

УДК 338.43.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-26>**Сергієнко С.С.**асистент кафедри менеджменту,  
статистики та економічного аналізу  
Луганського національного аграрного університету (м. Харків)**Serhiienko Serhii**

Luhansk National Agrarian University (Kharkiv)

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АПК****CONCEPTUAL BASES OF MANAGEMENT  
OF INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES  
OF AGRICULTURAL INDUSTRY**

У статті розглянуто проблематику управління інноваційним потенціалом підприємств АПК. Визначено, що продукування інновацій починається з детального аналізу наявного потенціалу підприємства, на основі чого повинні визначатись подальші шляхи його активізації. Узагальнені підходи до визначення інноваційного потенціалу дали змогу дійти висновку, що інноваційний потенціал розуміється як сукупність різних видів ресурсів (науково-технічних, матеріально-фінансових, кадрових, інституційних тощо), необхідних для здійснення інноваційної діяльності. Конкретизовано архітектуру управління інноваційним потенціалом підприємств АПК. Виокремлено компоненти оцінювання інноваційного потенціалу АПК, що передбачають дослідження інтелектуально-професіонального, науково-технологічного, фінансово-економічного, інформаційно-комунікаційного потенціалів. Виділено три основних напрями державного впливу на процес формування інноваційного потенціалу підприємств АПК, які необхідно враховувати під час реалізації державної інноваційної політики.

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, архітектура управління інноваційним потенціалом, інноваційна діяльність, напрями державного впливу, управління інноваціями, аграрна інноватика, продовольча безпека, інноваційні перетворення, стратегічне та оперативне управління.

В статье рассмотрена проблематика управления инновационным потенциалом предприятий АПК. Определено, что продуцирование инноваций начинается с подробного анализа существующего потенциала предприятия, на основе чего должны определяться дальнейшие пути его активизации. Обобщенные подходы к определению инновационного потенциала позволили сделать вывод, что инновационный потенциал понимается как совокупность различных видов ресурсов (научно-технических, материально-финансовых, кадровых, институциональных и т. д.), необходимых для осуществления инновационной деятельности. Конкретизирована архитектура управления инновационным потенциалом предприятий АПК. Выделены компоненты оценивания инновационного потенциала АПК, предусматривающие исследования интеллектуально-профессионального, научно-технологического, финансово-экономического, информационно-коммуникационного потенциалов. Выделены три основных направления государственного воздействия на процесс формирования инновационного потенциала предприятий АПК, которые необходимо учитывать при реализации государственной инновационной политики.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, архитектура управления инновационным потенциалом, инновационная деятельность, направления государственного воздействия, управление инновациями, аграрная инноватика, продовольственная безопасность, инновационные преобразования, стратегическое и оперативное управление.

In the article the problems of management of innovative potential of enterprises of agro industrial complex are considered. It is determined that the production of innovations begins with a detailed analysis of the existing potential of the enterprise, on the basis of which further ways of its activation should be determined. The generalized approaches to the definition of innovative potential, have allowed concluding that the innovation potential is understood as a combination of different types of resources (scientific, technical, material, financial, personnel, institutional, etc.), necessary for the implementation of innovation activities. The architectonics of management of innovative potential of enterprises of agrarian and industrial complex is specified. The components of the assessment of the innovative potential of the agro industrial complex, which include the research of intellectual-professional, scientific-technological, financial-economic, information-communication potentials, are separated. There are three main directions of state influence on the process of formation of innovative potential of enterprises of agro industrial complex, which must be taken into account in the process of implementation of state innovation policy. Conceptual bases of management of innovative potential of agro industrial enterprises provide a system of innovation-oriented management with the inclusion of structural elements aimed at creating added value in the development of innovation potential. The said includes: development of a program of modernization of the territorial system of agrarian and industrial complex, focused on the identification and realization of the competitive advantages of the complex; determination of needs in the volumes and scale of production of food resources, which ensure satisfaction of the demand of the population; attraction of international standards of food safety adopted by the world community, providing high quality, nutritional value of innovative products; improvement of production-economic relations between industries that produce raw materials and process their processing; activating and stimulating the growth of the competitiveness of agricultural products, raw materials and food, forecasting the level of their strategic competitiveness.

**Key words:** innovative potential, architectonics of innovation potential management, innovation activity, government influence, innovation management, agronomic innovation, food security, innovation transformation, strategic and operational management.

**Постановка проблеми.** Необхідність забезпечення національної та продовольчої безпеки країни, задоволення потреб населення в якісних, корисних та безпечних продуктах харчування, збільшення соціально-економічної ефективності сільського господарства актуалізує спектр питань, пов'язаних з підвищенням рівня інноваційної спроможності та конкурентоздатності вітчизняного агропромислового комплексу (далі – АПК). Стан сучасних вітчизняних підприємств АПК тривалий час традиційно характеризується неефективним використанням наявного потенціалу (природного, фінансового, людського, інноваційного, інвестиційного тощо), нестабільним розвитком інституційно-правової системи, значними асиметріями у формуванні та використанні продовольчих ресурсів тощо. Крім того, наявні прогалини державного організаційно-економічного механізму управління інноваціями, значне скорочення фінансування аграрної інноватики, відсутність тісної взаємодії держави та приватного сектору економіки, зношення матеріально-технічної бази науково-дослідних установ знижують спроможність підприємств комплексу до інновацій, відповідно, стримують їх інноваційний розвиток. Задля підвищення конкурентоспроможності вітчизняного АПК необхідно визначити концептуальні основи управління інноваціями, які ґрунтуються на активному

приєднанні підприємств до процесу інтенсивного зростання шляхом використання та продукування інноваційного потенціалу. Акцитування уваги на таких концептуальних основах управління вимагає переосмислення наявної теорії управління інноваціями, комплексного врахування складових інноваційного керування, дослідження методів оцінювання інноваційного потенціалу тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці дослідження інноваційного потенціалу присвячена значна кількість робіт закордонних та вітчизняних вчених, таких як І. Балабанов, І. Гнатенко, В. Верба, О. Власенко, Є. Іванова, С. Ілляшенко, І. Кукса, О. Князь, Н. Краснокутська, О. Орлова-Курилова, О. Попович, В. Чабан, Н. Чухрай, В. Хобта, О. Янковська. Нині в науковому колі постійно точаться дискусії щодо формування, вдосконалення й реалізації єдиної та узгодженої концепції управління інноваційним потенціалом підприємств АПК. Вирішення зазначеного питання вимагає детального розгляду теоретичних основ процедури управління інноваційним потенціалом підприємств АПК, без урахування яких неможливо вдосконалювати функціонування сучасних АПК.

**Метою** статті є дослідження сутності, функціональних ознак та напрямів управління інноваційним потенціалом підприємств АПК за сучасних умов розвитку національної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Зростаючі вимоги населення до якісних та корисних продуктів харчування, залучення на вітчизняний ринок іноземних підприємств АПК збільшують конкуренцію на продовольчому ринку та змушують підприємства сільськогосподарства нарощувати виробництво якісної продукції шляхом удосконалення технологічних процесів, зниження собівартості, неодмінними умовами чого є повний перегляд інструментарію управління інноваційним потенціалом підприємства. Водночас не всі вітчизняні підприємства АПК визначилися з необхідним та адаптивним комплексом заходів управління інноваційним потенціалом, що є недоліком стратегічного та оперативного керування.

Актуалізується потреба забезпечення інтенсивного типу відтворення під час соціально-економічного розвитку АПК, коли інновації стають визначальним фактором функціонування АПК, через раціональне використання досягнень науки та техніки, впровадження системи інноваційного управління, розроблення архітектури механізму інноваційної політики суб'єкта господарювання. Зазначене буде сприяти посиленню конкурентних переваг через створення й комерціалізацію нововведень, використання інтелектуального потенціалу персоналу, формування та успішну реалізацію інноваційного сценарію розвитку підприємств АПК у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, що дасть змогу не лише посилити міжнародні ринкові позиції АПК, але й забезпечити економічну безпеку держави. АПК повинен стати інноваційним базисом національної економіки, що вимагає цілеспрямованого управлінського впливу на модернізацію організаційно-економічних процесів в агропродовольчій системі. Для конкретизації складових управління інноваційним потенціалом сучасного АПК визначимо вихідні дефініції, що характеризують це явище.

В економічній науці поняття «інноваційний потенціал» вперше було використано видатним вченим К. Фріменом. Дослідник розумів під цим явищем забезпечення зростання системи за рахунок нововведень, які постають у вигляді системи заходів з розроблення, засвоєння, експлуатації та використання виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу, який концентрується в основі нововведень [1, с. 7]. Практичний аспект використання інноваційного потенціалу знайшов своє відображення в роботах П. Друкера, коли він досліджував джерела розвитку сучасної промисловості. Науко-

вець акцентував увагу на тому, що інновації починаються з детального аналізу наявного потенціалу, на основі чого повинні визначатися подальші шляхи його активізації [2, с. 29]. Узагальнені підходи до визначення зазначеного поняття дають змогу дійти висновку, що інноваційний потенціал розуміється як сукупність різних видів ресурсів (науково-технічних, матеріально-фінансових, кадрових, інституційних тощо), необхідних для здійснення інноваційної діяльності. Окремі вчені на макрорівні під інноваційним потенціалом розуміють кількість економічних ресурсів, які в будь-який час суспільство може використовувати для свого ефективного розвитку. На мікрорівні під інноваційним потенціалом розуміється здатність господарюючого суб'єкта створювати принципово нове підприємницьке утворення з інноваційним базисом, прерогативою якого є досягнення генеральної мети, що полягає в отриманні прибутків за мінімальних матеріальних та нематеріальних витрат. Окрім іншого, інноваційний потенціал визначається як здатність системи до трансформації та швидкої зміни наявного стану в оновлений задля задоволення фактичних або виникаючих потреб суб'єкта-новатора, споживача, ринку тощо.

Як влучно зазначив О. Бібен, у широкому трактуванні інноваційний потенціал АПК можна визначити як його спроможність до інноваційного розвитку та забезпечення постійного відтворення й модернізації виробництва. У такому розумінні інноваційний потенціал агропромислового виробництва є сукупністю не тільки наявних компонентів відтворення, але й можливостей інноваційного розвитку, що дає змогу сприймати та засвоювати новачі у вигляді нових технологій, порід тварин, сортів рослин, підходів до організації виробництва й маркетингу. У вузькому трактуванні інноваційний потенціал АПК є діалектичною єдністю двох складових, а саме об'єктивної, або ресурсної (кадрові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні ресурси), та інституціональної, яка визначає спосіб поєднання ресурсів та перспективи інноваційного розвитку за допомогою організаційно-економічного, інфраструктурного, нормативно-правового забезпечення [3, с. 58].

Узагальнення наукових поглядів на поняття «інноваційний потенціал» дає нам змогу зобразити класичну інтерпретацію змістовного наповнення інноваційного потенціалу підприємств АПК (рис. 1).

Виходячи з визначення інноваційного потенціалу та враховуючи наукові здобутки І. Гнатенко, І. Кукси, О. Орлової-Курилової, зобра-

зимо архітектоніку управління зазначеним потенціалом [4–6] (рис. 2).

Специфічність об'єкта управління накладає відбиток і на специфіку завдань для управлінця, до яких слід віднести необхідність:

- керування маркетинговими дослідженнями АПК під час реалізації інновацій;
- управління інтелектуальною власністю та впровадженням нововведень;
- врахування ризиків (надзвичайних природних явищ, стихійних лих, демографічних коливань тощо), до яких особливо чутливий АПК;
- забезпечення земельними, трудовими, інтелектуальними, фінансовими та іншими ресурсами;
- регулювання соціальних та психологічних аспектів нововведень;
- управління творчим потенціалом та креативністю співробітників тощо [7–11].

Управління інноваційним потенціалом здійснюється за допомогою реалізації класичних функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль), які водночас мають певне специфічне наповнення.

Так, планування як функція управління інноваційним потенціалом полягає у визначенні обґрунтованих напрямів нарощування інноваційного потенціалу відповідно до заздалегідь узгоджених прогнозів щодо агрокомплексу й передбачає розроблення системи планів, які забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей. Реалізація цієї функції також пов'язана з визначенням інших зовнішніх факторів, що впливають на інноваційну діяльність підприємства й джерел формування інноваційного потенціалу. Під час реалізації цієї функції необхідно враховувати ймовірнісний характер змісту та результатів інноваційної діяльності підприємств АПК; перспективність та тривалий характер її наслідків; тривалість інноваційних циклів в агросередовищі; високу складність сільськогосподарських робіт, які необхідні для нарощування інноваційного потенціалу; велике число учасників тощо. Характерною ознакою зазначеної функції є її непридатність до жорсткого цілепокладання, тобто недосягнення поставлених цілей, що не завжди означає провал в інноваційній політиці, а її досягнення не є запорукою комерційного успіху. Завжди існує можливість коригування плану з урахуванням ризиків, що виникли або можуть виникнути в АПК.

Функція з організації управління інноваційним потенціалом підприємств АПК полягає в раціональному поєднанні в часі та просторі всіх елементів інноваційного процесу задля найбільш ефективного виконання прийнятих планових рішень з нарощення інно-

ваційного потенціалу. По-перше, ця функція передбачає формування процесів, що забезпечують продукування інноваційного потенціалу, наприклад акумуляцію інноваційного потенціалу за кожною стадією інноваційного процесу в хронологічній послідовності, тобто від зародження ідеї до її комерціалізації. По-друге, функція організації спонукає до необхідності формування інноваційних організаційних структур керування та визначення характеру взаємовідносин між усіма її стейкхолдерами задля продукування інноваційного потенціалу.

Інноваційний потенціал здатний збуджувати зміни на підприємстві, впливати на результативність роботи, ієрархію керування тощо. Причому характер змін може бути непередбаченим. У зв'язку з цим організаційна структура управління інноваційним потенціалом повинна бути досить динамічною та гнучко реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов господарюючого об'єкта.

Функція мотивації персоналу визначається як спонукання співробітників підприємства до активного пошуку джерел інноваційного потенціалу за допомогою формування керівництвом сприятливих для цього умов праці та застосування механізмів розвитку потенціалу працівників та їх креативності. Діяльність персоналу підприємства АПК – це ключовий фактор, який визначає основу розроблення інноваційних ідей та їх успішного впровадження. Це пояснює високу роль функції мотивації в процесі управління інноваційним потенціалом. Насамперед підприємствам АПК слід створювати умови, сприятливі для зацікавленості працівників у пошуку джерел інноваційного потенціалу. Працівники повинні мати здатність до сприйняття та впровадження інновацій на ринку, тобто велике значення в процесі управління має забезпечення керівництвом безперервного розвитку інноваційного потенціалу трудових ресурсів, під чим розуміється комплекс персоналізованих знань, навичок, здібностей та особистісних характеристик персоналу, що характеризують готовність робітника до сприйняття, впровадження та продукування інновацій. Отже, ключовим завданням мотивації є заохочення до творчого характеру трудової діяльності працівників підприємства АПК, що дасть змогу акумулювати, продукувати або віднайти нове джерело інноваційного потенціалу.

Функція контролю полягає в ефективному оцінюванні інноваційного потенціалу підприємств АПК. Сьогодні існують різні підходи до визначення й оцінювання інноваційного потенціалу підприємств АПК (ресурсний,

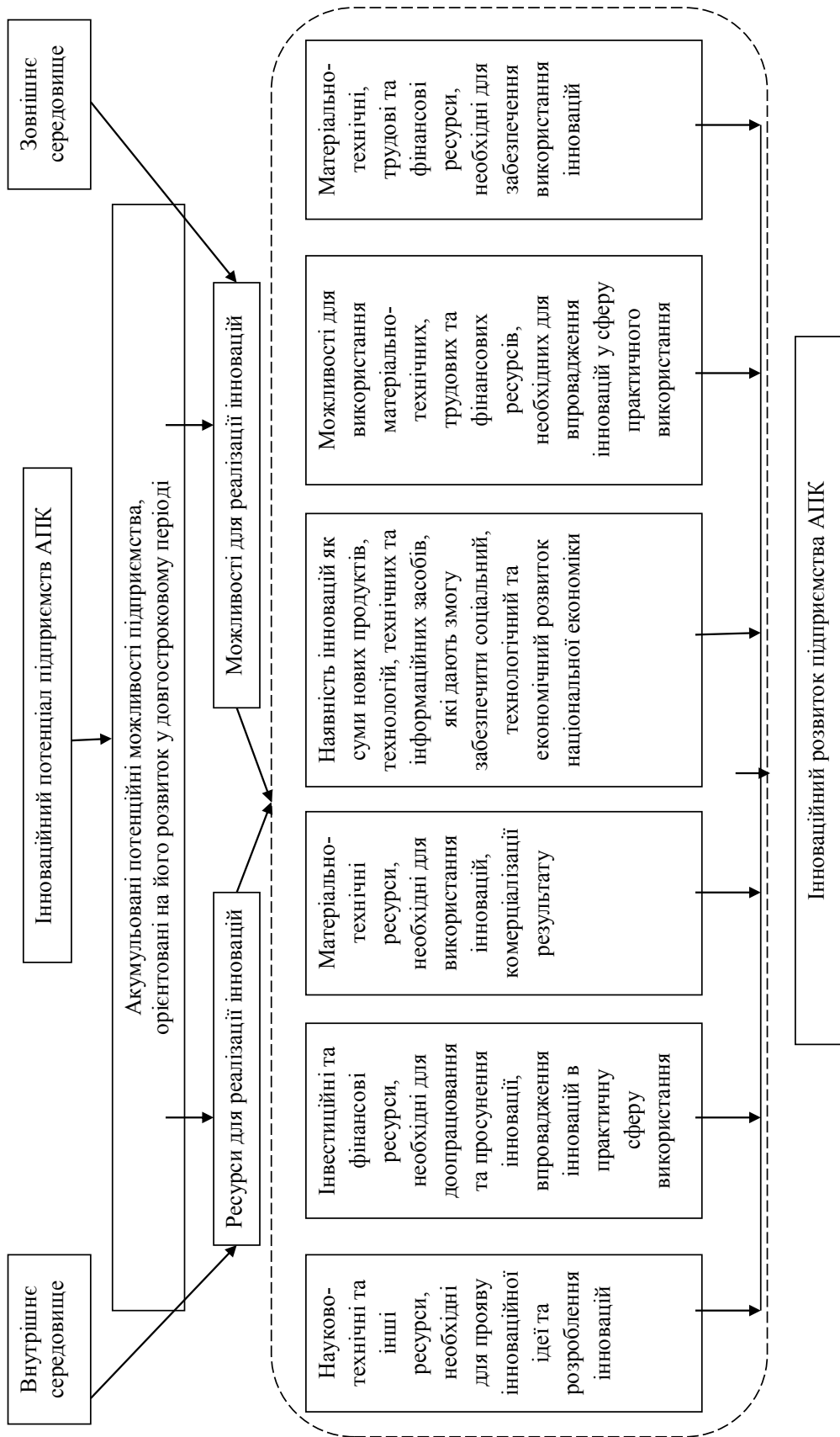
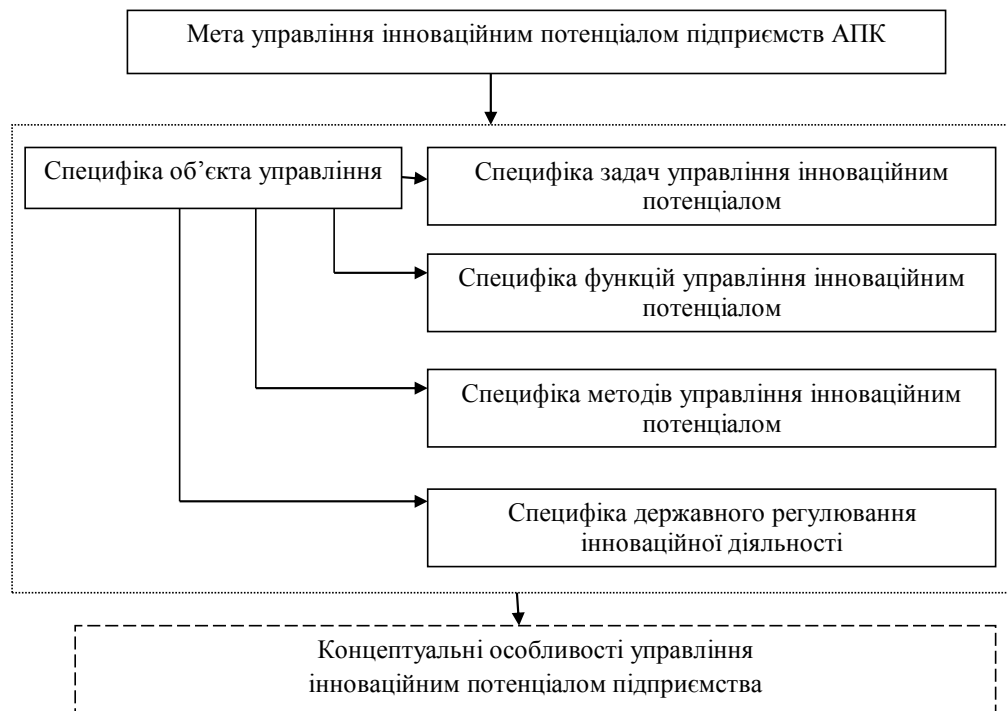


Рис. 1. Класична інтерпретація змістовного наповнення інноваційного потенціалу підприємств АПК

Джерело: авторська розробка



**Рис. 2. Архітектура управління інноваційним потенціалом підприємств АПК**

*Джерело: узагальнено з урахуванням джерел [4–6]*

структурний, результативний тощо). Практично всі підходи передбачають використання обмеженої кількості показників, серед яких слід назвати макроекономічні, інфраструктурні, правові, кадрові та економічні. Для виявлення можливостей інноваційного розвитку АПК ми пропонуємо комплексне оцінювання його структурних компонент, а саме інтелектуально-професійного, науково-технологічного, фінансово-економічного, інформаційно-комунікаційного потенціалів (табл. 1).

Для реалізації зазначених функцій в процесі управління інноваційним потенціалом слід використовувати різноманітні прийоми та методи, особливості яких також визначаються стратегією розвитку інноваційного потенціалу. Методи управління інноваційним потенціалом – це правила та процедури виконання різних завдань управління інноваційним потенціалом задля вироблення оптимальних управлінських рішень. Основною властивістю такого управління є нелінійність, тому є необхідність активного використання прогностичного інструментарію та економіко-математичних методів вибору пріоритетного напрямку керування. З властивостей нелінійності та невизначеності випливає необхідність використання тих методик, які значною мірою спираються на інтуїцію, логіку та досвід людей. Через високе значення творчості під

час управління інноваційним потенціалом також отримали поширення методи пошуку інноваційних ідей, оскільки саме задум є відправною точкою творчого процесу продукування потенціалу. Система управління інноваційним потенціалом вимагає здатність керівництва миттєво пристосовуватися до змін, тому все частіше постає необхідність використання гнучких інструментів проектного управління, заснованих на співпраці, серед яких здобули популярність такі методи, що розбивають проект на частини, як “agile”, “scrum”, “kanban”, “six sigma”.

Виділені нами об'єкт, цілі, завдання та функції управління інноваційним потенціалом передбачають певні особливості державного регулювання, що не властиве традиційному управлінню.

Можна виділити три основних напрями державного впливу на процес формування інноваційного потенціалу підприємств АПК [11; 12]. По-перше, це створення інституційних та нормативно-правових умов для сприятливих змін у сфері інновацій (зокрема, формування науково-інноваційної інфраструктури; розроблення та вдосконалення нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності, особливо системи захисту інтелектуальної власності та охорони авторських прав). По-друге, це стимулювання й державна підтримка наявного інноваційного потенціалу (зокрема, запровадження механізмів подат-

Таблиця 1

## Компоненти оцінювання інноваційного потенціалу АПК

Компонента	Зміст
Інтелектуально-професійний (людський) потенціал	Характеризується кількістю та якістю трудових ресурсів у сфері АПК, здатних до виконання складних наукоємних робіт, готовністю підприємств до безперервного підвищення рівня кваліфікації працівників, системою мотивації співробітників підприємств до впровадження інноваційних розробок. Виражається здатністю до реалізації інтелектуальних можливостей працівників задля інноваційного розвитку підприємств АПК.
Науково-технологічний потенціал	Відображає рівень розвитку науки у сфері АПК, техніки та технології в сучасних умовах, здатність підприємств, сільськогосподарських ВНЗ та науково-дослідних організацій створювати інновації у сфері АПК.
Фінансово-економічний потенціал	Показує наявність вільних грошових коштів та відображає готовність підприємств АПК до самостійного фінансування науково-дослідної діяльності й впровадження інновацій у виробництво.
Інформаційно-комунікаційний потенціал	Характеризує ступінь забезпеченості підприємств АПК інформаційними ресурсами, рівень автоматизації та комп'ютеризації агропромислового виробництва, активність участі підприємств у виставках, ярмарках та конференціях.

кових пільг; реалізація права на прискорену амортизацію; вдосконалення механізмів залучення банківських позичок; розвиток системи лізингу; виділення прямих державних позик для реалізації проектів загальнонаціонального значення). По-третє, це зовнішньоекономічна підтримка інноваційної діяльності (зокрема, сприяння міжнародному трансферту інновацій; заохочення міжнародного інвестиційного співробітництва; вдосконалення виставкової діяльності).

Загальну стратегію управління інноваційним потенціалом підприємств АПК потрібно розглядати як цілеспрямовану програму дій зі створення та впровадження соціально-економічного механізму, здатного впливати на процеси виробництва, зберігання, просування продукції задля підвищення її якості, доступності, зниження собівартості, забезпечення інших критеріїв конкурентоспроможності завдяки комерціалізації інновацій для виконання вимог продовольчої безпеки держави.

**Висновки з проведеного дослідження.** Концептуальні основи керування інноваційним потенціалом підприємств АПК передбачають систему інноваційно орієнтованого управління зі включенням структурних елементів, спрямованих на створення доданої цінності в розвитку інноваційного потенціалу. Зазначене передбачає розроблення програми модернізації територіальної системи вітчизняного АПК, орієнтованої на виявлення та реалізацію конкурентних переваг комплексу; визначення

потреб в обсягах та масштабах виробництва продовольчих ресурсів, що забезпечують задоволення попиту населення; ще активніше залучення прийнятих світовою спільнотою міжнародних параметрів безпеки продовольства, що забезпечують високу якість, харчову цінність інноваційної продукції; вдосконалення виробничо-економічних відносин між галузями, що виробляють сировину та здійснюють її переробку; активізацію та стимулювання зростання конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, сировини й продовольства, прогнозування рівня їх стратегічної конкурентоспроможності; формування параметрів комплексного оцінювання та ймовірних ризиків середовища АПК, що враховує складність організації інноваційної діяльності комплексу; заохочення до розроблення інноваційних проектів в агробізнесі тощо.

Систематизовані наукові підходи до управління інноваційним потенціалом дають змогу розглядати цей процес як цільову інтелектуальну управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення циклічності інноваційного процесу в АПК з урахуванням його біоекономічної сутності та необхідності отримання значущого макроефекту на базі використання спеціалізованих інноваційних методів, прийомів та інструментів. Кінцевим результатом такого управління є ефективне функціонування високо модернізованого та конкурентоспроможного АПК, здатного забезпечити економічну безпеку країни.

**Список використаних джерел:**

1. Freeman C. The National System of Innovation in Historical Perspective. *Cambridge Journal of Economics*. 1995. Vol. 19. P. 5–24.
2. Друкер П. Бизнес и инновации / пер. с англ. К. Головинского. Москва : Вильямс, 2007. 432 с.
3. Бібен О. Інноваційний потенціал агропромислового виробництва: особливості формування та оцінки. *Агросвіт*. 2015. № 24. С. 56–60.
4. Гнатенко І. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6 (18). С. 70–74.
5. Кукса І. Організаційно-економічний механізм державного регулювання інноваційної діяльності АПК. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 10 (149). С. 125–128.
6. Орлова-Курилова О. Сучасні методи оцінювання інноваційного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 143–146.
7. Сіренко Н. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України : монографія. Миколаїв, 2010. 416 с.
8. Саблук П. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.
9. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 69–72.
10. Готра В. Формування державних пріоритетів інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку АПК : монографія. Київ : Сік Груп Україна, 2014. 359 с.
11. Кукса І. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційної діяльності АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 11 (149). С. 43–50.
12. Орлова-Курилова О. Детермінанти інноваційної діяльності в умовах системної кризи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 25 (Ч. 1). С. 186–189.