праці, ефективної системи мотивації інноваційної діяльності;

- впровадження інвестицій у розвиток трудових ресурсів і нарощування інтелектуального потенціалу підприємства.

Кожний з вище названих заходів механізму управління інноваційною діяльністю підприємства, у свою чергу, розглядається як система, яка включає комплекс заходів щодо забезпечення конкуренції інтересів підприємства і його персоналу у практичному здійсненні стратегій підвищення конкурентоспроможності виробництва на основі інноваційного розвитку.

Так, інвестування в інноваційний розвиток виробництва за рахунок власних і позичкових коштів охоплює такі заходи:

- розробка та реалізація стратегії широкомасштабного реінжинірингу виробництва;

- впровадження у структурні підрозділи підприємства нового унікального високотехнологічного устаткування;

- розробка і впровадження ексклюзивних технологій у бізнес-процеси;

- цілеспрямоване нарощування інтелектуальної складової продукції, яка випускається;

- застосування сучасних інформаційних технологій у системі виробництва та внутріфірмового управління бізнес-процесами.

Фінансування розробки та реалізації інноваційних проектів має включати такі заходи:

- забезпечення комплексного системного підходу до розробки інноваційних проектів щодо технічного переозброєння виробництва,

придбання та впровадження в експлуатацію нового високотехнологічного устаткування;

- розробка і реалізація проектів, які спрямовані на впровадження нових технологічних процесів;

- розробка інвестиційних проектів щодо підвищення якості, конкурентоспроможності та інтелектуальної складової продукції, яка випускається підприємством.

Слід зазначити, що останнім часом на різних рівнях господарювання відбулося усвідомлення потреби в інноваційному напрямку розвитку для забезпечення сталого зростання економіки, а для стимулювання інноваційної діяльності використовують різноманітні заходи, які можна досить ефективно використовувати для удосконалення управління інноваційними процесами.

Для завоювання позицій у постійній конкурентній боротьбі в умовах глобалізації та інтернаціоналізації, аграрні підприємства повинні повною мірою використовувати об'єктивні переваги. Виходячи з представленої SWOT-матриці інформації про внутрішнє і зовнішнє інноваційне середовище підприємств, визначено стратегічні цілі інноваційної діяльності. Це такі:

– розвиток високотехнологічного агропромислового виробництва;

– розробка високотехнологічних інвестиційних проектів для виробництва економічно привабливих культур;

– технічне переоснащення сільськогосподарського виробництва;

– збільшення обсягів виробництва та ефективності переробки органічної продукції;

– налагодження тісних зв'язків з науковими та освітніми установами;

– формування інноваційної культури всередині підприємств та створення стимулів до участі в інноваційних процесах всіх працівників;

– створення системи постійного та якісного оновлення людського капіталу через підвищення рівня його знань, навичок і кваліфікації.

Досягти запланованих заходів можна за допомогою залучення зовнішніх фінансових ресурсів, використання зарубіжного досвіду впровадження агроінновацій, навчання працівників, консультацій зі спеціалістами у сфері інноваційної діяльності тощо (табл. 3.1). Основна суть інноваційних змін полягає у переході до стану "сталого інноваційного розвитку". Як свідчить досвід провідних країн світу, основні аспекти реалізації інноваційних цілей повинні знайти відображення у стратегічному плані інноваційного розвитку сільського господарства на рівні області, країни.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT – аналізу інноваційного розвитку підприємства ТОВ «Інститут інноваційної біоекономіки»

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	Можливість розширення ринків збуту та вихід на світові ринки. Зростаючий світовий попит на екологічну продукцію. Підвищення якості та зниження собівартості продукції на основі досягнень біотехнологій. Підвищення рівня професійності кадрів та якості управління.	Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності Нестабільність цін та залежність від кредитів Ринкові зміни в умовах прагнення до євроінтеграції: розширення доступу зарубіжних виробників та захоплення ними ключових позицій на вітчизняному продовольчому ринку.
Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СІЗ
Подолання економічного спаду та поступова стабілізація агровиробництва. Потужний природно-ресурсний потенціал. Наявність земельних територій, що	Вдосконалення та розширення асортименту продукції. Нарощування обсягів виробництва та експорту екологічно чистої аграрної продукції.	Дослідження ринку технологій, аграрних ринків та діяльності конкурентів. Сертифікація та маркування агропродукції

дозволяють виробляти органічну продукцію. Значні резерви підвищення урожайності рослин та продуктивності тварин Збереження науково-технічного потенціалу	Збільшення прибутковості діяльності.	відповідно до міжнародних вимог. Налагодження ефективних науково-технологічних зв`язків у зовнішньому середовищі.
Слабкі сторони	Поле СЛМ	Поле СЛЗ
Несприйнятливість до новітніх технологій Недостатня кількість та різноманітність джерел фінансування Відсутність відповідних навичок у галузі інноваційного менеджменту. Низький рівень кваліфікації персоналу. Застарілість матеріально-технічної бази господарств	Формування творчого, підприємницького інноваційного менеджменту Удосконалення управлінських навичок персоналу. Створення матеріальних стимулів та умов творчої праці Освоєння нових методів організації виробництва	Інформаційне забезпечення виробництва з метою прогнозування комерційного потенціалу інноваційної агропродукції. Розробка інвестиційних проектів. Підвищення кваліфікації кадрів у галузі правової охорони та інтелектуальної власності

Джерело: сформовано автором

Отже, формування повноцінної системи управління інноваційною діяльністю, яка охоплює весь ланцюжок — від відбору інноваційних проектів і вибору джерел фінансування до оцінювання фактичної ефективності інноваційних витрат, є необхідною умовою підвищення інноваційної активності вітчизняних промислових підприємств.

Підприємництво виступає основною рушійною силою розвитку економіки, і тому необхідно ретельно підходити до удосконалення, розробки та запровадження урядом України конкретних державних програм, які б дали поштовх до значної активізації інноваційної діяльності у сфері інноваційного бізнесу в Україні.

3.2. Інноваційна біоекономіка вітчизняного картоплярства (стартап проєкт)

В Україні картопля, не дивлячись на наслідки воєнних дій, залишається лідером продовольчого кошику, займає третє місце після пшениці і кукурудзи. Вітчизняна наукова школа картоплярства має славетну історію, створює високопродуктивні сорти і технології, але зруйнована національна система насінництва і науково-виробнича база не витримує викликів, що супроводжують сучасне картоплярство.

За даними Інституту картоплярства НААН, вирощування картоплі домогосподарствами і промисловими агропідприємствами в Україні в перший рік війни скоротилося на 36% порівняно з довоєнними показниками, ситуація продовжує погіршуватися. При цьому врожайність картоплі зростає і в домогосподарствах становить 16,5 т/га, у промпідприємствах – 25,8 т/га.

В Україні виробляється 20 млн. т картоплі, з них 2% підприємствами, 98% населенням. Імпорт картоплі (офіційний) обмежений через проблеми логістики, складні погодні і економічні умови. Щорічна потреба насіння на площу вирощування 500 тис. га складає 2 млн. т, в тому числі: добазового 4 тис.т, базового 30 тис.т, сертифікованого СН-1 230 тис. т, СН-2 – 1,7 млн. т. На ринку зростає попит на вітчизняні сорти картоплі, який не може задовольнити система насінництва аграрної науки – в 2023 р. вироблено 1850 т сертифікованого вітчизняного насіння, також сертифіковано 42 288 т насіння іноземної селекції. Тобто в Україні виробляється 2,2% сертифікованого насіння картоплі від необхідної кількості.

У 2024 році кількість сертифікованих насінницьких підприємств становить 19, тоді як довоєнного 2021 року їх налічувалось 30, а в перший рік війни насінництвом в Україні займалося лише 16 господарств. За даними Української асоціації виробників картоплі у 2022 році насінницькі господарства, що розташовані здебільшого на Чернігівщині і Київщині, опинились в окупації. Перед початком посівної картоплесховища були без

електроенергії, насіннєва картопля втратила свої посівні якості. Імпортний матеріал (нідерландський, німецький) здебільшого поступав в західні регіони, що відобразилось на низьких показниках виробництва картоплі в 2022-2023 маркетинговому році.

За прогнозами науковців і виробників, сприятлива цінова кон'юнктура 2023 року дещо підтримала виробників насіннєвої картоплі, але задекларований насінницькими господарствами обсяг вирощування у 2024 році 38,147 тис. тонн не забезпечать потреби ринку.

Аграрна наука бачить розвиток насінництва та інших складових високопродуктивного картоплярства в Україні шляхом реалізації інтегрованих моделей співпраці науки і бізнесу на засадах інноваційної біоекономіки. Біоекономіка заснована на проривних досягненнях науки в різних сферах використання біологічних ресурсів, зокрема картоплярства, в поєднанні із високоефективними економічними, екологічними, технологічними механізмами їх запровадження в практику.

Розвиток галузі на засадах інноваційної біоекономіки передбачає створення кластерних екосистем, які сприяють освоєнню і розповсюдженню наукових біоінновацій в сфері картоплярства, створення мережі репродукторів з розмноження насіннєвого матеріалу на договірних умовах державно-приватного партнерства, забезпечення сезонної і довгострокової контрактації виробництва, переробки і реалізації насіннєвої і продовольчої картоплі.

Інститутом інноваційної біоекономіки розроблено ринково-адаптовану кластерну систему спільної діяльності науки і бізнесу в сфері картоплярства, концептуальні підходи, правові і економічні підстави, статутні і договірні організаційні механізми, проєктні рішення щодо інтеграції наукових установ і їх експериментальної бази в середовище картопляного бізнесу як інтелектуального капіталовкладача і рівноправного учасника біоекономічних процесів з виробництва затребуваної ринком інноваційної продукції.

Розроблена система включає модель організації та функціонування кластеру «Українська картопля», механізми запровадження модельних підходів в формі:

- науково-інноваційного центру зі створення та розповсюдження інноваційних проєктів розвитку вітчизняного картоплярства;
- територіально-виробничих комплексів з вирощування продукції картоплярства;
- торгово-логістичних комплексів з реалізації продукції картоплярства.

Система грунтується на науковому потенціалі Інституту картоплярства НААН та його експериментально-виробничої бази. Інститут картоплярства є головною спеціалізованою установою з проведення наукових досліджень з культури картоплі для різних грунтокліматичних зон України та ефективно функціонує з 1938 року. Інститут картоплярства має найбільшу долю (78%) зареєстрованих в Реєстрі сортів рослин, дозволених для широкого використання на 2024 рік серед вітчизняних установ (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Показники вітчизняної селекції за 2021 та 2023 роки

№		2021 р.	2023 р.
1	Кількість зареєстрованих сортів	83	92
	-Інститут картоплярства НААН	67	72
	-Поліська дослідна станція	1	1
	-Інститут с/г Полісся НААН	1	1
	-Інститут землеробства і тваринництва ЗР НААН	4	4
	-Львівський національний аграрний університет	6	6
	-ПрАТ НВО «Чернігівеліткартопля»	4	6
	Інші оригінатори	-	2
2	Кількість виробленого насіння, тонн	4392,5	2620

	-Інститут картоплярства НААН	540,4	617
	-НДУ співвиконавці	343,1	70
	-Державні підприємства ДГ	3509	734
	- По ліцензії	-	1200
3	В тому числі по видах насіння, тонн	4392,5	2620
	-добазове	50,1	53
	-базове	647,7	717
	-сертифіковане	3694,7	1850

Джерело: сформовано автором

Сорти картоплі селекції Інституту картоплярства, розроблені методи і технології використовуються в наукових установах, насінницьких господарствах, господарствах різних форм власності у Київській, Чернігівській, Полтавській, Вінницькій, Херсонській, Волинській, Львівській областях з метою одержання високоякісного садивного матеріалу для сортооновлення та сортозаміни за прийнятими схемами насінництва та запропонованими зональними технологіями. Сорти Княгиня та Мирослава є лідерами за врожайністю. До прикладу в ТзОВ «Агро ЛВ» (Львівська область) сорти показали урожайність на рівні 69,8 і 68,0 т/га, що є найвищим результатом серед 83 сортів, у ТОВ «Гранекс-Черкаси» найбільший урожай отримано по сорту Княгиня – 108,1т/га серед 67 сортів.

На сьогодні Інститутом картоплярства НААН підписано ліцензійні договори з ДП ДГ «Артеміда» та «Корделівське» Вінницької області, ТОВ «Бровари Картопля» та «Біотех ЛТД» Київської області, ТзОВ «Потейтос-агро» та СОК «Волинська картопля» Волинської області, ТзОВ «Контіненталь Фармерз Груп» та «Централ плейнс груп Україна» Львівської обл., ФГ «Межерічка» Житомирської обл., ФГ «Аделаїда» Херсонської обл. та іншими.

Проте слід враховувати і існуючу галузеву структуру, що характеризується тотальною перевагою господарств населення у

виробництві картоплі (93-97%) та її реалізації (80-85%). Необхідно зазначити, що близько 50% (650-700 тис. га) площ, зайнятих під картоплею у господарствах населення, вирощують сорти Інституту картоплярства.

Сорти інституту, рекомендовані для промислової переробки на картоплепродукти, використовують на підприємствах ТОВ «Чіпси Люкс» (Київська обл.), "PepsiCo Украина" (Миколаївська обл.), «Клуб чіпсів» (Дніпропетровська обл.), «Гал-Євро Контакт» (Волинська обл.), «Крижана Фудз» (м. Житомир).

На ринку України також розвивається сектор насінництва, вирощування і переробки картопляної продукції іноземної селекції (табл.3.3). В 2023 році кількість зареєстрованих сортів 5 країн склала 127, кількість сертифікованого іноземного насіння, що виробляється в Україні, перевищує вітчизняне в 20 разів. Інститут картоплярства співпрацює з Українською асоціацією виробників картоплі, є експертом з розроблення програм, заходів, пропозицій, законодавчих актів з розвитку промислового картоплярства.

Таблиця 3.3

Показники іноземної селекції за 2021 та 2023 роки

№		2021 р.	2023 р.
1	Кількість зареєстрованих сортів	115	127
	-Нідерланди	53	60
	-Німеччина	56	56
	-Ірландія	4	5
	-Франція	2	4
	-США	-	2
2	Кількість виробленого і сертифікованого насіння, тонн	42291,6	47764
	-Нідерландських сортів	24546	25437
	-Німецьких сортів	15842	21085
	-Ірландських сортів	900	1242

	-Інших	1003,6	Не враховано
3	Кількість виробництва насіння по регіонах, тонн	42291,6	47764
	-Київська область	7-10379	7-9575
	-Чернігівська область	8-19367,8	5-9895
	-Житомирська область	1-260	2-530
	-Рівненська область	1-132	1-100
	-Волинська область	3-80,8	1-280
	-Львівська область	1-912,7	1-16120
	-Вінницька область	1-40	-
	-Черкаська область	1-760	1-7000
	-Херсонська область	1-2145	1-4259

Джерело: сформовано автором

Проте головним завданням Інституту картоплярства залишається відновлення на ринкових засадах та забезпечення галузі якісним насіннєвим матеріалом вітчизняних високопродуктивних сортів картоплі. Тому на завдання Мінагрополітики і НААН Інститутом інноваційної біоекономіки разом з Інститутом картоплярства розроблено та впроваджується Національний проєкт «Українська картопля» з виробництва та розповсюдження насіннєвого матеріалу вітчизняних сортів картоплі на кластерних засадах державно-приватного партнерства.

Розроблено стратегію науково-інноваційного забезпечення розвитку картоплярства, яка передбачає модернізацію Інституту картоплярства і його експериментально-виробничої мережі, створення в партнерстві з бізнесом інноваційної інфраструктури, залучення інвестицій в проєкти інноваційного розвитку, інтеграції науково-інноваційних розробок в агровиробництво і продовольчу сферу.

Організаційна схема (рис.3.2.) передбачає побудову кластерних відносин ініціаторів нацпроєкту з іншими учасниками. Інститут картоплярства мобілізує потенціал державних установ і підприємств, зайнятих в виробництві і розповсюдженні вітчизняного насіннєвого матеріалу картоплі. Інститут інноваційної біоекономіки розробляє і супроводжує інноваційні проєкти, залучає провайдерів (виконавців) і інвесторів проєктів, відпрацьовує договірний механізм взаємовигідного партнерства науки і бізнесу в процесі створення і освоєння інновацій, розмноження і просування на ринку насіння вітчизняних сортів, формування ринкової логістичної, переробної, торгової інфраструктури кластеру для забезпечення циклічного виробництва кластерної продукції.

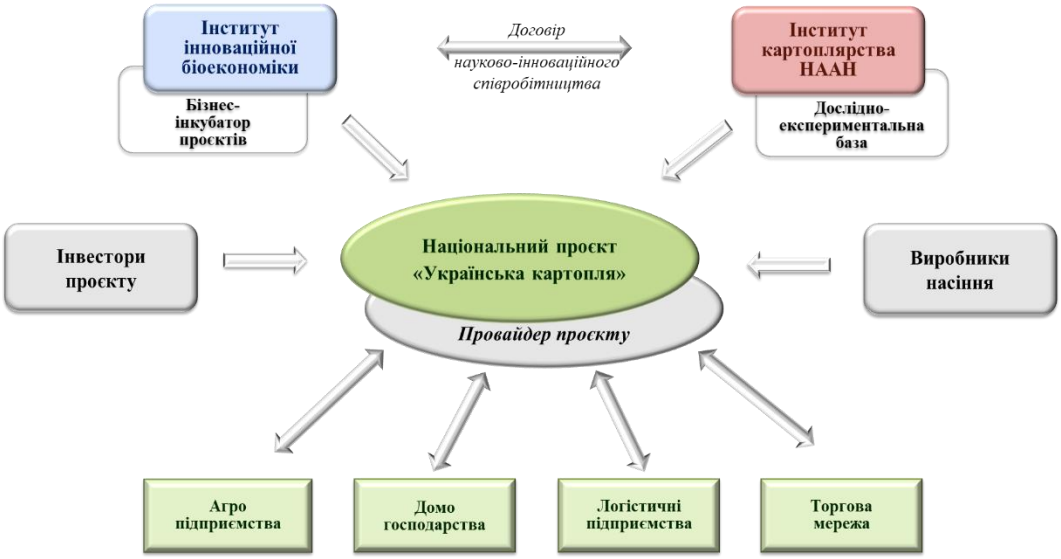

Рис. 3.2. Організація кластерних відносин Інститутом інноваційної біоекономіки та Інститутом картоплярства НААН з іншими учасниками Національного проекту «Українська картопля»

Джерело: [5]

Функціональний механізм кластеру нацпроєкту «Українська картопля» (рис.3.3) працює на договірних умовах щодо отримання та забезпечення замовлення ринку на насіннєву та продовольчу продукцію.

Провайдер – компанія або група компаній, які придбали право на реалізацію нацпроєкту в окремих сегментах продукції або регіонах, здійснюють замовлення на якісний насіннєвий матеріал або зразки продовольчої продукції по безвірусній, органічній або іншій технології, в установах аграрної науки.

Рис. 3.3. Функціональний механізм кластеру нацпроєкту «Українська картопля»

Джерело: [6]

Інститут картоплярства разом з дослідними державними підприємствами і базовими господарствами, що вирощують українське насіння по ліцензії, нарощують виробництво в обсязі замовлення, розвивають дослідно-експериментальну базу за рахунок технологічних інвестицій і коштів форвардних контрактів. Провайдер гарантовано викупає насіннєву і продовольчу продукцію, яку реалізує як кінцеву продукцію інноваційного агропродуктового кластеру.

Провайдер за рахунок використання якісного матеріалу, залучення інвестицій і побудови збутової мережі змушує власну виробничу базу,

розвиває спільне виробництво під замовлення, формує логістичну інфраструктуру, переробку, здійснює постачання в торгові мережі якісної картоплі під торговою маркою «Українська картопля».

Апробацію модельних положень і проєктних механізмів Нацпроєкту «Українська картопля» проведено в серії експериментальних практик в 2021 -2024 рр. (табл.3.4). Етапи проєкту розбиті по роках, але початковий план і локалізація експерименту змінені в зв'язку з повномасштабною війною.

Таблиця 3.4

ЕТАПИ НАЦІОНАЛЬНОГО ПРОЄКТУ «УКРАЇНСЬКА КАРТОПЛЯ»

I етап 2021 р.	*Стартап Полігон «Вахнівка»*	*Експеримент з перевірки бізнес-спроможності вітчизняних сортів картоплі* *Площа – 5 га, насіння 24 740 т, 5 сортів промислового вирощування, 31 сорт – порівняльні досліди*
II етап 2022 р.	*Передислокація Полігон «Бохоники»*	*Експеримент з екстреного переміщення і вирощування насіннєвої картоплі із Київського у Вінницький регіон* *Площа – 28,5 га, насіння 98,1т, 5 сортів промислового вирощування, 15 сортів – порівняльні досліди*
III етап 2023 р.	*Випробування Полігон «Медвеже Вушко»*	*Експеримент з власного вирощування картоплі із некондіційного насіння за ощадними технологіями* *Площа – 10 га, насіння 35 т, 8 сортів промислового вирощування*
IV етап 2024 р.	*Відтворення Полігон «Немішаєве»*	*Експеримент з перевірки якостей картоплі після вирощування в шокових умовах* *Площа – 5 га, насіння 17т, 7 сортів промислового вирощування*

Джерело: [5]

Основним задумом експерименту є перевірка складових всього процесу ведення бізнесу від наукових розробок, наукоємного і товарного виробництва до різних форм реалізації картопляної продукції кінцевим споживачам (насіння, картопля, продукти первинної переробки).

З метою підвищення ефективності реалізації інноваційного потенціалу аграрної науки, забезпечення промислових і приватних виробників картоплі якісним оригінальним насіннєвим матеріалом сортів, затребуваних ринком, відпрацювання кластерної моделі інтеграції науки і бізнесу, залучення інвестицій в розвиток вітчизняних об'єктів селекції і

насінництва в Національній академії аграрних наук за підтримкою Мінагрополітики запроваджено стартап Національного проєкту «Українська картопля». Провайдером стартапу визначено Інститут інноваційної біоекономіки, науковою базою – Інститут картоплярства НААН.

Запропоновано у 2021 році на засадах державно-приватного партнерства:

- провести експеримент з перевірки і демонстрації переваг вітчизняних сортів картоплі і технологій в умовах спільного виробництва науки і бізнесу;

- дослідити потреби ринку та сформувати замовлення на створення і оздоровлення насіннєвого матеріалу, потрібного виробникам;

- відпрацювати заходи щодо створення кластерної мережі з розмноження посадкового матеріалу, виробництва та реалізації високоякісної картоплі української селекції.

В ході виконання експерименту І етапу Інститутом інноваційної біоекономіки залучено інвестиції на фінансування стартапу, створено випробувальний полігон на орендованих землях (табл.3.5).

Таблиця 3.5

РЕЗУЛЬТАТИ І ЕТАПУ НАЦІОНАЛЬНОГО ПРОЕКТУ «УКРАЇНСЬКА КАРТОПЛЯ» (2021 р.)

НАСІННЯ	ВИРОБНИЦТВО	ПРОДУКЦІЯ	РЕАЛІЗАЦІЯ
➢ Кількість сортів промислове вирощування – 6 (еліта) ▪ Мирослава - 4 т ▪ Щедрик - 6 т ▪ Скарбниця - 7 т ▪ Околиця - 3 т ▪ Княгиня - 3,8 т ▪ Сіфра - 0,2 т ▪ Тирас - 0,2 т Разом: 24 тони ➢ Кількість сортів ділянок порівняльних дослідів ▪ Вітчизняних сортів - 15 ▪ Зарубіжних сортів - 15	➢ Промисловий полігон – 5,5 га Вахнівка Липовецький р-н Вінницька обл. ➢ Аматорський полігон 0,5 га 8 ділянок ▪ Київська обл. – 2 ▪ Чернігівська обл. ▪ Вінницька обл. -2 ▪ Одеська обл. ▪ Ів.-Франківська обл. ▪ Донецька обл. Середній розмір ділянки 6-7 соток	➢ Валовий збір на промисловій ділянці - 116,9 т ➢ Урожайність т/га: ▪ Мирослава 29 ▪ Скарбниця 27 ▪ Щедрик 28 ▪ Княгиня 28 ▪ Околиця 18 ➢ Вихід продукції ▪ Насіння (І репр.) 87,3 (74%) ▪ Продовольча (1 і 2 кат.) 18,2 т (16%) ▪ Відходи (фураж) 11,4 т (10%)	➢ Інтернет-продажі (роздріб) насіння 12,5 т х 15 грн/кг = 187 500 грн ➢ Торгові мережі (роздріб) 15,5 т х 6 грн/кг=93 000 грн ➢ Фермери (відходи) 10т х1,2грн/кг = 12 000 грн ➢ Насіння під урожай 2022 р. 75 т х 10 грн/кг=750 000 грн ➢ Разом на суму 1042500 грн або 173750 грн/га

Джерело: [5]

В Інституті картоплярства закуплено сертифікований насіннєвий матеріал еліти в кількості 24 тонн, кількість сортів -6, також сформовано дослідні ділянки з порівнянням характеристик 15 сортів вітчизняної селекції і 15 сортів іноземної селекції. Виробництво здійснювалось за ресурсоощадною технологією і науковим супроводом Інституту картоплярства.

Найкращі показники дав сорт Мирослава: урожайність 29 т, вихід насіння – 80%, враженість хворобами – найменша (30% здорових). Для порівняння сорт Рив'єра показав 13,4% здорових бульб в аналогічних ресурсоощадних умовах вирощування.

Проведено одночасно експеримент по вирощуванню під замовлення в домогосподарствах 6 областей картоплі із наданого в кредит насіннєвого матеріалу. Площа аматорського полігону 0,5 га, середній розмір ділянки 6-7 соток. На приватних ділянках населення лідером також виявився сорт картоплі Мирослава.

В промисловому виробництві вихід насіння склав 74%, продовольчої картоплі 16%. В аматорському виробництві вихід насіннєвої картоплі склав 50%, що є високим показником.

Відпрацьовано канали збуту насіннєвої картоплі: інтернет-торгівля, торгові мережі, співробітництво з фермерами по використанню некондиційної картоплі. Разом отримано надходжень в сумі 1 042 500 грн, що склало 173 750 грн на 1 га. Рентабельність стартапу склала 60%.

Комерційні практики з фірмових продаж насіннєвої і продовольчої картоплі населенню в торгових точках Голосіївського району м. Києва під торговою маркою «Українська картопля» показали високий попит споживачів щодо традиційних смакових якостей української картоплі. Лідером продаж також виявилась картопля сорту Мирослава.

Стартап успішно пройшов біоекономічні випробування, результати рекомендовані до масштабування в умовах визначених територіальних

громад Київського, Чернігівського та Вінницького регіонів на кластерних засадах державно-приватного партнерства.

Впровадження результатів стартапу Нацпроєкту «Українська картопля» на ІІ етапі (2022 р.) планувалось в територіальних громадах Київської і Чернігівської області, частково в Вінницькій області. Було сформовано форвардний фонд насіннєвого матеріалу в кількості 150 тонн, профінансовано контрактацію вирощування картоплі фермерськими і домогосподарствами в Бучанській, Бородянській, Козелецькій, Чернігівській та інших територіальних громадах, підготовлено техніку і складські приміщення в січні-лютому 2022 р. Однак на законтрактовану територію зайшли окупанти. Частково насіння роздали населенню, частково – 40 тонн, вдалося вивезти в Вінницьку область, де проведено експериментальні заходи ІІ етапу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

РЕЗУЛЬТАТИ ІІ ЕТАПУ НАЦІОНАЛЬНОГО ПРОЕКТУ «УКРАЇНСЬКА КАРТОПЛЯ»

НАСІННЯ	ВИРОБНИЦТВО	ПРОДУКЦІЯ	РЕАЛІЗАЦІЯ
Насіння на випробувальний полігон – 67 тонн І репродукції: Мирослава – 20,8 т Околиця – 17,2 т Щедрик – 8,1 т Скарбниця – 5,2 т Рів'єра - 7,8 т Пікасо – 1,9 т Інші соорти – 6,0 т Насіння на експериментальне виробництво – 38 тонн: Скарбниця – 52% Околиця – 48% Якість матеріалу 6 балів за 10-бальною оцінкою (невідповідні умови зберігання)	Промисловий полігон – 16,53 га «Бохоніки» Інститут кормів і СГП Вінницький район Виробнича ділянка Ялтушівський р-н – 6 га Виробнича ділянка Липовецький р-н – 4,5 га Виробнича ділянка Дашківці Вінницький р-н – 1 га Разом площа експерименту – 28,03 га	Валовий збір – 600 тонн, частка 33% - 200 тонн Урожайність т/га – 21,4 Найбільша урожайність – 25 т/га: Мирослава Скарбниця Щедрик Найменша урожайність -- 18 т/га: Околиця Рів'єра Інші іноземні сорти Вихід продукції: Насіння – 25% Продовольча – 60% Відходи – 15%	Поставки в фірмову мережу «Грош» Вінниця (розфасована прод. карт.) 4146 кг х 12,8 грн/кг = 53068,8 грн Поставки в ФГ та насіння під урожай 2023 р. 75000 кг х 12 грн/кг =900000 грн Продаж в роздріб (Вінниця) (торгові точки) 2697 кг х 10,4 грн/кг = 28048,8 грн Продаж оптом прод. карт. 23222 кг х 3,9 грн/кг = 90565,8 грн Продаж оптом карт. на переробку

			87157 кг х 3 грн/кг = 261471 грн Разом на суму 1333154,4 грн

Джерело: сформовано автором

Експеримент проведено в екстремальних умовах: насіння пошкоджено, посів пізній, грунти не підготовлено, відсутня частина техніки і фахівці. Головним об'єктом дослідів були українські сорти Ір. (Мирослава, Скарбниця, Щедрик, Околиця) та іноземні сорти Ір. (Рив'єра, Пікассо). Валовий збір склав 600 тонн з 1 га, частка в спільній діяльності провайдера – Інституту інноваційної біоекономіки склала 200 тонн. Найбільшу урожайність і якість продукції показали сорти Мирослава, Скарбниця, Щедрик – 25 т/га. Найменшу урожайність – до 18 т/га, показали сорти Околиця, Рив'єра, Пікассо. Незважаючи на несприятливі умови, вдалося отримати вихід насіннєвого матеріалу 25%, виробничі показники можна вважати задовільними.

В зв'язку з відсутністю підготовленої бази зберігання, було орендовано спеціалізовані складські приміщення в ДП ДГ Подільської дослідно-селекційної станції Інституту садівництва НААН в с. Медвеже Вушко площею 830 м^2 (10 км від м. Вінниця). Завезено в сховище 200 тонн, проведено заходи щодо сортування, пакування та відправки насіннєвої і продовольчої картоплі споживачам. При низьких цінах на картоплю (6 грн за 1 кг) роздрібна реалізація здійснювалась за цінами 10-12,8 грн. Картоплю II і III категорій продано оптом. Частину насіння закладено під урожай 2023 р. Реалізацію здійснено на суму 1 333 154,4 грн, тобто питомий показник надходжень на 1 га склав 143 085 грн, що перевищує економічний орієнтир стартапу 2021 р.

На період відновлення виробничо-комерційної мережі на Київщині III етап (2023 р.) експерименту було вирішено провести на базі Подільської ДСС Інституту садівництва НААН на умовах спільного вирощування картоплі на площі 9 га (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати спільного вирощування картоплі Подільською ДСС Інституту садівництва НААН в 2023 р.

НАСІННЯ	ВИРОБНИЦТВО	ПРОДУКЦІЯ	РЕАЛІЗАЦІЯ
Насіння – 67 тонн II репродукція в т.ч. вітчизняна селекція (випробування 3 рік): Скарбниця Щедрик Мирослава Тирас I репродукція іноземна селекція (випробування 2 рік): Пікассо Рів'єра Воларе Арізона Якість матеріалу - 5 балів з 10	Промисловий полігон – Ведмеже вушко Вінницький р-н 8,67 га Власне виробництво Виробничі ділянки: Тирас – 3,2 га Скарбниця – 3,5 га Мирослава – 1,04 га Пікассо – 0,45 га Воларе – 0,23 га Щедрик – 0,21 га Арізона – 0,04 га Технології: Відновлення родючості грунту Механізоване збирання	Валовий збір – 158,4 тонн Урожайність – 17,6 т/га В тому числі: Тирас – 50,6 т Скарбниця – 64,3 т Мирослава – 26 т Пікассо – 7,5 т Торнадо – 3,,0 т Інші – 7,0 т Вихід продукції: Насіння – 115 т(10%) Продовольча (I і II кат) – 120 т (75%) Відходи – 233,4 т (15%)	Поставки в фірмову мережу «Грош» (розфасована продукція) 35484 кг х 122,8 грн/кг = 454195,2 грн Продаж в роздріб 98188,5 кг х 10 грн/кг == 98185 грн. Продаж оптом 66200 кг х 8 грн/кг = 529600 грн Продаж а крохмаль 22433 кг х 2,9 грн/кг = 65055,7 грн Залишок насіння 15000 кг х 10 грн/кг = 150000 грн Разом на суму 1297036 грн або 144115 грн/га

Досліджувались сорти насіння II репродукції Скарбниці, Мирослави, Щедрика, додатково придбано насіння Тирасу, всього використано 30,4 т. На невеликих ділянках досліджувались іноземні сорти Пікассо, Воларе, Арізона, насіння Рів'єри визнано не придатним до посадки. Насіннєвий матеріал, крім Тираса, пройшов дворічне випробування в несприятливих умовах, завданням експерименту було визначити граничні умови

генетичних здібностей і економічної доцільності вирощування картоплі із несертифікованого матеріалу в ресурсоощадному режимі, в якому сьогодні працює більшість непрофесійних картоплярів.

На ІІІ етапі значну увагу приділено механізації процесу вирощування, збирання і зберігання продукції, створенню системи фірмової торгівлі. Залучено 1 млн. грн грантових коштів за підтримкою держави, придбано складське і торгове обладнання, кормозбиральний комбайн Анна, оргтехніку для електронної комерції. Створено виставкові майданчики в м. Вінниця (ТК «Вишенька») і м.Київ (ТК «Голосієво»).

Не дивлячись на низьку урожайність – 17,6 т/га, отримано 158,4 тонни картоплі, з них 10% насіннєвої фракції, за рахунок фірмової торгівлі і раціонального використання логістичної бази вдалось реалізувати продукції на суму 1 297 036 грн. Порівняльний економічний показник склав 144 115 грн/га, тобто на рівні 2022 р. Найкращі показники технологічності, продуктивності і споживчої якості продемонстрували сорти Мирослава, Скарбниця, Тирас. Тобто експериментальні заходи трьох років показали високу адаптивність українських сортів картоплі і стабільну споживчу якість для поціновувачів традиційної української кухні. Економічні показники проєктних етапів доводять їх окупність, прибутковість на рівні 30-60%.

Експериментальні практики також показали, що у Вінницькому регіоні, який є лідером по виробництву картоплі в Україні, домогосподарства і виробники практично не використовують сертифікованого насіннєвого матеріалу вітчизняних сортів картоплі, в торгових мережах також рідко можна зустріти товарну картоплю українських сортів.

На IV етапі експерименту (2024 р.) проведено заходи щодо відновлення кластеру «Українська картопля» на базі Інституту картоплярства НААН та виробничих і торгових майданчиках Київського регіону. За договорами Інституту інноваційної біоекономіки та Інституту

картоплярства закладено дослід по визначенню граничних біоекономічних характеристик сортів картоплі Мирослава, Скарбниця, Тирас на площі 2,9 га. В умовах дотримання технологічних вимог сорти ІІІ репродукції показали урожайність на виробничому полігоні «Немішаєве» до 29 т/га, тобто вдвічі більше, ніж на вінницькому полігоні «Медвеже Вушко» (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Результати вирощування картоплі згідно договору між Інститутом картоплярства НААН та Інститутом інноваційної біоекономіки

НАСІННЯ	ВИРОБНИЦТВО	ПРОДУКЦІЯ	РЕАЛІЗАЦІЯ
Насіння – 12 тонн ІІІ репродукція: Тирас Мирослава Скарбниця Продовольча фракція: Щедрик Торнадо Якість матеріалу 4 бали із 10 Перевірка граничного потенціалу відтворення та отримання товарної картоплі	Власне виробництво – 2,9 га Промисловий полігон Немішаєве: Тирас – 0,9 га Скарбниця – 1,3 га Мирослава - 0,1 га Торнадо – 0,3 га Щедрик – 0,3 га Дослідні полля (вирощувю під зммовлення) – 5 га: Мирослава Скарбниця Щедрик Інші сорти Технології: Збирання комбайном Складське обладнання	Валовий збір власної продукції – 71 тонна Урожайність – 24,5 т/га у тому числі: Тирас – 20,9 т Скарбниця – 29,2 т Мирослава – 29,4 т Вид продукції: Насіння - 10% Продовольча - 75% Відходи – 15% Замовлення: Насіння – 40 тонн Продовольча – 40 тонн	Постачання в Біомаркет «Українська селекція» розфасована продукція 30 т х 30 грн/кг == 900000 грн Оптові продажі: Насіння 20т х 20грн/кг = 400000 грн Роздрібні продажі: Насіння 20 т х 25 грн/кг = 500000 грн Продовольча 20 т х 20 грн/кг = 400000 грн

	Первинна переробка - розфасовка		Разом на суму 2500000 або 250000 грн/га

Джерело: сформовано автором

Оновлення насіннєвого і продовольчого кошику експерименту дозволило вийти на Київський ринок продовольчої картоплі в умовах сприятливої кон'юнктури. Прогноз реалізації складає 2 500 000 грн, або 250 000 грн/га. Проєкт «Українська картопля» довів свою життєздатність в кризових умовах воєнного часу і трансформації виробничих і споживчих секторів на ринку картоплі.

Таким чином, кластерна модель Національного проєкту «Українська картопля» на засадах партнерства науки і бізнесу є перспективним напрямом розвитку вітчизняного картоплярства за принципами інноваційної біоекономіки. Балансування взаємовигідних умов співпраці державного сектору

галузевої науки та ринкового сектору інноваційно-інвестиційного агробізнесу забезпечують відповідно Інститут картоплярства і Інститут інноваційної біоекономіки. Кластерні проєкти виробництва та реалізації насіннєвої і продовольчої картоплі, продуктів переробки має здійснювати компанія-провайдер проєктів (ТОВ «Українська картопля»). Провайдер залучає інвесторів і створює мережу репродукторів, які разом з наукомісткою продукцією наукових установ мають вийти на рівень виробництва сертифікованого насіннєвого матеріалу вітчизняної селекції в базу 50 000 тонн.

Таким чином, високий біопотенціал вітчизняних сортів картоплі підтверджується в роботах провідних вчених галузі картоплярства.

Висновки до третього розділу

У процесі виконання унікальних, неповторювальних та нетипових робіт, якими також можна вважати розробку і впровадження нових продуктів, одним з найефективніших інструментів досягнення визначеної мети є застосування проектного підходу, що дає змогу досягти суттєвої економії коштів при формуванні бюджету інноваційного проекту та скорочення термінів виконання проекту.

Інститут інноваційної біоекономіки спільно з експериментальною підприємницькою мережею НААН та партнерами агробізнесу створили сучасний комплекс консалтингових послуг щодо адаптації наукових розробок до умов ринку, перетворення їх в конкурентоспроможні інноваційні пропозиції, представлення їх на ринок у форматі інноваційних бізнес-проектів, залучення венчурних інвестицій для організації інноваційних підприємств, інтеграції нового бізнесу в кластерні сегменти наукоємного ринку.

На основі механізму інноваційного бізнес-інкубатора на замовлення учасників агроринку здійснюється «вирощування» інноваційного бізнесу з урахуванням інтересів розробників наукової продукції, технологів і агентів з трансферу інновацій, інвесторів та кредиторів наукоємного виробництва і розвитку його комерційної структури виробників та реалізаторів інноваційної агропродукції.

Для активізації та підвищення інноваційної діяльності на підприємстві необхідно провести наступні заходи. Зовнішні: пільгове оподаткування, часткове або повне відшкодування витрат державою на розробку інновацій, участь у спеціальних державних програмах допомоги з впровадження інновацій. Внутрішні: ввести в структуру підприємства інноваційно-інформаційні центри; запровадити електронні комунікації; запровадити програми широкого залучення працівників підприємства до інноваційної діяльності шляхом активізації діяльності людей, схильних мислити нетрадиційно.

Національний проєкт (стартап проєкт) «Українська картопля», рекомендований для впровадження в картоплесіючих регіонах. Застосування кластерної екосистеми виробництва і реалізації насіннєвої і продовольчої картоплі в циклічному процесі інноваційної біоекономіки дозволяє синергетично поєднати ефект від використання високопродуктивних біоресурсів і біотехнологій з бізнес спроможними економічними ринково-адаптованими механізмами.

ВИСНОВКИ

В умовах обмеженості можливостей економічного розвитку на засадах екстенсивного підходу суб'єкти господарювання змушені застосовувати інновації. Ця обставина дозволяє підприємствам якісно вдосконалювати використовувані технології, готову продукцію, управлінські процеси. Наслідком цього є інтенсивний розвиток і набуття конкурентних переваг. У результаті проведених досліджень доведено, що розроблення і провадження інновацій є високоризиковою діяльністю, тому управління інноваційною діяльністю вимагає застосування системного підходу.

Оцінювання системи управління інноваційною діяльністю підприємства необхідно здійснювати за допомогою показників ефективності витрат на інноваційну спрямованість системи; раціональності праці в системі; реалізації цілей системою; ефективності рішень у системі; зайнятості персоналу в апараті управління системи; ефективності праці управлінського персоналу системи; освітньо-кваліфікаційного рівня працівників системи; корисності використовуваної інформації в системі; успішності висунутих і реалізованих системою інноваційних ідей; ефективності науково-виробничої кооперації у системі.

ТОВ «Інститут інноваційної біоекономіки» активно впроваджує процесно-технологічні інновації, розроблена і виконується довгострокова інноваційно-інвестиційна стратегія, проводяться комплексні перетворення на всіх рівнях управління підприємством з метою модернізації ключових процесів виробництва та впровадження сучасних технологій менеджменту, маркетингу і управління якістю продукції.

ТОВ «Інститут інноваційної біоекономіки» вийшло на ринок зі своєю торговою маркою Українська селекція. Українська продукція виготовлена за європейськими стандартами. Фінансовий аналіз діяльності господарства показав, що показники стійкості та платоспроможності підприємства

знаходяться в межах нормативного значення і мають тенденцію до збільшення.

Проте науково- технічні можливості мають низький рівень використання, тому вирішення цієї проблеми потребує вживання нагальних заходів щодо реформування кадрової політики і стратегії підприємства. Такими заходами можуть бути: оновлення кадрової політики підприємства на основі її орієнтації на вибір, підготовку та збереження висококваліфікованих кадрів, здатних до розробки й упровадження інновацій, забезпечення розвитку інноваційної культури персоналу, вивчення схильності працівників до творчості, можливостей використання їх здібностей і знань в інноваційній діяльності підприємства; інвестування в розвиток людського капіталу підприємства, запровадження системи безперервного навчання на виробництві; забезпечення соціального захисту працівників підприємства; створення сприятливого клімату для плідної роботи персоналу.

Для активізації та підвищення інноваційної діяльності на підприємстві необхідно провести наступні заходи. Зовнішні: пільгове оподаткування, часткове або повне відшкодування витрат державою на розробку інновацій, участь у спеціальних державних програмах допомоги з впровадження інновацій. Внутрішні: ввести в структуру підприємства інноваційно-інформаційні центри; запровадити електронні комунікації; запровадити програми широкого залучення працівників підприємства до інноваційної діяльності шляхом активізації діяльності людей, схильних мислити нетрадиційно.

Національний проєкт (стартап проєкт) «Українська картопля», рекомендований для впровадження в картоплесіючих регіонах. Застосування кластерної екосистеми виробництва і реалізації насіннєвої і продовольчої картоплі в циклічному процесі інноваційної біоекономіки дозволяє синергетично поєднати ефект від використання високопродуктивних біоресурсів і біотехнологій з бізнес спроможними

економічними ринково-адаптованими механізмами розмноження та просування на ринку інноваційної продукції вітчизняного картоплярства за формулою «від розробки до столу» українського національного споживача. Співвідношення біоекономічного ефекту складає: біо – 25%, економіка – 75%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Володін С.А., Витвицька О.Д., Кондрат О.Б., (2024). Інноваційна платформа аграрної сфери. Development Service Industry Management, (1), 234–241. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(34)

2. Volodin S., Zikranets M. Innovative system of agrarian science Academic platform Innovative activity and consulting: collective monograph/ by general ed. Doctor of Economics, Professor Vytvytska O.D. Kyiv: LLC "AGRAR MEDIA GROUP", 2024. pp. 21-51.

3. Володін С., Зікранець М. Платформа трансферу інновацій «Українська селекція» матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна діяльність та консалтинг у викликах сьогодення». К. 2024. С.13-19

4.Sergiy Volodin, Mykola Zikranets. Innovative platform of Agricultural science матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток біоенергетичного потенціалу в сільському господарстві» К.2024. p.49-51

5.Volodin S., Zikranets M. Innovative system of agrarian science Academic platform Innovative activity and consulting: collective monograph/ by general ed. Doctor of Economics, Professor Vytvytska O.D. Kyiv: LLC "AGRAR MEDIA GROUP", 2024. pp. 21-51.

6. Володін С.А., Витвицька О.Д., 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

7. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України: монографія / В.М. Неєць, В.П. Семиноженко. Харків: Константа, 2006. 272 с.

9 Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40–IV [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної ради України. – Режим доступу: // www.rada.gov.ua.

10. Закон України «Про Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011, № 3715–VI [Електронний ресурс] /

Офіційний сайт Верховної ради України. – Режим доступу: // www.rada.gov.ua.

11. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text

12. Статистичний збірник: Наукова та інноваційна діяльність України. 2023 рік. К.: *Державна служба статистики України*, 2023. URL: http://ukrstat.gov.ua.

13. The Global Innovation Index 2023.- https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-mam- report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf

14. Федоренко В. Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України. *Економіка та держава*. 2003. № 8. С. 16–27.

15. Ansoff I. H. Implanting Strategies Management. New York: Prentice Hall International, 1984. 818 c.

16. Buiak L. M. Mathematical models of general economic dynamics taking into account clusterization: monograph. Chernivtsi national Unt., 2016. 392 p.

17. Cepel M., Stasiukynas A., Kotaskova A., & Dvorsky J. Business Environment Quality Index in the SME Segment. *Journal of Competitiveness*. 2018, 10(1), 21–40. URL: http://dx.doi.org/10.7441/joc.2018.02.02.

18. Gonchar O., Filipishyn I. V., Shcherbina O. S. Information systems as an instrument for the enterprise potential development. *Науковий вісник Полісся.* 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 16–21.

19. Innovative development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions / N. Tyuhtenko et al. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Issue 3. P. 354–365.

20. Кузьмін О.Є. Удосконалення методу визначення ефективності інвестиційних та інноваційних проектів на засадах чистої теперішньої вартості / О. Є. Кузьмін, І. Б. Скворцов, Д. І. Скворцов // Проблеми науки. 2011. № 1. С. 16-20.

21. Kotler P., Bes F. Winning at Innovation.The A-to-F Model. Publisher: Palgrave Macmillan, 2011. 288 p.

22. Bell, M. Technological Learning and the Development of Production and Innovative Capacities in the Industry and Infrastructure Sectors of Least Developed Countries: What Roles for ODA?. *SPRU-Science and Technology Policy Research, University of Sussex*.

23. Lundvall, B-E., Borras S. "The Globalising Learning Economy:

Implications for Technology Policy", Final Report under the TSER Programme, EU Commission

24. Archibugi, D., Coco A. Measuring Technological Capabilities at the Country Level: A Survey and a Menu for Choice. *Research Policy*, 2015. Vol. 34 (2), pp. 175-194.

25. Srinivas, S., Sutz J. Developing Countries and Innovation: Searching for a New Approach. *Technology in Society*, 2018. Vol. 30, Issue 2, pp. 129-140.

26. Судук О.Ю., Щербакова А.С. Креативність як основа розвитку інновацій та запорука успіху при створенні та реалізації стартап-проєктів. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 223-230. URL: http: //nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2021_2_22

27. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.

28. Тацій І.В., Сафронська І.М., Водяник Р.В. Дослідження факторів, що забезпечують стійкість підприємства під час реалізації інноваційних стратегій. Вісник економічної науки України. 2022. № 2. С. 119-123. URL: http: //nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_2_17

29. Тимченко Є.Р., Кадирус І.Г. Маркетингові підходи до інноваційної діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернетконференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 278279.

30. Трохимець О.І., Гальцова О.Л., Гнатенко І.А. Сутність інновацій та інноваційного підприємництва за умов зміни споживчих переваг та

маркетингової поведінки підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 5. С. 40-45. URL: http:

//nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_5_8

31. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств. С. В. Маловичко [та ін.]; Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2016. 215 с.

32. Фукс К.В. Особливості маркетингу стартапу крізь його життєвий цикл. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. Вип. 2. С. 47-52. URL: http: //nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2023_2_10