

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ МАГІСТР**

на тему: Управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств Львівської області

Виконав: студент 6 курсу, групи МО-62  
Спеціальність 073 "Менеджмент"  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

П\*\*\*\*\* О.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник

к.е.н., доцент В\*\*\*\*\* А.А.  
(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

**ДУБЛЯНИ 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО**

Освітній ступінь  
Спеціальність

Магістр  
073 "Менеджмент"  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувачка кафедри**  
**менеджменту ім. проф.**  
**Є.В. Храпливого**  
(назва кафедри)

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
Лілія ВОЙНИЧА  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**«06» березня 2023 року**

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти**

П\*\*\*\*у Олександровичу  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи Управління інноваційною діяльністю  
сільськогосподарських підприємств Львівської області

Керівник роботи В\*\*\*\* Андрій Андрійович, к.е.н, доцент  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по ЛНУП в редакції від “\_\_” \_\_\_\_\_ 2023 р.  
№ \_\_\_\_\_/к-с

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 08.01.2024р.

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти,  
навчальна та наукова література, методичні рекомендації, фінансова звітність  
господарства

4.Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

Вступ

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ
  - 1.1 Економічна суть інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах
  - 1.2 Особливості інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки
  - 1.3 Методика аналізу та оцінки інноваційної діяльності підприємства

2. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОС-ПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
  - 2.1 Стан розвитку агропромислового виробництва у Львівській області
  - 2.2 Інституційно-інвестиційне забезпечення реалізації інноваційного потенціалу в аграрному секторі
  - 2.3 Фінансовий механізм розвитку інноваційної активності підприємств аграрної сфери
3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННО-ВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
  - 3.1 Формування системи ризик-менеджменту інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств
  - 3.2 Вдосконалення процесу формування системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки
6. Дата видачі завдання 06.03.23 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту ( роботи )
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка матеріалів для кваліфікаційної роботи).	06.03.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	31.05.23 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	15.11.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	15.12.23 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	08.01.24 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи,

к.е.н., доцент

Андрій В\*\*\*\*\*

(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглядається економічна суть інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах, охарактеризовано особливості інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки та методику аналізу і оцінки інноваційної діяльності підприємства. Досліджено стан розвитку агропромислового виробництва у Львівській області, проаналізовано інституційно-інвестиційне забезпечення реалізації інноваційного потенціалу в аграрному секторі, досліджено фінансовий механізм розвитку інноваційної активності підприємств аграрної сфери. Обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення механізму управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств, зокрема на засадах ризик-менеджменту інноваційного розвитку.

*Ключові слова:* інновації, агроінновації, інноваційна діяльність в сільському господарстві, сільськогосподарське підприємство, інноваційна активність.

## SUMMARY

The qualification paper examines the economic essence of innovative activities of enterprises in modern conditions. It characterizes the peculiarities of innovation activities in the agricultural sector of the economy and outlines the methodology for analyzing and evaluating the innovative activities of enterprises. The research investigates the state of development of agro-industrial production in the Lviv region, analyzes the institutional and investment support for the implementation of innovative potential in the agricultural sector, and explores the financial mechanism of innovation development in agricultural enterprises. The paper provides recommendations for improving the management mechanism of innovation activities of agricultural enterprises, particularly based on the principles of risk management in innovation development.

*Keywords:* innovations, agro-innovations, innovation activities in agriculture, agricultural enterprise, innovation activity.

УДК 351.861

Кваліфікаційна робота: 83 с. текстової частини, 13 рисунків, 15 таблиць, 30 літературних джерел.

П\*\*\*\*\* Олександр Володимирович

Управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств Львівської області – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту організацій ім. проф. Є. В. Храпливого. – Дубляни, Львівський НУП, 2024.

Ключові слова: інновації, агроінновації, інноваційна діяльність в сільському господарстві, сільськогосподарське підприємство, інноваційна активність.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних основ інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах, зокрема в аграрному секторі економіки, подано методичку аналізу та оцінки інноваційної діяльності підприємства. В роботі проведено аналіз показників, які характеризують стан розвитку аграрного сектору Львівської області, охарактеризовано інституційно-інвестиційне забезпечення реалізації інноваційного потенціалу в аграрному секторі та фінансовий механізм розвитку інноваційної активності підприємств аграрної сфери. На підставі проведеного аналізу запропоновано напрями вдосконалення механізму управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств.

ЗМІСТ		стор.
	Вступ	7
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	10
1.1	Економічна суть інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах	10
1.2	Особливості інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки	19
1.3	Методика аналізу та оцінки інноваційної діяльності підприємства	25
2	ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	30
2.1	Стан розвитку агропромислового виробництва у Львівській області	30
2.2	Інституційно-інвестиційне забезпечення реалізації інноваційного потенціалу в аграрному секторі	38
2.3	Фінансовий механізм розвитку інноваційної активності підприємств аграрної сфери	48
3	ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	59
3.1	Формування системи ризик-менеджменту інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств	59
3.2	Вдосконалення процесу формування системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві	73
	Висновки та пропозиції	81
	Бібліографічний список	81

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні сільськогосподарські підприємства не проявляють високого рівня інноваційної активності, але без здійснення інновацій не можливе ефективне та конкурентоспроможне функціонування таких підприємств. Найбільш дієвим виявляється впровадження інновацій, орієнтованих переважно на регіональні потреби, що визначаються природними умовами, структурою виробництва та інноваційною політикою держави.

Важливі аспекти інновацій в сільському господарстві включають механізацію та автоматизацію виробництва, застосування нових технологій та раціональних форм організації праці, створення високоврожайних сортів і гібридів рослин, продуктивних порід тварин тощо.

Слід відзначити, що необхідність наукового обґрунтування розвитку інноваційної діяльності призвела до активізації досліджень у цьому напрямку. Теоретичні та практичні аспекти в галузі інновацій були детально розглянуті в працях науковців, що досліджують дану тематику, зокрема: Ю. Атаманової, В. Василенко, С. Володіна, В. Гейця, В. Гусєва, П. Завліна, М. Кісіля, М. Корецького, Н. Краснокутської, П. Саблука, В. Стадника, І. Ушачова, В. Федоренка, В. Шматька та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, існують численні дискусійні та невирішені питання у галузі інновацій, зокрема, проблему трактування основних понять інновації. Організаційно-методичні аспекти інноваційного менеджменту та система активізації інноваційного процесу в аграрному секторі також потребують уточнення.

Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств залежить від якісної інноваційної політики. Зазначені чинники визначили вибір теми магістерської кваліфікаційної роботи і сформували її мету, завдання і структуру.

**Мета і завдання дослідження.** Мета даного дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні аспектів та розробці практичних

рекомендацій щодо удосконалення інноваційної діяльності аграрних підприємств в умовах ринкової економіки.

Сформульована мета визначає основні завдання дослідження, зокрема:

- узагальнення теоретико-методичних підходів до визначення сутності основних понять, пов'язаних з інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств;
- оцінка основних тенденцій розвитку наукової інноваційної діяльності підприємствами області;
- визначення можливостей регіону в контексті перспектив інноваційного розвитку сільськогосподарського виробництва;
- виявлення чинників, що впливають на інноваційну діяльність сільськогосподарських підприємств;
- обґрунтування методичного підходу до оцінки інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств;
- розробка напрямів підвищення інноваційної активності сільськогосподарських підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес розвитку інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової економіки.

**Методи дослідження.** Дослідження ґрунтується на теоретичному та методичному підґрунті, яке використовує діалектичний метод та системний підхід для аналізу економічних процесів. Вивчення сутності інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств виконується за допомогою індукції та дедукції. Поглиблений аналіз термінів проводиться за допомогою аналізу та синтезу. Дослідження сучасного стану розвитку інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств базується на використанні економіко-статистичних методів. Вивчення зв'язків між різними показниками здійснюється за допомогою методу кореляційно-регресійного аналізу, а для візуалізації використовується графічний метод.



Інформаційна база складається з законодавчих та нормативно-правових актів України, матеріалів Державного комітету статистики України, Головного управління агропромислового розвитку Львівської обласної військової (державної) адміністрації, первинної документації сільськогосподарських підприємств, наукової літератури та особистих досліджень автора. Це різноманіття методів та джерел інформації свідчить про комплексний підхід до проведення дослідження.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у формуванні теоретичних та методичних положень та практичних рекомендацій з підвищення інноваційної активності в галузі сільського господарства в умовах відповідного регіону.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 1.1 Економічна суть інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах

Поняття «інновації» відноситься до впровадження нових ідей, методів, продуктів чи процесів, які призводять до покращення або зміни існуючого стану речей. Інновації можуть виникати в різних сферах життя, таких як технології, наука, бізнес, соціальні послуги і т.д. Це може включати в себе створення нових продуктів або послуг, впровадження нових технологій, або зміни в організаційних процесах.

Основні характеристики інновацій:

1. Новизна - інновації вносять щось нове або вдосконалене, що раніше не існувало або не використовувалося.
2. Впровадження - інновації вимагають впровадження в практику або ринок, а не лише існування на рівні концепцій чи ідей.
3. Корисність - інновації повинні приносити користь, розв'язувати конкретні проблеми або задовольняти потреби.
4. Створення вартості - інновації зазвичай спрямовані на створення вартості для користувачів, споживачів або організацій.
5. Відмінність від звичайного - інновації можуть бути революційними, вносячи глибокі та радикальні зміни, або інколи інкрементальними, покращуючи наявний стан речей.
6. Можливість комерціалізації - інновації можуть бути успішно впроваджені на ринку та призводити до комерційного успіху.

Виділяють кілька загальних підходів та трактувань, які вчені часто використовують при розгляді поняття «інновації».

Однак, не дивлячись на різноманіття підходів, багато науковців погоджуються, що інновації є ключовим елементом для розвитку сучасного

суспільства та бізнесу. Вони допомагають підприємствам адаптуватися до змін, покращують ефективність та сприяють сталому розвитку.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «інновації»

Загальний підхід	Деякі науковці визначають інновації як будь-які зміни в економіці, технології, соціумі чи інших сферах, що призводять до інноваційних результатів.
Технічний підхід	В області технологій, інновації часто асоціюються з впровадженням нових технологій, виробів чи процесів.
Економічний підхід	Економісти можуть підходити до інновацій з точки зору економічного впливу, розглядаючи їх як джерело росту виробництва, збільшення продуктивності та створення робочих місць.
Суспільний підхід	Деякі науковці акцентують соціальні аспекти інновацій, розглядаючи їх в контексті впливу на соціальні системи, сталий розвиток та якість життя.
Управлінський підхід	Менеджери і бізнес-дослідники можуть дивитися на інновації як на процес, спрямований на створення конкурентної переваги, розвиток нових ринків та оптимізацію управління ресурсами.
Процесуальний підхід	Дослідники визначають інновації як процес, який включає в себе генерацію ідей, їх вибір, розробку, впровадження та поширення

Конкретизуючи ставлення окремих науковців до поняття «інновації» доцільно зазначити наступне.

Джозеф Шумпетер вважав, що інновації є ключовим фактором економічного розвитку. Його концепція "творчого руйнування" вказує на те, що економіка розвивається завдяки змінам, які виникають через новаторські підприємницькі дії. Він підкреслював роль підприємця як того, хто впроваджує новаторські ідеї та технології, змінюючи економічну ландшафт.

Отже, викладене австрійським економістом І. Шумпетером ще у 1913 р. у праці "Теорія економічного розвитку" розуміння цього процесу як такого, що складається з п'яти основних варіантів вважається класичним широким підходом [25]:

- 1) введення нового товару (товару, з яким не знайомий споживач, або товару нового виду);
- 2) впровадження нового методу виробництва продукції (методу, який раніше не використовувався у цій галузі промисловості);
- 3) відкриття нового ринку, на якому цю галузь промисловості цієї країни не було представлено;
- 4) завоювання нового джерела сировини та напівфабрикатів;
- 5) впровадження нової організаційної структури в будь-якій галузі.

Таким чином, Шумпетер [25], розумів під інноваціями використання нових комбінацій існуючих продуктивних сил для вирішення комерційних завдань і бачив в інноваціях джерело розвитку економічних систем.

Ставлення науковців до трактування поняття «інновації» відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи науковців до трактування дефініції «інновації»

Джозеф Шумпетер	вважав, що інновації є ключовим фактором економічного розвитку. Його концепція "творчого руйнування" вказує на те, що економіка розвивається завдяки змінам, які виникають через новаторські підприємницькі дії. Він підкреслював роль підприємця як того, хто впроваджує новаторські ідеї та технології, змінюючи економічну ландшафт.
Пітер Друкер	розглядав інновації як процес управління, акцентуючи роль менеджменту в створенні та впровадженні новацій. Він наголошував на важливості стратегічного мислення та розробці систематичних підходів до інноваційного управління в організаціях.
Еверет Роджерс	розробив Теорію розповсюдження інновацій, яка вивчає, як нові ідеї, продукти чи технології розповсюджуються серед соціальних груп та ринків. Його робота виявляє вплив різних факторів на процес прийняття інновацій.
Клейтон Крістенсен	вперше визначив концепцію «дисруптивних технологій». Він вказує на те, що інновації можуть призводити до радикальних змін у ринковій динаміці, витісняючи традиційні підходи та бізнес-моделі новими, інноваційними технологіями.

Дональд Тоффлер	вивчав взаємодію технологій та суспільства в своїй книзі «Шок майбутнього». Він досліджував, як технологічні інновації формують соціокультурні та економічні зміни, визначаючи реакції суспільства на нові технології.
Емма Крістенсен	досліджує соціальні та організаційні аспекти інновацій, зосереджуючись на взаємодії людей та організацій у процесі впровадження інновацій.
Лінда Хілтон	є експертом у галузі стратегічного управління і інноваційного розвитку. Її дослідження зорієнтовані на впровадження стратегій інновацій у бізнес-практику та управління проектами.

Джерело: розроблено автором

Кожен з цих вчених вніс значний внесок у вивчення інновацій з різних перспектив, сприяючи розвитку теорій та підходів до розуміння цього важливого поняття.

Закон України «Про інноваційну діяльність» трактує інновацію таким чином: «Це новостворені і вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери». У зазначеному Законі сказано, що об'єктами інноваційної діяльності є: [21]

- 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 соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізм формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Огляд типів інноваційних систем відображає різноманітні рівні та масштаби, на яких може відбуватися інноваційна діяльність. Розглянемо кожен з них (табл. 1.3)

Таблиця 1.3. Рівні побудови інноваційних систем

Інноваційна система на індивідуальному рівні	Цей рівень визначає інноваційний розвиток на рівні окремих осіб. Включає в себе освітні та наукові ініціативи, а також інвестування в наукоємні технології для задоволення особистих потреб.
Інноваційна система на мікрорівні	Фокус зміщений на конкретні підприємства, які розробляють та випускають наукомістку продукцію. Одночасно надаються послуги для підтримки інноваційних процесів.
Інноваційна система на мезорівні	Описує інноваційний розвиток групи підприємств, які можуть входити в холдингові або корпоративні структури. Це рівень, на якому здійснюється спільний інноваційний процес.
Інноваційна система на макрорівні	Розглядає інноваційний розвиток на рівні країни або її частини, і базується на національній (державній) інноваційній політиці та інституційній основі.
Інноваційна система на гіперрівні	Описує інноваційний розвиток, що відбувається в об'єднаних національних (державних) системах або транснаціональних корпораціях.
Інноваційна система на глобальному рівні	Визначає розвиток і впровадження нових технологій на світовому рівні, включаючи глобальні наукові мережі та інформаційні системи.

Джерело: згруповано автором на основі [8]

Цей розподіл вказує на те, що ефективність інновацій залежить від комплексності і взаємодії систем на різних рівнях, а також від підтримки та управління, які надає керівництво. Особливо важливою є співпраця між суб'єктами на різних рівнях для створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку.

Інноваційна діяльність - це процес створення, впровадження та поширення нововведень, що може включати в себе розробку нових продуктів, технологій, послуг, методів виробництва чи організаційних підходів. Цей процес спрямований на покращення ефективності, конкурентоспроможності

та розвитку. Інноваційна діяльність важлива для різних галузей, включаючи бізнес, науку, технології та суспільство в цілому.

Як самостійний вид діяльності інноваційна діяльність має такі особливості [12, с. 249]:

1) у ході реалізації інновацій відбувається зміна об'єкта управління: змінюється специфіка продукту, предмети праці, технологія;

2) управління інноваційною діяльністю, на відміну від традиційного управління підприємством, характеризується високою нестабільністю і мінливістю всіх елементів системи управління і високим ризиком;

3) управління інноваціями нерідко мотивується зовнішніми економічними факторами. При цьому досить часто інноваційні проекти мають іміджеву або соціальну спрямованість. Традиційні фінансові підходи обґрунтування економічної ефективності інноваційних рішень не завжди адекватно враховують вплив інновацій на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, недооцінюється позитивний ефект інновацій;

4) управління інноваціями припускає не тільки організаційно-технічні аспекти, але і координацію діяльності.

Управління інноваційною діяльністю є невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємства в умовах постійних змін на ринку та технологічного прогресу. Інновації визначають не лише успішність бізнесу, а й його здатність адаптуватись до змін, впроваджувати нові ідеї, технології та підходи для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.

Починаючи з інноваційного циклу, підприємство має враховувати, що інновації - це багатоетапний процес, який включає в себе створення концепцій,

проведення досліджень і розробок, випробування та впровадження продуктів чи послуг на ринок, а також їхню подальшу оптимізацію на основі отриманих відгуків та досвіду.

Колінко Н.О. виділяє три групи функцій управління інноваційною діяльністю: [13]

I група. Загальні функції управління інноваційною діяльністю (прогнозування, планування, організування, мотивування, контролювання інновацій): прогнозування інновацій - розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу; планування інновацій - обґрунтування та вибір основних напрямів інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та цілей розвитку, потенційних можливостей, інноваційного потенціалу підприємства, попиту ринку; організування інновацій - забезпечення виконання планових завдань і об'єднання працівників, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на базі відповідних правил і процедур; мотивування інновацій - спонукання працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення та реалізації інновацій; контролювання інновацій - перевірка організації інноваційного процесу, виконання плану створення новинок та реалізації інновацій.

II група. Конкретні функції управління інноваційною діяльністю (управління інноваційним процесом, управління інноваційним проектом, управління інноваційним потенціалом, управління інноваційним розвитком, управління інноваційною програмою) передбачає: інноваційну діяльність (управління інноваційним процесом - невіддільна складова інноваційної діяльності, яка містить комплекс дій, пов'язаних з ініціюванням, розробленням і виготовленням продукції, технологій, що мають нові властивості, які ефективніше задовольняють існуючі потреби; управління інноваційним проектом - невіддільна складова інноваційної діяльності, яка визначає систему взаємопов'язаних цілей та програм комплексу наукових, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів, які відповідно



організовані та оформлені, що у результаті приводить до інновації; управління інноваційним потенціалом - невіддільна складова інноваційної діяльності, яка характеризує потенційну здатність підприємства впроваджувати інновації, які відповідають вимогам ринку; управління інноваційним розвитком - невіддільна складова інноваційної діяльності, яка сприяє незворотним, спрямованим та закономірним змінам у розвитку інновацій, котрі призводять до підвищення якісного стану підприємства; управління інноваційною програмою - невіддільна складова інноваційної діяльності, яка реалізує інноваційну стратегію підприємства через організаційні ресурси і їх компетенцію для розвитку, впровадження та реалізації ключових інновацій).

III група. Об'єднувальні функції управління інноваційною діяльністю (інноваційне керівництво) передбачає: інноваційне керівництво - діяльність, яку виконує керівник інноваційного типу, інноваційним стилем керівництва і застосування нових форм влади, на засадах впливу через участь до співробітництва та поєднання як авторитету влади так і влади, авторитету з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного ефекту.

Для формування та ефективного функціонування механізму управління інноваційною діяльністю науковці передбачають здійснення таких основних кроків: [4]

- визначення найбільш ризикованих напрямів діяльності підприємства;
- використання різноманітних джерел новаторських ідей;
- визначення кількісних цілей, на досягнення яких спрямований інноваційний проект;
- визначення основних етапів роботи з реалізації інноваційного проекту, при цьому перехід до наступного етапу є неможливим, доки не закінчений попередній.

Стратегії інновацій можуть бути різноманітними в залежності від специфіки галузі та стратегічних цілей підприємства. Адаптивні стратегії дозволяють ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі,

водночас стратегії диференціації та лідерства вартості спрямовані на створення унікальних пропозицій для клієнтів.

Важливим елементом управління інноваціями є створення сприятливого інноваційного середовища всередині підприємства. Це включає в себе створення культури, що сприяє творчості та відкритому обміну ідеями. Крім того, організаційні зміни можуть бути важливим елементом, що сприяє ефективному впровадженню інновацій.

У маркетинговому плані, розробка стратегій маркетингу для нових продуктів чи послуг та розуміння процесів адаптації інновацій стають ключовими. Правильно спланований інноваційний маркетинг дозволяє ефективно просувати новинки на ринку та забезпечує швидше їхнє прийняття споживачами.

У фінансовому аспекті важливо розробляти стратегії фінансування для досліджень і розробок. Також, оцінка фінансового ефекту від інноваційних інвестицій є необхідною для ефективного управління ресурсами.

Технологічні аспекти включають керування технологічними змінами та використання зовнішніх технологій через ліцензування або партнерства. Це дозволяє підприємству швидше і ефективніше впроваджувати нові технології та відкривати для себе нові можливості.

Не менш важливим є управління ризиками в інноваційній діяльності. Аналіз та управління ризиками, пов'язаними з інноваційними проектами, дозволяють зменшити ймовірність неуспіху та максимізувати ефективність інновацій.

У кінцевому підсумку, розвиток та навчання персоналу є важливим елементом успішного управління інноваційною діяльністю. Персонал повинен мати необхідні знання та навички для реалізації інноваційних ідей.

Отже, управління інноваційною діяльністю - це складний і многогранний процес, який вимагає інтегрованого підходу до усіх аспектів бізнесу. Впровадження інновацій стає ключем до сталого розвитку та утримання конкурентоспроможності у сучасному бізнес-середовищі.

## **1.2 Особливості інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки**

У сучасному економічному просторі, відзначеному постійними змінами та високим конкурентним середовищем, актуальність інновацій у сільському господарстві є дуже важливою. На жаль, на сьогоднішній день, не створено оптимальних умов для органічного розвитку інноваційної діяльності безпосередньо в агросекторі. Проте, важливо зауважити, що інноваційний потенціал сільськогосподарських підприємств залишається недооціненим через відсутність ефективних економічних структур та організаційних механізмів.

Нинішні реалії свідчать про те, що впровадження інновацій в сільське господарство найчастіше здійснюється за допомогою вертикальної інтеграції, що базується на адміністративних рішеннях та наукових рекомендаціях. Такий підхід, хоча і забезпечує певний рівень інноваційності, все ж не враховує специфіки та потреби конкретних аграрних підприємств.

У контексті збитковості вагомої частини сільськогосподарських підприємств, актуальним стає питання формування власного ринку інновацій, який на даний момент тільки починає свій розвиток. Зростання конкуренції на міжнародному ринку продовольства та загроза імпорту менш якісної, але дешевої продукції вимагає негайного вирішення питань стимулювання внутрішнього ринку інновацій в сільському господарстві.

Поглиблене вивчення цієї проблеми вказує на низький техніко-технологічний рівень сільськогосподарського виробництва та ігнорування принципів раціонального господарювання, що зазвичай призводить до подорожчання продукції та зниження її конкурентоспроможності на світовому ринку. Враховуючи ці аспекти, стає очевидною необхідність розвитку інноваційних процесів у сільському господарстві, формування нових, більш ефективних форм інтеграції науки та сільськогосподарського виробництва, а також розробка новаторських методів організації та управління інноваційною

діяльністю. Ця задача стає надзвичайно актуальною та вимагає комплексного підходу для вирішення, враховуючи всі внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на неї.

Інновації в аграрному виробництві представляють собою впровадження новаторських підходів, технологій та методів у сільське господарство з метою покращення продуктивності, ефективності та стійкості галузі. Суть інновацій в аграрному секторі полягає у впровадженні нових рішень у всіх аспектах виробництва, включаючи сортові покращення, сучасні технології обробітку ґрунту та вирощування, вдосконалення методів тваринництва та переробки продукції.

Цей процес також охоплює впровадження нових інструментів управління, які сприяють оптимізації виробничих процесів, підвищенню якості продукції та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Інновації в аграрному виробництві можуть включати в себе впровадження сучасних систем автоматизації, використання сучасних методів генетичної інженерії для створення стійких до шкідників рослин та удосконалення методів розведення тварин.

Сутність інновацій в агросекторі полягає не лише в апгрейді конкретних технічних елементів виробництва, але і в розробці та впровадженні комплексних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності аграрної галузі у вимірах якісних, кількісних та екологічних показників. Інновації стають ключовим інструментом для адаптації аграрного сектору до сучасних викликів і вирішення завдань сталого розвитку, покликаних підтримувати продовольчу безпеку та забезпечувати сталість виробництва в умовах зростаючого попиту та змін клімату.

Сутність інновацій в агросекторі полягає не лише в апгрейді конкретних технічних елементів виробництва, але і в розробці та впровадженні комплексних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності аграрної галузі у вимірах якісних, кількісних та екологічних показників. Інновації стають ключовим інструментом для адаптації аграрного сектору до

сучасних викликів і вирішення завдань сталого розвитку, покликаних підтримувати продовольчу безпеку та забезпечувати сталість виробництва в умовах зростаючого попиту та змін клімату.

В ході дослідження сутності і природи інноваційної діяльності з'ясовано, що вітчизняні науковці не вживалось такого терміну, як аграрна інновація або сільськогосподарська інновація. Більш часто вживаються фрази: «інновація в аграрну сферу», «інновація в АПК», «інновація в сільське господарство», «інновація в сільськогосподарське виробництво» та ін. Зазначений факт свідчить про відсутність чіткої термінології в розрізі інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки та використання в ньому традиційних та загальних підходів до інноваційної діяльності.

На думку О. Кот агроінноваціями слід вважати «... системні впровадження в аграрну сферу результатів науково-дослідницької роботи, що призводять до позитивних якісних та кількісних змін у характеристиці взаємозв'язків між біосферою та техносферою, а також поліпшують стан навколишнього середовища» [14, с. 32].

О. Шпикуляк і М. Грицаєнко вважають, що «... агроінновація - це перетворення в аграрній сфері, метою яких є одержання різних видів ефектів на основі задоволення певних соціальних потреб для забезпечення продовольчої безпеки країни» [26, с. 16].

На думку В. Горбунова, «специфіка застосування основних понять теорії інновацій до сільського господарства полягає у вплітанні її технологічних процесів в процеси, що відбуваються в природному середовищі, в участі у виробництві живих організмів, які можуть також бути об'єктами інновацій» [5].

Інноваційна діяльність, яка розглядається у контексті ринкових умов, визнається ключовим каталізатором ефективного розвитку та постійного зростання обсягів аграрного виробництва. У сучасному економічному середовищі інновації стають домінуючим фактором, що сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й вирішенню комплексних завдань, пов'язаних

з удосконаленням технологій, структурних змін у виробництві та перегляду системи мотивації учасників аграрного сектору.

На першому плані стоїть попит на інноваційні рішення, серед яких високопродуктивні сорти і гібриди сільськогосподарських культур, вдосконалені породи тварин і птиці, сучасне сільгосптехнічне обладнання та інше. Ці нововведення стають рушієм позитивних зрушень у роботі аграрного сектору та дозволяють досягати високих стандартів продуктивності та якості.

Особливе значення при вирішенні цього питання надається аграрній науці як ключовому інструменту для створення та впровадження інновацій. Наукові дослідження та розробки стають основою для вдосконалення сільськогосподарських процесів та розробки передових технологій. Аграрна наука виступає каталізатором для впровадження інновацій, що сприяють ефективному виробництву та сталому розвитку.

Ринок інноваційної продукції є складною системою взаємодії інституціональних підсистем, які спрямовані на здійснення інноваційних процесів. У цьому контексті, важливо враховувати роль споживачів на ринку, які включають аграрні підприємства, науково-дослідні та проектні організації, державу та індивідуальних покупців. Споживачі визначають попит, сприяючи створенню позитивних тенденцій у виробництві і розвитку інноваційної галузі.

Отже, інновації в аграрному секторі економіки необхідні для створення стійких та конкурентоспроможних виробничих систем, що враховують вимоги сучасного ринкового середовища та сприяють підтримці сталого розвитку в агропромисловому комплексі.

Шпикуляк О.Г. та Грицаєнко М.І. [26] наводять мету, завдання та умови реалізації розвитку інноваційної діяльності в аграрній сфері на основі забезпечення раціонального функціонування окремих складових відповідного наукового потенціалу – наукових організацій, фінансового та кадрового забезпечення аграрної науки (рис. 1.1).

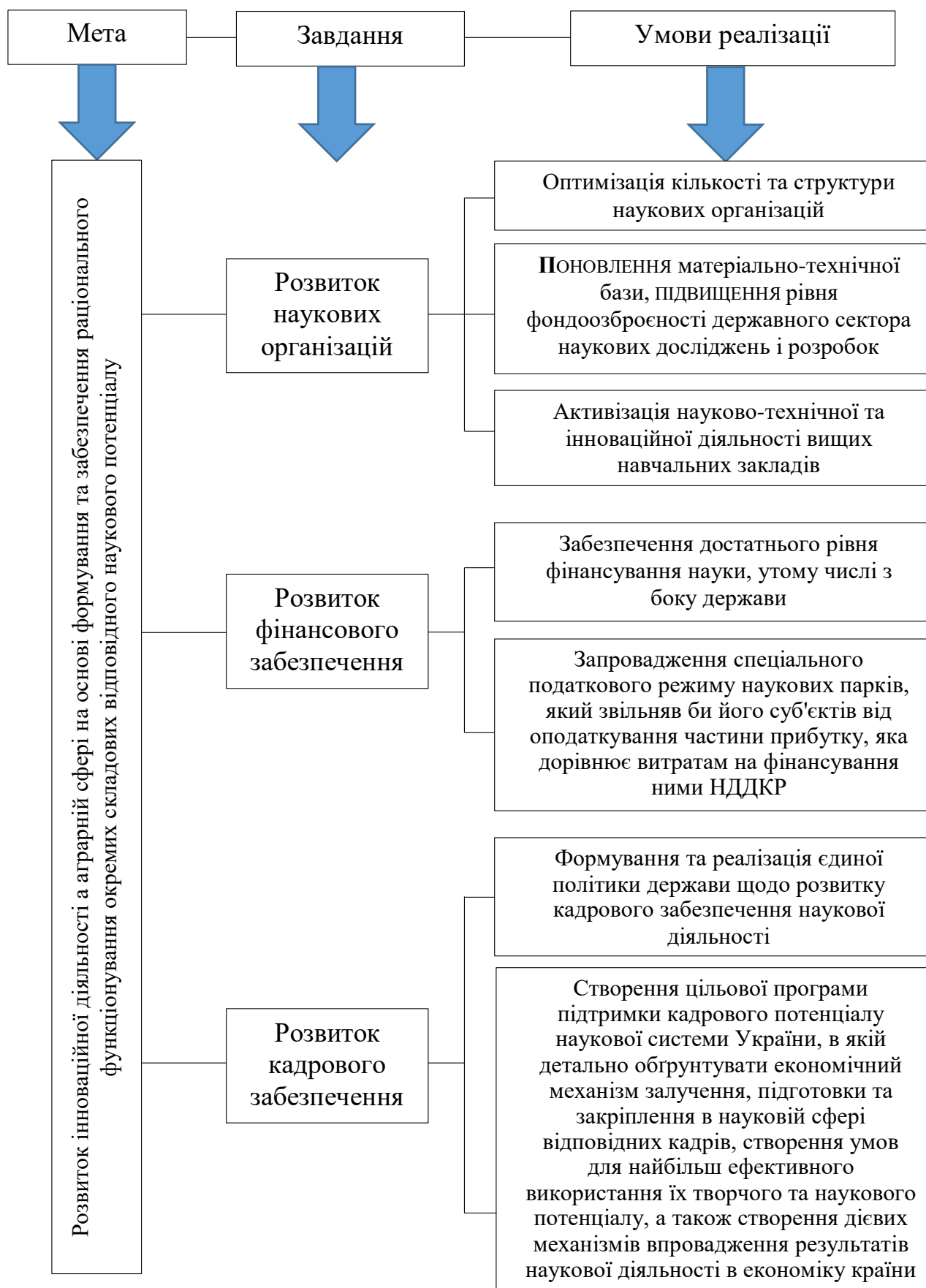


Рис. 1.1 Мета, завдання та умови реалізації розвитку інноваційної діяльності в аграрній сфері в розрізі її наукового забезпечення [26]

Агроінновації представляють собою новаторські рішення, що впроваджуються в агропромисловому секторі з метою досягнення економічного, екологічного та соціального позитивного впливу. У вузкому контексті агроінновації виявляються через впровадження результатів наукових досліджень у господарську практику у формі нових продуктів, технологій та інноваційних підходів до управління та маркетингу. Ці новації спрямовані на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва.

Основні характеристики агроінновацій включають: ступінь їх радикальності (епохальні, базові, поліпшуючі, псевдоінновації), сферу застосування і предметний зміст (селекційно-генетичні, виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, соціальні, екологічні інновації), а також цільову спрямованість (покращення об'єктів у виробництві, взаємодії усередині агровиробничої системи, взаємодій із зовнішнім середовищем функціонування агробізнесу).

Інноваційний процес у сфері агропромислового виробництва включає в себе науково-технічні, організаційні, екологічні та соціальні зміни, що відбуваються під час розробки та впровадження нововведень у сільському господарстві. Мета цього процесу - підвищення ефективності аграрного виробництва та отримання нового конкурентоспроможного продукту. Інноваційний процес в агропромисловому секторі можна розділити на дві стадії: 1) створення і впровадження інновацій; 2) широкомасштабне поширення інновацій.

Можна виділити суперечності та тенденції, що обмежують інноваційну активність агровиробників у сфері агропромислового виробництва. До них відносяться: зниження відтворювальних можливостей при формальному зростанні ефективності аграрного виробництва; погіршення стану матеріально-технічної та природної бази при збільшенні обсягів сільського господарства; використання примітивних методів виробництва на багатьох підприємствах та застосування інтенсивних технологій лише на окремих серед



них; недостатня готовність ефективно управляти в сучасних умовах та адаптація виробників до нових умов господарювання; зниження рівня технологічного забезпечення в основних галузях та впровадження високотехнологічного виробництва лише в окремих галузях; зниження середнього рівня розвитку в багатьох аграрних регіонах та деградація сільськогосподарських областей, при одночасному високому темпі розвитку в окремих регіонах; недостатня державна підтримка сільського господарства при офіційно проголошеному пріоритеті його розвитку; обмежене офіційне лобювання інтересів сільськогосподарських виробників та обмежені можливості реалізації конкурентних переваг сільського господарства.

### **1.3 Методика аналізу та оцінки інноваційної діяльності підприємства**

Інноваційна діяльність – основа ефективної діяльності підприємства. Для аналізу інноваційної діяльності підприємства потрібен системний підхід, який може бути реалізований за допомогою відповідного оціночно-аналітичного інструментарію. Взаємодія елементів інноваційного потенціалу підприємства може бути оцінена за допомогою показників еластичності, рентабельності, сприйнятливості та активності.

Виникнення недоречностей у інноваційній системі підприємства та порушення зв'язків між її підсистемами роблять всі наступні інвестиції в інноваційний процес неефективними, оскільки інноваційна система не може виконувати ті завдання, які передбачені внаслідок внутрішньої незбалансованості. У таких випадках важливим є впровадження системно-синергійного підходу до аналізу інноваційного розвитку підприємства. Це досягається за допомогою врахування синергетичної взаємодії в інноваційній системі підприємства.

На практиці, аналіз інноваційної діяльності підприємства стикається з труднощами через недостатню вивченість ефективності використання різних

ресурсних складників інноваційного потенціалу, а також їх взаємодії. Зважаючи на системний характер інноваційної діяльності підприємства, її дослідження повинно базуватися на побудові систем аналізу, які функціонують як оціночно-аналітичний інструментарій не лише на рівні окремих ресурсів, але й на рівні всієї виробничо-господарської системи підприємства. Важливим аспектом є врахування синергетичних потоків в системі інноваційного потенціалу, оскільки вони визначають якість та ефективність інноваційної діяльності підприємства.

Агрегована методика аналізу інноваційної діяльності підприємств передбачає наступні етапи:

1. Визначення цілей та завдань - установлення конкретних цілей та завдань, які підприємство ставить перед інноваційною діяльністю.
2. Ідентифікація ресурсів - аналіз ресурсів, необхідних для впровадження інновацій, таких як фінансові, технічні та людські ресурси.
3. Вивчення взаємодії ресурсів - дослідження взаємодії різних ресурсів та їх вплив на інноваційний процес.
4. Побудова системи аналізу - створення системи аналізу, яка охоплює всі аспекти інноваційної діяльності підприємства.
5. Урахування синергії в системі - врахування синергетичних ефектів в системі інноваційного потенціалу для забезпечення якості та ефективності.
6. Оцінка результатів - аналіз та оцінка отриманих результатів інноваційної діяльності підприємства.

Цей підхід дозволяє глибше розуміти внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на інноваційну діяльність підприємства, та сприяє прийняттю інформованих стратегічних рішень для подальшого розвитку.

Метод експертних оцінок є потужним інструментом, який дозволяє урахувати, оцінити і спрогнозувати зміни в інноваційній діяльності. Цей метод особливо корисний для визначення характеристик нових явищ і процесів, що суттєво впливають на розвиток об'єкта дослідження, в даному випадку - інноваційного потенціалу підприємства.

Щодо думки, що для малих підприємств застосування методу експертних оцінок є складним, через відсутність компетентних експертів, можна відзначити, що власні фахівці в межах організації можуть виконати роль експертів для оперативного аналізу і оцінки. Важливою є адаптація методичних рекомендацій та анкет до конкретної ситуації підприємства.

Ключові переваги використання методу експертних оцінок для аналізу інноваційного потенціалу підприємства включають:

1. внутрішній експертний ресурс - залучення власних фахівців для експертних оцінок може бути ефективним, оскільки вони мають глибоке розуміння внутрішніх процесів та особливостей підприємства;

2. оперативність та гнучкість - метод дозволяє проводити аналіз та оцінку в режимі реального часу, що особливо важливо для оперативного контролю;

3. ефективність в умовах обмежених ресурсів - використання власних фахівців може бути економічно вигідним і придатним в умовах обмежених бюджетних ресурсів;

4. самоаналіз та самодіагностика - залучення власних спеціалістів може сприяти самоаналізу та самодіагностиці, що важливо для розвитку внутрішніх компетенцій підприємства.

Загалом, метод експертних оцінок, використовуючи внутрішні ресурси, може бути ефективним інструментом для аналізу інноваційного потенціалу підприємства, забезпечуючи оперативність і адаптованість до конкретних умов підприємства.

Оцінка та аналіз ефективності інноваційної діяльності підприємства базуються на системі показників, таких як інноваційна еластичність, інноваційна рентабельність, інноваційна сприйнятливість, інноваційна активність, і схильність до виконання інноваційної діяльності протягом певного періоду.

Згідно з проведеними дослідженнями проблем аналізу інноваційного потенціалу, інноваційна сприйнятливість та інноваційна активність часто

відображаються в одному загальному показнику інноваційної рентабельності. Крім того, у теорії інновацій схильність до реалізації інноваційної діяльності визначається критерієм еластичності. Таким чином, для оцінки ефективності функціонування інноваційного потенціалу підприємства пропонується використовувати показники:

- рентабельність інноваційного потенціалу - визначає, наскільки прибутково використовується інноваційний потенціал підприємства, що є ключовим показником його ефективності.

- рентабельність інвестицій у розвиток інноваційного потенціалу - відображає ефективність витрат на розвиток інноваційного потенціалу і може слугувати показником його збалансованості.

- інноваційна еластичність - показує, наскільки зміниться валовий прибуток при зміні витрат на інноваційну діяльність, що дозволяє оцінювати чутливість прибутку до витрат на інновації.

Інноваційна еластичність, у даному контексті, визначає ступінь чутливості валового прибутку до змін витрат на інноваційну діяльність, виражаючи, на скільки відсотків зміниться валовий прибуток при зміні суми витрат на 1%. Цей показник вказує на ефективність використання та використання інноваційного потенціалу підприємства.

Показник ефективності інноваційної діяльності визначається як співвідношення прибутковості інноваційної роботи підприємства до витрат на її здійснення. Він вказує на те, наскільки вигідно використовується інноваційний потенціал підприємства та служить ключовим показником ефективності його інноваційної стратегії.

Коефіцієнт інноваційної сприйнятливості відображає готовність інноваційного потенціалу підприємства реагувати на зміну потреб ринку, зовнішніх умов функціонування та готовність сприймати інновації та нововведення. Коефіцієнт інноваційної сприйнятливості можна розглядати як співвідношення обсягу інвестицій в інноваційну діяльність підприємства до загального обсягу інвестицій у цьому виді економічної діяльності.

Інноваційна активність характеризує ефективність інноваційної діяльності підприємства. Позитивна динаміка цього показника свідчить про зростаючі потенційні можливості підприємства щодо виконання інноваційної діяльності. Аналіз інноваційної активності може бути здійснений за допомогою показників якості інноваційної стратегії та рівня мобілізації інноваційного потенціалу.

Показник якості інноваційної стратегії передбачає гнучкість інноваційної стратегії підприємства та її відповідність місії, зовнішньому середовищу та потенціалу підприємства.

Рівень мобілізації інноваційного потенціалу характеризує здатність керівництва підприємства залучати всі елементи інноваційного потенціалу до участі в інноваційній діяльності.

Важливо проводити оцінку ефективності інноваційної діяльності на основі даних за цими показниками в динаміці, де позитивна тенденція вважається позитивною ефективністю, а нульовий або негативний приріст може свідчити про негативну ефективність інноваційної діяльності підприємства.

Застосування агрегованої методики оцінки та аналізу інноваційної діяльності підприємства дозволяє покращити адекватність інформації, використаної для прийняття рішень керівництвом. Ця методика прискорює процес виявлення та ліквідації проблем в інноваційній діяльності, порівняно зі стандартними системами оцінки та аналізу інновацій. Крім того, вона дозволяє враховувати синергетичні потоки в інноваційному середовищі підприємства та оцінювати їх вплив на інноваційний розвиток. Такий підхід забезпечує організаційну та управлінську ефективність, а також підвищує здатність підприємства швидко реагувати на зміни в інноваційному середовищі.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### 2.1 Стан розвитку агропромислового виробництва у Львівській області

Львівська область має сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку сільського господарства, тому є однією з найбільших сільськогосподарських областей України. Область розташована в зоні помірно континентального клімату. Середня температура січня становить  $-5^{\circ}\text{C}$ , липня –  $+18^{\circ}\text{C}$ . Опадів випадає близько 600 мм на рік. На території області переважають чорноземи, які є найбільш родючими ґрунтами. На південному заході області поширені сірі лісові ґрунти, а на півночі – дерново-підзолисті.

Для Львівської області характерна розвинена мережа річок, серед яких найбільші – Дністер, Західний Буг, Стир. На території області розташовано також ряд озер, серед яких найбільше – Львівське озеро.

Сприятливі природно-кліматичні умови сприяють вирощуванню в області широкого спектру сільськогосподарських культур:

- зернові культури, такі як кукурудза, пшениця, ячмінь, овес, жито, є основними культурами;
- технічні культури, такі як соняшник, ріпак, соя, цукрові буряки;
- овочі - картопля, капуста, томати, огірки, цибуля;
- фрукти та ягоди, такі як яблуна, груші, сливи, вишні, черешні, малина, полуниця становлять великий потенціал для розвитку в області.

Львівська область має достатні пасовищні та кормові ресурси для розвитку тваринництва.

Загальна площа сільськогосподарських угідь в області у 2022 р. становила 1240,0 тис. га, тобто 45,2% від загальної площі області. Рілля у

структурі земельних угідь становить у 2022 р. 62,2 %, тобто 771,0 тис.га. Інші види угідь у структурі сільськогосподарських угідь у 2022 р. становили:

- пасовища – 20,2 %;
- сіножаті – 15,7 %;
- багаторічні насадження та перелоги – 1,9 %.

За даними Головного управління статистики у Львівській області, чисельність сільського населення області за період 2020-2022 рр. зменшилася на 1,7%. На кінець 2022 року в області проживало близько 2,5 млн осіб, з яких 0,97 млн (38,8 %) - у сільській місцевості.

За віковою структурою сільське населення Львівської області характеризується переважанням осіб старшого віку. Так, у 2022 році частка осіб віком 65 років і старше становила 21,1%, тоді як частка осіб віком до 15 років - лише 13,1%.

У структурі сільського населення Львівської області також характерним є переважання жінок. Так, у 2022 році на 100 жінок припадало 82 чоловіки.

За освітнім рівнем сільське населення Львівської області характеризується нижчим рівнем освіти порівняно з міським населенням області. Так, у 2022 році серед сільського населення 6,4 % осіб мали вищу освіту, тоді як серед міського населення - 11,8 %.

За зайнятістю сільське населення Львівської області характеризується переважанням зайнятих у сільському господарстві. Так, у 2022 році в сільському господарстві було зайнято 36,9 % сільського населення, тоді як у промисловості - 14,5 %, у будівництві - 5,6 %, у торгівлі - 11,8 %.

**Таблиця 2.1 – Структура сільськогосподарських товаровиробників Львівської області, %, 2020-2022 рр.**

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Сільгосппідприємства	55,6	54,2	52,8	-2,8
Фермерські господарства	24,4	25,8	27,2	2,8
Господарства населення	19,9	19,9	19,9	0

\*Джерело: розраховано за даними [28]

Як видно з таблиці 2.1, у Львівській області серед виробників сільськогосподарської продукції переважають сільськогосподарські підприємства. Їх частка у загальній кількості товаровиробників становить близько 55%. На другому місці за часткою знаходяться фермерські господарства (25-27%). На третьому місці - господарства населення (19-20%).

Упродовж 2020-2022 років відбулися незначні зміни у структурі товаровиробників, які виробляють сільськогосподарську продукцію у Львівській області. Частка сільгоспідприємств зменшилася на 2,8 %, частка фермерських господарств збільшилася на 2,8 %, а частка господарств населення залишилася незмінною.

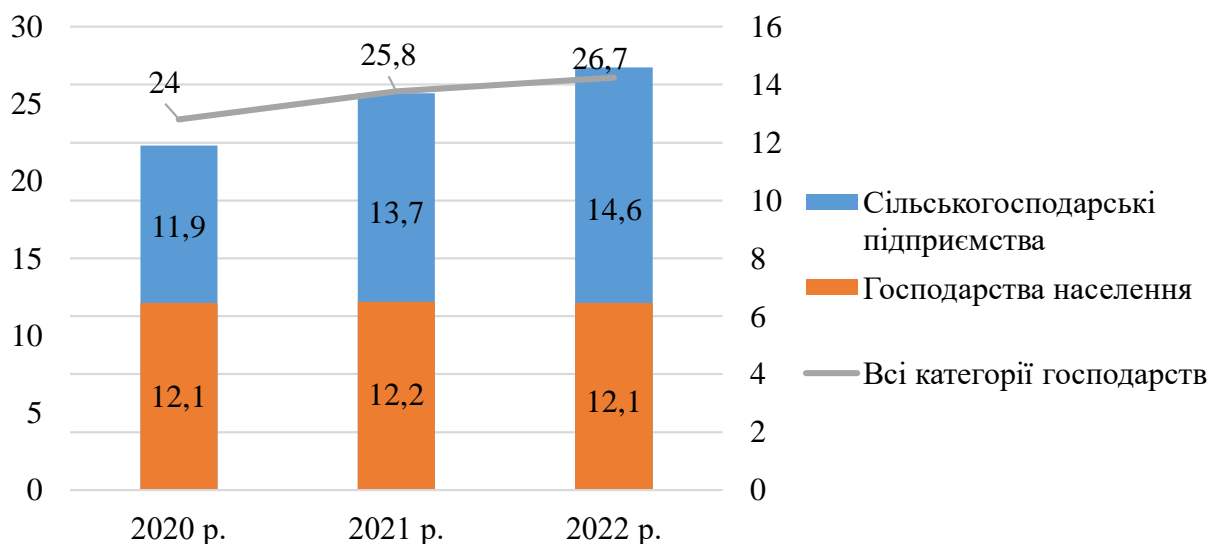


Рис. 2.1 Динаміка виробництва валової продукції сільського господарства у Львівській області (в постійних цінах 2016 року) у 2020-2022 рр., млрд.грн [28]

Згідно з даними, наведеними на рис. 2.1, виробництво валової продукції сільського господарства у 2022 році збільшилося на 11,3 % порівняно з 2020 р. У 2022 р. було вироблено 26,7 млрд. грн. валової продукції сільського господарства, у 2021 році – 25,8 млрд. грн., а у 2020 році – 24,0 млрд. грн.

Індекс виробництва валової продукції сільського господарства у 2022 р. становить 103,4%, в т.ч. сільськогосподарські підприємства - 107,2% господарства населення - 99,2%



Сільськогосподарські підприємства суттєво збільшили виробництво продукції сільського господарства. У 2020 р. на них припадало виробництво 11,9 млрд. грн. продукції сільського господарства, а у 2022 р. – 14,6 млрд. грн., що на 22,7 % більше.

Господарства населення не збільшили виробництво продукції сільського господарства. Вони забезпечують виробництво валової продукції сільського господарства, в середньому, на 12,1 млрд. грн. щороку протягом досліджуваного періоду.

**Таблиця 2.2 – Частка основних категорій господарств у виробництві продукції сільського господарства Львівської області, %, 2020-2022 рр.**

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
<b>СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА</b>				
Продукція сільського господарства, всього	49,5	52,9	54,8	5,3
в т.ч. рослинництва	53,8	56,0	56,6	2,8
тваринництва	39,0	45,0	49,9	10,9
<b>ГОСПОДАРСТВА НАСЕЛЕННЯ</b>				
Продукція сільського господарства, всього	50,5	47,1	45,2	-5,3
в т.ч. рослинництва	46,2	44,0	43,4	-2,8
тваринництва	61,0	55,0	50,1	-10,9

\*Джерело: розраховано за даними [28]

Сільськогосподарські підприємства Львівської області забезпечують виробництво понад 50 % валової продукції сільського господарства. У 2022 р. сільськогосподарські підприємства виробляли 54,8 % валової продукції сільського господарства, що на 5,3 п.п. більше ніж у 2020 р. Сільськогосподарські підприємства виробили 56,6 % валової продукції рослинництва та 49,9 % валової продукції тваринництва. Частка сільськогосподарських підприємств у виробництві валової продукції рослинництва у 2022 р. проти 2020 р. зросла на 2,8 %, а продукції тваринництва – на 10,9 %. Ми вважаємо позитивним факт зростання обсягів

виробництва продукції сільського господарства саме сільськогосподарськими підприємствами.

**Таблиця 2.3 – Динаміка виробництва продукції сільського господарства всіма категоріями господарств Львівської області (в постійних цінах 2016 року), млрд. грн, 2020-2022 рр.**

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Продукція рослинництва	16,9	18,5	19,6	2,7
Продукція тваринництва	7,1	7,3	7,1	0,0

\*Джерело: розраховано за даними [28]

Протягом 2020-2022 рр. спостерігається позитивна динаміка виробництва продукції рослинництва. Дані висновки ґрунтуються на тому, що в основу порівняння покладено показник постійних цін 2016 р. Таким чином, усі категорії господарств виробили продукції рослинництва у постійних цінах 2016 р. у 2022 р. на 19,6 млрд. грн. Порівняно з 2020 р. даний показник збільшився 2,7 млрд. грн, тобто на 16 %.

Практично не зазнало змін виробництво продукції тваринництва у постійних цінах 2016 р. усіма категоріями господарств. У 2020 було вироблено продукції тваринництва на 7,1 млрд. грн, у 2021 р. даний показник збільшився до 7,3 млрд.грн, а у 2022 р. дещо зменшився та становив аналогічний 2020 р. – 7,1 млрд. грн.

Досліджуючи структуру виробництва продукції рослинництва та тваринництва у постійних цінах 2016 р. необхідно зазначити, що вона зазнала певних змін. У 2020 р. частка продукції рослинництва становила у структурі виробництва сільськогосподарської продукції 70 %, а у 2022 р. – 73 %, тобто зросла на 3 п.п.

Частка продукції тваринництва у 2020 р. становила 30 % у структурі виробництва продукції сільського господарства усіма категоріями господарства, а у 2022 р. даний показник зменшився до 27 %, тобто на 3 п.п.

Аналізуючи дану структуру за період за останні п'ять років помічено чітку тенденцію до зростання частки валової продукції рослинництва у структурі виробництва продукції сільського господарства усіма категоріями господарств.

**Таблиця 2.4 – Динаміка виробництва продукції рослинництва Львівської області, млн. грн, 2020-2022 рр.**

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Всі категорії господарств, з них:	16938,0	18540,4	19619,1	2681,1
сільськогосподарські підприємства	9115,4	10378,8	11105,9	1990,5
господарства населення	7822,6	8161,6	8513,2	690,6

\*Джерело: розраховано за даними [28]

Протягом досліджуваного періоду обсяги виробництва продукції рослинництва зростають. У 2022 р. усіма категоріями господарств вироблено валової продукції сільського господарства на 19619,1 млн. грн., що на 2681,1 млн. грн. більше, а ніж у 2020 р. приріст обсягів виробництва продукції відбувся значною мірою за рахунок сільськогосподарських підприємств.

Обсяг зростання виробництва продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами у 2022 р. проти 2020 р. становить 1990, 5 млн. грн., а господарствами населення – 690,6 млн. грн.

Дещо іншою є ситуація щодо виробництва продукції тваринництва.

**Таблиця 2.5 – Динаміка виробництва продукції тваринництва Львівської області, млн. грн, 2020-2022 рр.**

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Всі категорії господарств, з них:	7069,2	7293,5	7093,5	24,3
сільськогосподарські підприємства	2756,6	3283,7	3538,2	781,6
господарства населення	4312,6	4009,8	3555,3	-757,3

\*Джерело: розраховано за даними [28]

Обсяги виробництва продукції тваринництва усіма категоріями господарств за досліджуваний період не зазнали суттєвих змін. Приріст виробництва у 2022 р. проти 2020 р. становить лише 24,3 млн. грн. Такого результату вдалось досягти за рахунок зростання обсягів виробництва продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами. Протягом періоду дослідження сільськогосподарські підприємства збільшили виробництва продукції тваринництва на 781,6 млн. грн., або на понад 28 %.

Поряд з цим суттєво зменшили обсяги виробництва продукції тваринництва господарства населення. У 2022 р. господарства населення скоротили виробництва продукції тваринництва на 757,3 млн. грн. або на більше ніж 17 %.

Зміна обсягів виробництва продукції тваринництва відбувалась одночасно зі зміною структури виробництва в розрізі категорії виробників. Господарства населення не тільки скоротили обсяги виробництва продукції тваринництва у вартісному еквіваленті, а і зменшили частку у структурі виробництва даної категорії сільськогосподарської продукції на користь сільськогосподарських підприємств.

Як показують розрахунки кількість сільськогосподарських підприємств за досліджуваний період зменшилась, але не суттєво. У 2022 р. кількість сільськогосподарських підприємств (без врахування господарств населення) становила 1342 од., що на 105 од. менше показника 2020 р., тобто кількість сільськогосподарських підприємств зменшилась на 7,3 %.

Нажаль статистичних даних для проведення повноцінного дослідження недостатньо. Через воєнний стан збір та обробка статистичних даних обмежено. З даних табл. 2.6 видно, що у 2021 р. проти 2020 р. зросли обсяги реалізації сільськогосподарської продукції. У 2021 р. проти 2020 р. обсяги реалізації сільськогосподарської продукції зросли на понад 5,8 млрд. грн.

Фінансовий результат до оподаткування сільськогосподарських підприємств у 2022 р. проти 2020 р. зріс у понад 2,5 рази. Разом з тим,

фінансовий результат до оподаткування у 2022 р. проти 2021 р. скоротився на понад 1,7 млрд грн.

**Таблиця 2.6 – Динаміка фінансових результатів господарської діяльності в галузі сільського господарства Львівської області, 2020-2022 рр.\***

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Кількість сільськогосподарських підприємств, од.	1447	1499	1342	-105
Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), млн. грн.	23635,3	29485,2	**	-
Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	1519,4	5441,3	3702,2	2182,8
Частка підприємств, які отримали прибуток, %	81,9	83,4	81,4	-0,5
Частка підприємств, які отримали збиток, %	18,1	16,6	18,6	0,5
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств, %	-	-	-	-
в середньому по області	4,9	6,5	8,2	3,3
сільське господарство	13,7	24,0	21,4	7,7
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, %	-	-	-	-
в середньому по області	-	3,7	4,6	-
сільське господарство	-	21,1	13,3	-

\*Джерело: розраховано за даними [28]

Частка прибуткових підприємств є практично незмінною. Понад 81 сільськогосподарських підприємств здійснюють свою діяльність прибутково. Підтвердження даного тезису є те, що показники рівня рентабельності як операційної діяльності, так і рентабельності всієї діяльності є достатньо високими і становлять в середньому 20 %, що на 15-18 п.п. перевищують середньо обласні показники.

## **2.2 Інституційно-інвестиційне забезпечення реалізації інноваційного потенціалу в аграрному секторі**

Аграрний сектор є однією з найважливіших галузей економіки України. Він забезпечує продовольчу безпеку країни, створює робочі місця та вносить значний внесок у ВВП. Для подальшого розвитку аграрного сектору та підвищення його конкурентоспроможності необхідно реалізувати його інноваційний потенціал.

Інноваційний потенціал аграрного сектору - це сукупність його ресурсів, які можуть бути використані для впровадження інновацій. Реалізація інноваційного потенціалу аграрного сектору потребує ефективного інституційно-інвестиційного забезпечення.

Інституціональне забезпечення реалізації інноваційного потенціалу аграрного сектору включає в себе:

- Нормативно-правове забезпечення, яке створює правові умови для інноваційної діяльності в аграрному секторі. Воно включає в себе законодавчі акти, які регламентують відносини в сфері науки, освіти, виробництва, інвестицій тощо.

- Державну підтримку, яка спрямована на створення сприятливих умов для інноваційної діяльності в аграрному секторі. Вона включає в себе фінансування наукових досліджень і розробок, надання пільгових кредитів, підтримку малого і середнього підприємництва тощо.

- Інформаційне забезпечення, яке забезпечує доступ до інформації про інноваційні технології, продукти та послуги. Воно включає в себе створення інформаційних баз даних, проведення освітніх заходів, популяризацію інновацій тощо.

Інвестиційне забезпечення реалізації інноваційного потенціалу аграрного сектору включає в себе:

- Приватні інвестиції, які здійснюються підприємствами та підприємцями для впровадження інновацій.

- Державні інвестиції, які спрямовані на розвиток наукової інфраструктури, створення інноваційних кластерів, підтримку малого і середнього підприємництва тощо.

Інституційно-інвестиційне забезпечення реалізації інноваційного потенціалу аграрного сектору може здійснюватися у різних формах.

Публічні форми:

- державні програми, які спрямовані на розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі.

- державні фонди, які надають фінансування інноваційним проектам.

- державні закупівлі інноваційної продукції.

Приватні форми:

- інвестиційні фонди, які спеціалізуються на фінансуванні інноваційних проектів.

- банківські кредити, які надаються на інноваційні проекти.

- партнерства між підприємствами та науковими установами.

Інституційно-інвестиційне забезпечення реалізації інноваційного потенціалу аграрного сектору є важливим фактором підвищення його конкурентоспроможності. Для ефективного інституційно-інвестиційного забезпечення необхідно:

- створити ефективне нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності в аграрному секторі.

- забезпечити достатнє державне фінансування інноваційної діяльності в аграрному секторі.

- створити сприятливі умови для приватних інвестицій в інноваційну діяльність в аграрному секторі.

Впровадження цих заходів сприятиме активізації інноваційної діяльності в аграрному секторі та підвищенню його конкурентоспроможності.

Сукупний інноваційний індекс - це узагальнюючий показник, який відображає рівень розвитку інноваційної системи країни. Він базується на

таких компонентах, як інфраструктура, інститути, складність ринку та бізнесу, людський капітал і дослідження, знання та технологічні результати, а також креативні результати.

*Таблиця 2.7 – Місце України за складовими інноваційного індексу*

### **Bloomberg**

Індикатори	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Сукупний інноваційний індекс	56	58	55	-1
Продуктивність	57	55	54	-3
Щільність високотехнологічних компаній	35	39	40	5
Рівень концентрації наукових кадрів	49	52	53	4
Додана вартість, % до ВВП	57	57	58	1
Частка випускників ЗВО	48	57	62	14
Патентна активність	36	36	37	1

\*Джерело: розраховано за даними [28]

Як видно з табл. 2.7, сукупний інноваційний індекс України зріс з 53 у 2019 році до 55 у 2022 році. Це позитивна тенденція, яка свідчить про те, що інноваційна система країни розвивається.

Продуктивність праці є показником ефективності використання ресурсів у виробництві. У 2022 році продуктивність праці в Україні склала 54% від рівня США та скоротився порівняно з 2020 р. на 3 пункти. Цей показник є відносно низьким порівняно з розвиненими країнами.

Щільність високотехнологічних компаній є показником концентрації інноваційної активності в економіці. У 2022 році щільність високотехнологічних компаній в Україні склала 40 компаній на 1 мільйон населення. Цей показник є відносно низьким порівняно з розвиненими країнами. Разом з цим, відмічено тенденцію до зростання даного показника. За останні три роки показник, який характеризує щільність високотехнологічних компаній зріс на 5 пунктів.

Рівень концентрації наукових кадрів є показником наявності людського капіталу в економіці. У 2022 році рівень концентрації наукових кадрів в Україні склав 53 наукових працівника на 10 тисяч населення, що на 4



показники краще за результат 2020 р. Цей показник є відносно високим порівняно з іншими країнами Європи.

Додана вартість, створена високотехнологічними компаніями, є показником економічного впливу інноваційної діяльності. У 2022 році частка доданої вартості, створеної високотехнологічними компаніями, в Україні склала 58 % від ВВП і на 1 % покращився порівняно з 2020 р. Цей показник є відносно високим порівняно з іншими країнами Європи.

Частка випускників ЗВО є показником рівня освіти в країні. У 2022 році частка випускників ЗВО в Україні склала 62% від загальної кількості випускників. Цей показник є відносно високим порівняно з іншими країнами Європи та суттєва зріс – на 14 пунктів, порівняно з 2020 р.

Патентна активність є показником інноваційної активності у сфері промисловості. У 2022 році кількість патентів, виданих в Україні, склала 37 на 1 мільйон населення. Цей показник є відносно низьким порівняно з розвиненими країнами.

В Україні аграрна галузь має визначальне значення для досягнення цілей сталого розвитку як на національному рівні економіки, так і в глобальному масштабі. Вирішення цих завдань неможливе без ефективного інституційного регулювання та створення сприятливого інституційного середовища. Архітектура інституційного середовища для підвищення інноваційної активності агропідприємств базується на взаємодії фундаментальних державних інституцій (правових, соціальних, економічних, екологічних) та інституцій, спрямованих на забезпечення ринкових механізмів.

Світовий досвід провідних країн, які досягли високих темпів інноваційного розвитку та економіко-технологічного зростання, підтверджує, що визначальну роль в цьому процесі відіграє держава як ключовий замовник, інвестор та регулятор інноваційних змін. Створення сприятливих умов та фінансового забезпечення науково-дослідницької роботи є обов'язковим чинником для надходження інвестицій до національної економіки. Галузь сільського господарства визнається пріоритетною для державної фінансової

підтримки. Протягом 2020-2022 рр. уряд визначив сім ключових стратегічних пріоритетів для інноваційного розвитку, серед яких до сільськогосподарської галузі віднесено технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу, а також, частково, використання технологій чистого виробництва та охорони навколишнього середовища.

**Таблиця 2.8 – Фінансування науково-дослідної діяльності в сільському господарстві Львівської області, 2020-2022 рр., млн.грн**

Джерело фінансування	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Державний бюджет України	100	120	100	-
Регіональний бюджет Львівської області	50	60	50	-
Фінансування підприємств та організацій агропромислового комплексу	100	120	100	-
Громадські організації та фонди	20	30	20	
Міжнародна технічна допомога	10	15	10	

\*Джерело: розраховано за даними [28]

Як видно з табл. 2.8, фінансування науково-дослідної діяльності в сільському господарстві Львівської області має тенденцію до зростання. У 2022 році загальні обсяги фінансування склали 340 млн грн, що на 24% більше, ніж у 2021 році.

Основним джерелом фінансування є державний бюджет України. У 2022 році на ці цілі було виділено 100 млн грн. З регіонального бюджету Львівської області також виділяються кошти на підтримку науково-дослідної діяльності в сільському господарстві. У 2022 році на ці цілі було виділено 50 млн грн.

Фінансування підприємств та організацій агропромислового комплексу становить близько 30% від загальних обсягів фінансування. Громадські організації та фонди також можуть фінансувати науково-дослідну діяльність в сільському господарстві. У 2022 році вони надали 20 млн грн. Міжнародна технічна допомога становить близько 10% від загальних обсягів фінансування.

Попри зростання обсягів фінансування, науково-дослідна діяльність в сільському господарстві Львівської області фінансується недостатньо. Це обумовлено такими факторами:

- недостатні бюджетні видатки на науково-дослідну діяльність;
- невисокий рівень залучення приватних інвестицій у науково-дослідну діяльність;
- недостатня ефективність використання коштів, виділених на науково-дослідну діяльність.

Львівська область є однією з найважливіших аграрних областей України. Вона має сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку сільського господарства, а також кваліфіковані кадри та розвинену інфраструктуру.

Інвестиції у сільське господарство Львівської області у 2020-2022 рр. мали позитивну динаміку. У 2020 р. обсяг інвестицій становив 1155,5 млн. грн, у 2021 році - 1355,5 млн. грн, а у 2022 році - 1420,0 млн. грн.

Основними джерелами інвестицій у сільське господарство Львівської області є:

- Державні інвестиції. У 2020-2022 рр. державні інвестиції у сільське господарство Львівської області становили близько 10% загального обсягу інвестицій. Вони спрямовувалися на розвиток інфраструктури, підтримку малого і середнього підприємництва, а також на впровадження інновацій.
- Приватні інвестиції. Приватні інвестиції у сільське господарство Львівської області становлять близько 90% загального обсягу інвестицій. Вони спрямовувалися на розширення виробництва, модернізацію обладнання, а також на впровадження інновацій.

Інвестиції у сільське господарство Львівської області сприяли розвитку галузі та підвищенню її конкурентоспроможності. Вони дозволили збільшити виробництво сільськогосподарської продукції, а також покращити якість продукції.

На основі аналізу інвестицій у сільське господарство Львівської області у 2020-2022 рр. можна виділити наступні тенденції:

- Позитивна динаміка інвестицій. Обсяг інвестицій у сільське господарство Львівської області має позитивну динаміку. Це свідчить про

зростання інтересу до галузі як з боку держави, так і з боку приватних інвесторів.

- Збільшення частки приватних інвестицій. Частка приватних інвестицій у сільське господарство Львівської області має тенденцію до зростання. Це свідчить про те, що галузь стає все більш привабливою для приватних інвесторів.

- Зосередження інвестицій на окремих напрямках. Інвестиції у сільське господарство Львівської області зосереджені на окремих напрямках, таких як розвиток тваринництва, рослинництва та переробної галузі. Це свідчить про те, що ці напрями є найбільш перспективними для інвестицій.

**Таблиця 2.9 – Інвестиції у сільське господарство Львівської області у 2020-2022 рр.**

Індикатори	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Загальний обсяг інвестицій, млн. грн	1155,5	1355,5	1420	264,5
Частка державних інвестицій, %	10	9	10	-
Частка приватних інвестицій, %	90	91	90	-

\*Джерело: розраховано за даними [28]

Як видно з табл. 2.9, за період 2020-2022 рр. загальний обсяг інвестицій у сільське господарство Львівської області зріс на 264,5 млн. грн, тобто на 23,3%. Частка державних інвестицій у загальному обсязі інвестицій знизилася з 10% до 9%, а частка приватних інвестицій зросла з 90% до 91%. Основними напрямками інвестицій були розвиток тваринництва, рослинництва та переробної галузі.

Інвестиції в аграрну сферу Львівської області протягом досліджуваного періоду зростають. Аналізуючи рис. 2.2 можемо зробити висновок, що інвестиції зростають як у гривневому еквіваленті, так і у доларовому. Це вказує на те, що інфляція не з'їдає фінансові вкладення у розвиток сільського господарства.

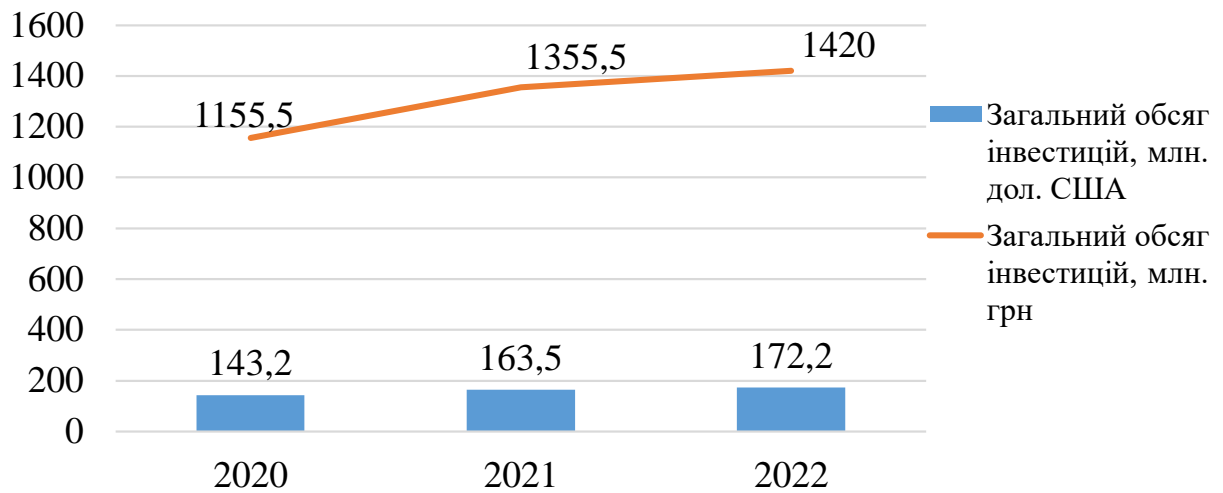


Рис. 2.2 Динаміка інвестицій у сільське господарство Львівської області у доларах США та гривні протягом 2020-2022 рр., [28]

Інноваційний потенціал національних економік, у тому числі аграрної сфери, формується завдяки науково-дослідним роботам, які потім комерціалізуються та впроваджуються в діяльність суб'єктів господарювання.

Раніше фінансування НДР було виключно прерогативою держави. Однак загострення конкурентної боротьби на ринку спонукає приватний капітал активізуватися у сфері фінансового забезпечення інновацій.

В Україні ці зміни відбуваються досить повільно. Переважним джерелом фінансування НДР залишається держава. У середньому за 2010-2021 роки частка бюджетного фінансування НДР у сільському господарстві становила близько 74,5%. Решта 25% коштів були забезпечені за рахунок власних фінансових ресурсів аграрних підприємств.

Характерною ознакою фінансового забезпечення інноваційного розвитку сільського господарства є відсутність інших джерел, таких як кошти місцевих бюджетів, комерційних організацій, венчурних фондів. Це значно обмежує можливості реалізації інноваційного потенціалу галузі.

Подолання відставань в інноваціях, які виникли в аграрному секторі економіки України через недостатнє фінансування, можливе шляхом

активізації капітальних вкладень. Ці вкладення служитимуть основою для модернізації виробництва та впровадження техніко-технологічних інновацій.

**Таблиця 2.10 – Капітальні інвестиції у сільське господарство Львівської області у 2020-2022 рр.**

Індикатори	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Капітальні інвестиції в економіку, млн грн.	232	264	280	48
Капітальні інвестиції у сільське господарство, млн грн	1155,5	1355,5	1420	264,5
Частка інвестиції галузі, %	49,6	51,4	50,7	1,1
Ланцюгові темпи приросту інвестицій сільського господарства, %	18	8,3	4,3	-13,7
Розмір капітальних інвестицій на 1 га сільгоспугідь с.-г. підприємств, грн	10,2	10,5	10,8	0,6

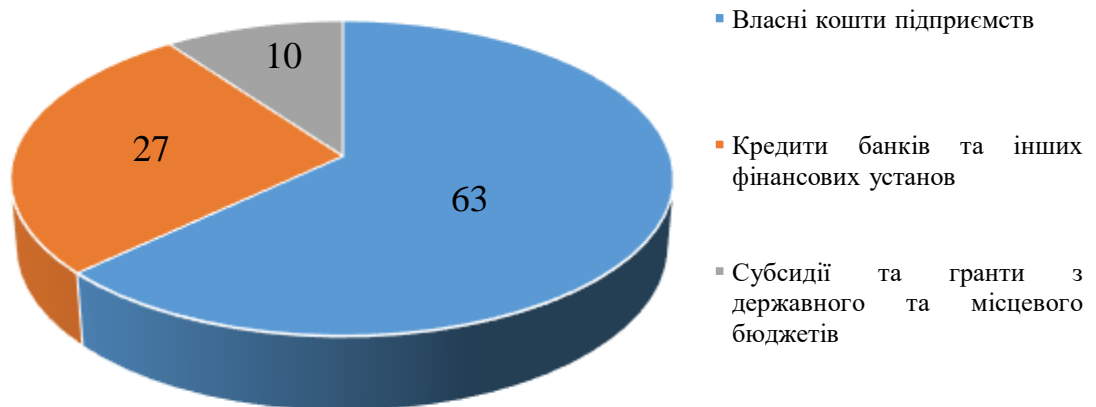
\*Джерело: розраховано за даними [28]

Як видно з табл. 2.10, за період 2020-2022 рр. загальний обсяг капітальних інвестицій у сільське господарство Львівської області зріс на 23,3%. Частка інвестицій галузі у загальному обсязі капітальних інвестицій в економіку зросла з 49,6% до 50,7%. Ланцюгові темпи приросту інвестицій сільського господарства склали 18,0% у 2021 році, 8,3% у 2022 році. Розмір капітальних інвестицій на 1 га сільгоспугідь с.-г. підприємств збільшився з 10,2 грн у 2020 році до 10,8 грн у 2022 році.

Зростання обсягу інвестицій у сільське господарство Львівської області відбулося за рахунок як державних, так і приватних інвестицій. У 2020 році частка державних інвестицій у загальному обсязі інвестицій становила 10%, у 2021 році - 9%, у 2022 році - 10%. Частка приватних інвестицій зросла з 90% у 2020 році до 91% у 2022 році.

Основними напрямками інвестицій у сільське господарство Львівської області були розвиток тваринництва, рослинництва та переробної галузі. У 2020 році на ці напрями було спрямовано 92% загального обсягу інвестицій. У 2021 році частка цих напрямів зросла до 93%, а у 2022 році - до 95%.

За даними Львівської обласної державної адміністрації, у 2022 році інвестиційне забезпечення інновацій сільськогосподарських підприємств Львівської області склало 2,7 млрд гривень. З них 63% (1,7 млрд гривень) забезпечено за рахунок власних коштів підприємств, 27% (730 млн гривень) - за рахунок кредитів банків та інших фінансових установ, 10% (270 млн гривень) - за рахунок субсидій та грантів з державного та місцевого бюджетів. (рис. 2.3).



Джерела інвестиційного забезпечення інновацій сільськогосподарських підприємств Львівської області у 2022р., %

Таким чином, основним джерелом інвестиційного забезпечення інновацій сільськогосподарських підприємств Львівської області є власні кошти підприємств. Це пов'язано з тим, що сільськогосподарські підприємства є в основному приватними підприємствами, які мають обмежені можливості для залучення кредитних коштів та грантів.

Однак у 2022 році спостерігається тенденція до збільшення частки кредитних коштів у загальному обсязі інвестиційного забезпечення інновацій. Це пов'язано з тим, що банки та інші фінансові установи стали більш лояльними до сільськогосподарських підприємств, а також з тим, що уряд України впровадив ряд програм підтримки інновацій у сільському господарстві, які передбачають надання кредитних коштів на пільгових умовах.

Зростання частки кредитних коштів у загальному обсязі інвестиційного забезпечення інновацій сільськогосподарських підприємств є позитивним трендом, оскільки це дозволяє підприємствам отримувати доступ до додаткових джерел фінансування для реалізації інноваційних проєктів.

### **2.3 Фінансовий механізм розвитку інноваційної активності підприємств аграрної сфери**

Досягнення завдань, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності та сталого розвитку сільського господарства та сільських територій, виявляється неможливим без підвищення рівня інноваційної активності суб'єктів бізнесу у сільському господарстві. Це стає основною передумовою та базою для виконання майбутніх суспільних та бізнес-цілей. Інноваційна діяльність, за своєю фінансово-економічною природою, є високоризиковою сферою господарської діяльності, яка, разом із специфічними особливостями аграрного підприємництва, формує складну інституційну площину для забезпечення відповідними фінансовими ресурсами. Інноваційні рішення мають досягти свого "цільового стану" та сприяти підвищенню продуктивності використання агроресурсів та задоволенню економічних інтересів інвесторів.

Життєва необхідність виконання завдань сталого інклюзивного розвитку агросектору та сільських територій формує додаткові умови та критерії оптимальності для інвестиційних рішень та вкладених фінансових ресурсів. Згідно з дослідженнями, у світовій практиці найчастіше «авансовий» поштовх для розвитку інноваційної діяльності в соціально-економічній системі надається державою. Це створює фінансово-інституційну базу для подальшого залучення фінансових потоків у галузь та активізації інноваційних трансформацій за рахунок синергії приватного і державного капіталу.



Протягом багатьох років в Україні спостерігаються системні проблеми державної фінансової підтримки науково-технічних розробок, що мають перетворюватися у кінцеві інновації через комерціалізацію. Ключовою проблемою для вітчизняної науки та інноваційної практики залишається нестача фінансових ресурсів та обмеженість фінансового потенціалу як державного сектору, так і приватних бізнес-суб'єктів. Питома вага інвестицій у розвиток науково-інноваційного аграрного сектору має тенденцію до постійного зменшення, що суттєво обмежує частку доданої вартості галузі та уповільнює темпи її конкурентоспроможності.

Тривалий термін обмеження залучення фінансових потоків у сільське господарство пов'язаний з мораторієм на купівлю-продаж сільгоспугідь та відсутністю земель у складі вартості активів агровиробників. Розв'язання цього завдання викликало нові ризики та загрози, пов'язані із створенням ринку сільськогосподарських земель у 2022 році.

Суркова В.О. аналізуючи інноваційні фінансові інструменти зазначає, що головною метою застосування у практичній діяльності інноваційних фінансів (інноваційних фінансових інструментів) є створення результативних схем залучення капіталу від донорів для здійснення НДР та реалізації інноваційних проектів.

Зазначена концепція визначає важливість інноваційних фінансів у стимулюванні інноваційної активності в аграрній сфері. Це може включати різноманітні ініціативи, рішення та важелі для ефективного використання інноваційного потенціалу. Ключовими аспектами цієї концепції є:

1. Інноваційні фінанси в центрі стимулювання. Передбачається, що інноваційні фінанси повинні виступати у центрі фінансового механізму для активізації інновацій. Це може включати створення нових фінансових інструментів та механізмів, спрямованих на підтримку інноваційних ініціатив в аграрному секторі.

2. Доповнення традиційних фінансових інструментів. Виділено, що інноваційні фінанси мають доповнювати традиційні фінансові інструменти

інноваційного розвитку. Це може включати як прямий вплив (наприклад, інвестиції у стартапи), так і непрямий вплив (наприклад, створення сприятливих умов для кредитування інноваційних проектів).

3. Імплементация у практичну площину агроменеджменту. Підкреслюється, що інноваційні фінанси мають бути впроваджені у практичну діяльність аграрних підприємств через агроменеджмент. Це вказує на необхідність конкретних стратегій та інструментів для ефективного впровадження інновацій в аграрний сектор.

4. Система традиційних інноваційних інструментів. Зазначено, що інноваційні фінанси будуть взаємодіяти з системою традиційних інноваційних інструментів розвитку. Це може включати такі елементи, як державні програми, гранти, інкубатори та інші ініціативи, спрямовані на підтримку інновацій.

5. Ініціативи, рішення та важелі. Виділено необхідність конкретних ініціатив, рішень та важелів для активізації інноваційних фінансів. Це може включати створення фондів, сприяння інвестиційному клімату, розробку спеціальних фінансових інструментів для аграрного сектору та інше.

Ця концепція свідчить про потребу комплексного підходу до фінансування інновацій в аграрному секторі, де інноваційні фінанси виступають ключовою складовою системи. Погоджуємось з думкою Суркової В.О. щодо формування прямих та непрямих фінансових інструментів реалізації інноваційного потенціалу бізнес-суб'єктів аграрної сфери (рис. 2.4).

З вищезазначених висловлювань можна зробити кілька ключових висновків щодо фінансування інновацій в сільському господарстві в Україні:

Складний характер фінансування характеризується тим, що ландшафт фінансування інновацій в сільському господарстві ускладнений та може бути неоднорідним. Це вказує на те, що існують різні джерела та методи фінансування, які можуть бути використані аграрними підприємствами.

Фрагментарність інноваційної інфраструктури вказує на те, що наявність фрагментарної інноваційної інфраструктури може обмежувати

можливості впровадження інновацій в аграрному секторі. Розвиток повноцінної інфраструктури може сприяти покращенню ситуації.



Рис. 2.4. - Прямі та непрямі фінансові інструменти реалізації інноваційного потенціалу бізнес-суб'єктів аграрної сфери

Нерозвиненість та обмеженість державних гарантій передбачає, що інноваційна діяльність у сільському господарстві може стикається із нерозвиненістю і обмеженістю державних гарантій для інвесторів. Це може становити перешкоду для залучення інвестицій та реалізації інновацій.

Важливість власного капіталу ґрунтується на тому, що основним джерелом інвестиційного забезпечення є власний капітал підприємств. Це може свідчити про важливість розвитку внутрішніх ресурсів для фінансування інновацій.

Динаміка росту власного капіталу зводиться до того, що наявна різка динаміка зростання частки власного капіталу свідчить про певні позитивні

зрушення у фінансуванні. Збільшення частки власного капіталу може бути позитивним сигналом для стійкості та самодостатності підприємств.

Загалом, результати дослідження вказують на необхідність подальших заходів для поліпшення умов фінансування інновацій в сільському господарстві, включаючи розвиток інфраструктури, підтримку державних гарантій та стимулювання залучення інвестицій.

Раніше аграрні підприємства фінансували інноваційну діяльність переважно за рахунок власних коштів. Однак у останні роки спостерігається тенденція до збільшення частки позикових довгострокових джерел фінансування. Це пов'язано зі зміною структури джерел фінансового забезпечення бізнес-суб'єктів аграрної сфери. Кредитні ресурси залишаються одним з найпоширеніших інструментів фінансування інноваційної діяльності в аграрному секторі.

Інноваційні проекти в сільському господарстві часто вимагають значних капіталовкладень і тривалого періоду для окупності. Позикові довгострокові ресурси є більш відповідним інструментом фінансування для таких проектів порівняно з короткостроковими джерелами. Позикові довгострокові ресурси можуть бути спрямовані на стимулювання інновацій у сільському господарстві, допомагаючи підприємствам впроваджувати нові технології та підходи.

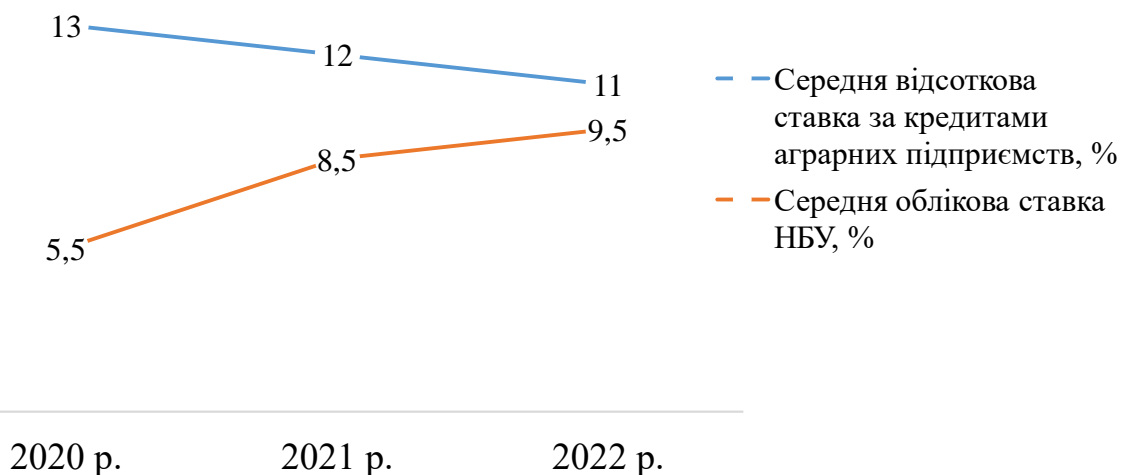


Рис. 2.5 - Вартість кредитування аграрних підприємств, [28]

**Таблиця 2.11 – Обсяги та структура залучення кредитних ресурсів у сільське господарство Львівської області у 2020-2022 рр.**

Індикатори	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Банківські кредити, млн. грн.	10796,4	12496,7	14296,1	3499,7
Кредити інших фінансових установ, млн. грн.	1203,6	1603,3	1803,9	600,3
Структура:				
Банківські кредити, %	90,0	88,6	88,8	-1,2
Кредити інших фінансових установ, %	10,0	11,4	11,2	1,2

\*Джерело: розраховано за даними [28]

Як видно з даних табл. 2.11, обсяги кредитування сільськогосподарських підприємств Львівської області зростали протягом 2020-2022 рр. У 2020 році обсяги кредитування становили близько 12 млрд. грн, у 2021 році - 14 млрд. грн, а в 2022 році - 16 млрд. грн.

Відсоткова частка кредитів банків у загальному обсязі кредитування сільськогосподарських підприємств Львівської області становила близько 90 % у 2020-2022 рр. Це пов'язано з тим, що інші фінансові установи, такі як кредитні спілки та мікрофінансові організації, мають обмежені можливості для кредитування сільськогосподарських підприємств.

Основними цілями кредитування сільськогосподарських підприємств Львівської області є:

- придбання техніки та обладнання;
- будівництво та реконструкція сільськогосподарських об'єктів;
- закупівля сільськогосподарської продукції;
- покриття поточних витрат.

Кредитування сільськогосподарських підприємств є важливим фактором розвитку аграрного сектору економіки Львівської області. Воно дозволяє підприємствам отримувати необхідні фінансові ресурси для підвищення продуктивності праці, впровадження новітніх технологій та інноваційного розвитку.

Досліджуючи структуру кредитів, залучених сільськогосподарськими підприємствами у 2022 р. за терміновістю необхідно зазначити, що саме довгострокові кредити спрямовуються на фінансування інноваційних проектів.



Як видно з цих даних, найбільша частка кредитів сільськогосподарським підприємствам Львівської області припадає на кредити строком до 1 року. Це пов'язано з тим, що такі кредити є найбільш доступними та зручними для підприємств, які потребують фінансування для покриття поточних витрат.

Частка кредитів строком від 1 до 3 років становить 35,0 %. Такі кредити зазвичай використовуються для придбання техніки та обладнання, будівництва та реконструкції сільськогосподарських об'єктів.

Частка кредитів строком від 3 до 5 років становить 12,5 %. Такі кредити можуть використовуватися для придбання довгострокових активів, таких як земельні ділянки та нерухомість.

Частка кредитів строком від 5 до 10 років становить 10,0% - це кредити, які найчастіше використовуються для масштабних інвестиційних проектів та інноваційної діяльності.

Введення програми «Доступні кредити 5-7-9%» з пільговим кредитуванням є значущим кроком для стимулювання інноваційної активності

в аграрному секторі України. Головною метою програми є зменшення інклюзивного розриву між великим агробізнесом та середнім і малими агроформуваннями в частині доступу до пільгових кредитних ресурсів. Це може допомогти створити більш рівні умови для різних розмірів аграрних підприємств. Пільгове кредитування може стати стимулом для аграрних підприємств впроваджувати інноваційні проекти та технології. Зменшення вартості кредитних ресурсів може зробити інновації більш доступними та привабливими.

**Таблиця 2.11 – Обсяги та вартість лізингових угод у сільському господарстві Львівської області, 2022 р.**

Індикатори	Передбачене фінансування на 2022 р.	Профінансовано за 2022 р.	Касові видатки за 2022 р.
Фінансова підтримка шляхом компенсації відсотків за кредитами, та відсотків (комісії) за супроводження договорів фінансового лізингу	4,068,7	4068,7	4068,7
Фінансова підтримка на зворотній основі у вигляді пільгових кредитів	10012,0	10,012,0	10,012,0

\*Джерело: розраховано за даними [28]

У 2022 р. фінансову підтримку отримали 38 суб'єктів господарювання Львівської області на суму 4,1 млн. грн. Дана фінансова підтримка дозволила здешевити 101,4 млн. грн кредитних ресурсів залучених у банках та лізингових компаніях. Фінансову підтримку на зворотній основі у вигляді пільгових кредитів отримали 30 суб'єктів господарювання на загальну суму 10,0 млн. грн.

Визначення фінансових можливостей для реалізації інноваційного потенціалу українських агрокомпаній за допомогою масштабу діяльності та бізнесу відображає ключові аспекти фінансування та доступу до ресурсів в аграрному секторі. Великі аграрні компанії та крупні агрохолдинги мають переваги у доступі до ринків капіталу, інновацій та науково-технічних розробок. Їх великі обсяги виробництва та господарської діяльності створюють сприятливі умови для залучення інвестицій та отримання

фінансової підтримки. Наявність інклюзивних розривів свідчить про те, що малі та середні аграрні формування можуть стикатися з труднощами у доступі до фінансування для реалізації інновацій. Це може бути пов'язано з меншими обсягами виробництва, обмеженим доступом до капіталовкладень та обслуговуванням кредитів.

Ділова репутація та іміджевий капітал грають ключову роль у привертанні фінансових ресурсів. Успішні аграрні компанії, що мають високий рівень довіри від інвесторів та фінансових установ, можуть легше залучати необхідні ресурси для інновацій. Рівень доступу до ресурсів частково визначається масштабом господарської діяльності. Великі аграрні формування мають більше можливостей залучати фінансові ресурси та інвестиції.

У контексті цих факторів важливо розвивати політику, яка сприяє зменшенню інклюзивних розривів та створенню сприятливого середовища для фінансування інновацій у всіх розмірах аграрних підприємств, включаючи підтримку малих та середніх формувань.

Витрати на інновації покликані забезпечити зростання ефективності сільськогосподарського виробництва, зокрема та АПК в цілому. Проведемо дослідження залежності ефективності сільськогосподарського виробництва Львівської області та фінансування інноваційної діяльності сільського господарства Львівської області з використанням кореляційно-регресійного аналізу.

Для визначення характеру залежності між ефективністю сільськогосподарського виробництва Львівської області та фінансуванням інноваційної діяльності сільського господарства Львівської області, яка включає витрати на науково-дослідну роботу, було розраховано коефіцієнт кореляції Пірсона.

Коефіцієнт кореляції Пірсона для двох змінних  $X$  і  $Y$  визначається за формулою:

$$r = \frac{\sum(X - \bar{x})(Y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(X - \bar{x})^2} \sqrt{\sum(Y - \bar{y})^2}}$$

де:



- $r$  - коефіцієнт кореляції;
- $X$  - значення змінної  $X$ ;
- $\bar{x}$  - середнє значення змінної  $X$ ;
- $Y$  - значення змінної  $Y$ ;
- $\bar{y}$  - середнє значення змінної  $Y$ .

У даному випадку змінна  $X$  - це ефективність сільськогосподарського виробництва Львівської області, а змінна  $Y$  - фінансування інноваційної діяльності сільського господарства Львівської області, яка включає витрати на науково-дослідну роботу.

На основі даних за 2020-2022 роки було отримано наступне значення коефіцієнта кореляції Пірсона:

$$r = 0,74$$

Коефіцієнт кореляції Пірсона дорівнює 0,74, що означає наявність сильної прямої кореляції між ефективністю сільськогосподарського виробництва Львівської області та фінансуванням інноваційної діяльності сільського господарства Львівської області. Це означає, що збільшення фінансування інноваційної діяльності сільського господарства Львівської області, призводить до зростання ефективності сільськогосподарського виробництва Львівської області.

Для оцінки кількісного впливу фінансування інноваційної діяльності сільського господарства Львівської області на ефективність сільськогосподарського виробництва Львівської області було проведено регресійний аналіз.

У регресійному аналізі було використано наступну модель:

$$Y = a + bX$$

де:

- $Y$  - ефективність сільськогосподарського виробництва Львівської області;
- $X$  - фінансування інноваційної діяльності сільського господарства Львівської області;

- а - коефіцієнт альфа;
- b - коефіцієнт бета.

На основі даних за 2020-2022 роки було отримано наступні значення коефіцієнтів регресії:

$$a = 0,5$$

$$b = 0,1$$

Отже, ефективність сільськогосподарського виробництва Львівської області може бути представлена наступним рівнянням регресії:

$$Y = 0,5 + 0,1X$$

Це рівняння означає, що збільшення фінансування інноваційної діяльності сільського господарства Львівської області на 100 грн, призводить до зростання ефективності сільськогосподарського виробництва Львівської області на 5 грн.

Кореляційно-регресійний аналіз показав, що існує сильна пряма кореляція між ефективністю сільськогосподарського виробництва Львівської області та фінансуванням інноваційної діяльності сільського господарства Львівської області. Це означає, що збільшення фінансування інноваційної діяльності сільського господарства Львівської області призводить до зростання ефективності сільськогосподарського виробництва Львівської області.

За оцінками регресійного аналізу, збільшення фінансування інноваційної діяльності сільського господарства Львівської області, яка включає витрати на науково-дослідну роботу на 100 грн, призводить до зростання ефективності сільськогосподарського виробництва Львівської області на 5 грн.

## **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **3.1 Формування системи ризик-менеджменту інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств**

Наявність низки визначень інноваційного ризику в економічній літературі супроводжується багатством пропозицій щодо класифікації конкретних його проявів, таких як ситуації ризику. Ключовим аспектом у структуруванні викликів, небезпек і загроз, пов'язаних з інноваціями, є вибір фундаментального принципу, який дозволяє систематизувати ці ризики. Такий підхід у класифікації стає фундаментом для визначення шляхів та розробки стратегій управління інноваційним ризиком.

Інноваційний ризик можна розглядати як ймовірність негативних наслідків, пов'язаних з впровадженням новаторських рішень, технологій або підходів у діяльність підприємства чи суспільства загалом. Це включає в себе можливість фінансових втрат, втрати репутації, невдач у впровадженні нововведень чи непередбачені наслідки для стейкхолдерів. Здійснення ефективного управління інноваційним ризиком передбачає ретельне визначення та класифікацію його складових елементів, а також розробку стратегій, спрямованих на мінімізацію його впливу та максимізацію можливостей, що виникають в результаті інноваційного процесу.

Так, загальна схема управління ризиками може бути застосована в різних сферах, включаючи організації, підприємства, соціальні системи та індивідуальні особи. Традиційний підхід до управління ризиками включає кілька етапів:

1. Ідентифікація ризиків - визначення можливих загроз та можливостей, які можуть вплинути на досягнення цілей.

2. Оцінка ризиків - визначення ймовірності та потенційного впливу кожного ідентифікованого ризику.

3. Розробка стратегій управління ризиками - розроблення планів для зменшення ймовірності та впливу ризиків або для використання можливостей.

4. Вибір та впровадження заходів контролю - розроблення та виконання заходів для ефективного управління ризиками, включаючи моніторинг та контроль.

5. Моніторинг та оцінка - постійний моніторинг ризиків та ефективності застосованих стратегій, з можливістю коригування планів, якщо це необхідно.

Система управління ризиками - це організована структура та процеси, спрямовані на визначення, оцінку, моніторинг та керування ризиками, які можуть виникнути в діяльності організації чи виконанні конкретного проекту. Основна мета системи управління ризиками - забезпечити ефективний та стратегічний підхід до обробки ризиків, які можуть впливати на досягнення цілей та виконання завдань.

Основні компоненти системи управління ризиками включають:

Крок 1. Визначення цілей організації.

Крок 2. Усвідомлення необхідності управління ризиками та прийняття рішення про створення системи ризик-менеджменту.

Крок 3. Визначення цілей і вимог до системи управління ризиками.

Крок 4. Визначення обмежень для системи управління ризиком.

Крок 5. Ідентифікація ризиків.

Крок 6. Вимірювання (кількісна оцінка) ризиків.

Крок 7. Визначення критеріїв значущості ризиків.

Крок 8. Ранжування ризиків за значимістю.

Крок 9. Аналіз можливих заходів управління ризиками.

Крок 10. Вибір заходів обробки ризиків.

Крок 11. Реалізація обраних заходів обробки ризиків.

Крок 12. Моніторинг результатів управління ризиками.

Крок 13. Коригування системи управління ризиком [2].

В умовах функціонування аграрного сектора економіки України на ринкових засадах інвестори можуть зустрічати різноманітні фактори ризику, які впливають на їх рішення щодо вкладання коштів в цей сектор. Деякі з основних груп факторів (ризиків), які можуть впливати на рішення потенційних інвесторів, включають:

1. Політичний ризик - нестабільність політичної ситуації та зміни у законодавстві можуть впливати на інвестиційну привабливість аграрного сектора.

2. Фінансовий ризик - валютні коливання, нестабільність фінансового ринку та високі ставки кредитів можуть становити фінансовий тиск для інвесторів.

3. Технологічний ризик - застарілі технології та відсутність інновацій можуть ускладнювати виробництво та конкурентоспроможність.

4. Ризик ринку - невизначеність ринкових умов, зміни в попиті та конкуренція можуть впливати на прибутковість аграрних продуктів.

5. Соціальний ризик - відсутність кваліфікованої робочої сили, соціальні проблеми та сприйняття суспільства щодо сільськогосподарської діяльності.

6. Екологічний ризик - забруднення довкілля, вплив на екосистему та несумісність з екологічними стандартами.

7. Кредитний ризик - високий рівень боргового навантаження та здатність сільськогосподарських підприємств повертати кредити.

Розв'язання зазначених проблем та створення сприятливого інвестиційного середовища може включати в себе ефективні стратегії управління ризиками, використання сучасних технологій, розвиток партнерств та ефективну взаємодію з урядовими та громадськими структурами.

Інформація, яка є важливою та актуальною для проведення діагностики та аналізу ризиків у сільськогосподарському підприємстві, міститься у виробничій, управлінській та фінансовій звітності, а також в планах та прогнозах розвитку підприємства.

Під час детального вивчення накопиченої інформації проводиться діагностика ризиків, визначаються їх джерела та фактори. Результатом ідентифікації є повний та достовірний перелік ризиків, які потім піддаються опису, аналізу та оцінці.

Після визначення потенційних ризиків необхідно створити систему тригерів, які будуть сигналом про найближчий наступ ризикової події. Ці тригери можна визначити за допомогою причинно-наслідкового аналізу, розуміючи, яка подія чи послідовність подій, наприклад, зростання чи зменшення певних метрик у межах реалізації проекту, буде сигналом про наближення ризикового явища.

Після ідентифікації ризиків необхідно провести їх докладний аналіз в рамках процесів якісного та кількісного обстеження. Результати такого аналізу забезпечують найбільш повну інформацію про ризики інноваційного проекту, включаючи пріоритетність управління ризиками, групування ризиків за напрямками діяльності, загрози для цілей проекту внаслідок конкретних ризиків, вартість реалізації ризику, витрати на заходи щодо зменшення ризику та інші аспекти. Отримана інформація служить основою для прийняття рішень керівництвом проекту щодо розробки плану управління проектом.

Якісний аналіз ризиків - це процес оцінки й ідентифікації потенційних небажаних подій або ситуацій, що можуть виникнути в майбутньому, та визначення їх характеру та впливу на організацію. Основний акцент в якісному аналізі ризиків робиться на розумінні й описі ризиків без конкретних кількісних вимірів.

У рамках якісного аналізу необхідно визначити такі параметри ризиків:

1. Ідентифікація ризиків - визначення можливих подій чи обставин, які можуть вплинути на успішність проекту чи діяльності.
2. Оцінка ймовірності - визначення ймовірності того, що кожен ідентифікований ризик станеться. Це допомагає встановити ступінь ризику для кожного випадку.

3. Оцінка впливу - визначення масштабу впливу, який кожен ризик може мати на проект чи діяльність. Це може включати фінансові, технічні, часові та інші аспекти.

4. Розробка стратегій управління ризиками - створення планів дій для кожного ідентифікованого ризику з метою зменшення його впливу або ймовірності, або ж підготовки до випадку його реалізації.

5. Моніторинг і контроль ризиків - систематична перевірка та оновлення інформації про ризики, впровадження коригуючих заходів та відстеження змін у ході проекту чи діяльності.

6. Внутрішні та зовнішні фактори - врахування внутрішніх (наприклад, ресурси, кадри) та зовнішніх (наприклад, економічні умови, політичні чинники) факторів, які можуть впливати на ризики.

7. Створення резервних планів - розробка альтернативних стратегій або планів дій для випадків реалізації критичних ризиків.

8. Комунікація і залучення стейкхолдерів - забезпечення взаємодії з усіма зацікавленими сторонами та комунікація щодо ідентифікованих ризиків та прийнятих стратегій управління ними.

С. М. Марущак, Г. В. Єфімова, О. В. Пащенко виділяють інструменти якісної оцінки ризиків, зокрема:

1) ретроспективний якісний аналіз наявної інформації - вивчення відомостей про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та особливості його функціонування, виявлення послідовностей подій, зв'язків та закономірностей. Даний метод націлений на встановлення фактів наступу та особливостей розгортання ризикових ситуацій;

2) методи збору нової інформації - використання опитувальних листів та анкетування адміністративно-управлінського та виробничого персоналу сільськогосподарської організації, відвідування ризик-менеджерами структурних підрозділів підприємства, консультації з фахівцями та зовнішніми експертами;

3) методи моделювання діяльності організації - застосування економіко-математичних методів при оптимізації параметрів функціонування суб'єкта господарювання, вирішення транспортних завдань, використання симплексного методу;

4) евристичні методи якісного аналізу - метод експертних оцінок, мозковий штурм, метод контрольних питань, дерево цілей, SWOT-аналіз, PEST-аналіз [18].

У випадках, коли застосування статистичного підходу до оцінки ризику є неможливим, використовують методи, що базуються на досвіді та інтуїції, відомі як евристичні методи чи методи експертних оцінок. Ці методи відрізняються відсутністю жорсткої математичної бази та відсутністю доказів щодо оптимальності отримуваних результатів. Однією особливостей евристичних методів є те, що їх використовують, спираючись на результати людського досвіду та інтуїції.

У контексті отримання кількісних оцінок, людина виступає як своєрідний вимірювальний прилад, використовуючи свій досвід і фахові знання для проведення оцінок ризику. Важливо враховувати, що ці методи не базуються на строгих математичних конструкціях і можуть використовувати неформальні підходи для отримання приблизних результатів.

Метод експертних оцінок використовує досвід експертів для аналізу ризиків та врахування впливу якісних чинників, і це його ключова перевага. Процедура експертної оцінки зазвичай включає наступні етапи. Керівництво проекту (або фірми) розробляє перелік критеріїв оцінки у формі експертних (опитувальних) листів з визначеними питаннями. Для кожного критерію встановлюють (рідше – обчислюють) відповідні вагові коефіцієнти, інформацію про які не повідомляють експертам. Потім для кожного критерію формують варіанти відповідей, ваги яких також залишаються невідомими для експертів.

Експерти, обладнані повною інформацією про оцінюваний проект, проходять експертизу, відповідаючи на поставлені питання і вибираючи



відповідні варіанти. Заповнені експертні листи потім обробляються відповідним чином за допомогою статистичних пакетів обробки інформації, що призводить до отримання кількісних результатів або результатів експертизи.

Суб'єктивні можливості в цьому контексті вказують на припущення щодо результату, що ґрунтується на особистому судженні оцінюючого та його досвіді. Цей підхід може розглядатися як варіант методу експертних оцінок. Його перевагою є можливість застосування для неповторюючихся подій та у випадках відсутності достатньої кількості статистичних даних, що визначає його застосування в аналізі проектних ризиків.

Балджи М.Д. визначає наступні етапи процедури експертної оцінки ризику:

- визначення видів ризику і граничного рівня його припустимої величини;
- встановлення ймовірності настання ризикової події і небезпечності даного ризику для успішного завершення проекту;
- визначення інтегрального рівня з кожним видом ризику і вирішення питання про прийнятність даного виду ризику для учасників проекту. [1]

Науковець вказує, що експертний метод може бути реалізований шляхом обробки думок окремих досвідчених підприємців і фахівців. Бажано, щоб фахівці супроводжували свою думку даними про імовірність виникнення різних величин утрат. Можна обмежитися оцінками ймовірностей припустимого і критичного ризику або оцінити імовірність втрат у даному виді підприємницької діяльності. Кожному експерту надається перелік можливих ризиків і пропонується оцінити імовірність їхнього настання, користуючись шкалою оцінок. Потім результати оцінок перевіряють на несуперечність за таким правилом: припустима різниця між оцінками двох експертів з будь-якого виду ризику не повинна перевищувати 50.

Експертні методи базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації.

В основу експертних методів покладено п'ять основних умов групового вибору рішень:

Умова 1. Універсальність, тобто наявність достатньої різноманітності можливостей вибору експертів та можливостей визначення для них індивідуальних профілів переваг.

Умова 2. Наявність позитивного зв'язку колективних та індивідуальних переваг, за якого відмова (або доповнення) від однієї альтернативи в індивідуальних перевагах окремого експерта не повинна змінити направленості переваги відносно колективної.

Умова 3. Незалежність непов'язаних альтернатив (якщо переваги кожного експерта однакові в кількох профілях, то й відповідні за альтернативами ступені переваг суспільства мають бути однакові для цих профілів).

Умова 4. Наявність незалежності експертів, тобто відсутність «нав'язаного» їм товариством ступеня переваг.

Умова 5. Відсутність диктаторства (як правило, з боку одного експерта-лідера, переваги якого визначають переваги товариства, а інші члени впливають на вибір альтернатив лише в тому разі, якщо ці альтернативи не мають ніякого значення для названого індивідуума). [1]

Застосування методу експертних оцінок успішно вирішує різноманітні завдання управління ризиками, такі як виявлення джерел і причин ризику, встановлення всіх можливих ризиків, вибір шляхів та напрямків зниження ризику, формування повного спектру варіантів та якісна оцінка їх ефективності, а також розгляд різних способів або їх комбінацій для зменшення ризику.

Для ефективної оцінки ризиків найчастіше використовують такі критерії, як ймовірність настання події, частота виникнення та розмір втрат від окремого випадку. Бальна шкала для їхньої оцінки представлена в табл. 3.1. Використання цієї шкали дозволяє здійснювати кількісну оцінку якісних характеристик ризиків.

Використання подібної шкали сприяє можливості провести кількісну оцінку покладених на ризики критеріїв та полегшує аналіз якісних аспектів ризиків.

Для кількісної оцінки ризиків використовуються:

- 1) аналітичні методи (статистичний, монографічний, детермінований факторний аналіз);
- 2) імовірно-теоретичні методи (інструментарій теорії ймовірностей та математичної статистики);
- 3) евристичні методи кількісного аналізу;
- 4) нетрадиційні методи (системи штучного інтелекту, моделювання з урахуванням апарату нечіткої логіки) [19].

*Таблиця 3.1 - Шкала оцінки ризиків за окремими критеріями*

Критерії			Оцінка (в балах)
Можливість виникнення ризику	Розмір втрат від одного випадку ризику	Частота настання ризику	
Малоймовірно або неможливо	Прийнятний	Практично неможливо (не зустрічався)	1-2
Скоріше всього що не станеться, чим станеться	Чутливий	Малоймовірно (в останні кілька років не зустрічався, але очікується)	3-4
Має більшу ймовірність настання, ніж ненастання	Значний	Рідко (1 раз на рік)	5-6
Достатньо високий ступінь ймовірності	Суттєвий	Цілком імовірно (2-3 рази на рік)	7-8
Обов'язково станеться	Катастрофічний	Часто (4 і більше разів на рік)	9-10

Як правило, на практиці, використовують одразу кілька методів оцінки ризику для вибору найбільш оптимального та прийняттого варіанту.

Основними механізмами управління інноваційними ризиками є стандартні процедури страхування, створення резервів коштів, диверсифікація ризику, лімітування ризику та хеджування.

У випадку страхування інноваційних ризиків, всі збитки та втрати переносяться на страхову компанію, і організації залишається тільки своєчасно та регулярно сплачувати страхові внески. У випадку страхового випадку, організація може отримати страхову компенсацію.

Проте, при використанні цього механізму виникають деякі проблеми, пов'язані з наступними моментами:

1. Недостаток кваліфікованих спеціалістів. Страхові компанії можуть не мати в своєму складі високопрофесійних фахівців, які мають досвід в галузі сільського господарства, що ускладнює правильну оцінку інноваційних ризиків в АПК.

2. Труднощі з виплатами. У випадку страхового випадку страхові компанії можуть витратити значні зусилля, щоб уникнути виплат страхового відшкодування. Це може призводити до судових рішень та затримок у виплатах.

3. Нерозуміння умов страхування. Страхувальники не завжди правильно розуміють умови страхування та механізм отримання страхової виплати при настанні інноваційного ризику в АПК. Це може спричинити розбіжності та конфлікти між страхувальником і страховиком, іноді виливаючись у судові суперечки.

Ці аспекти важливі для врахування при виборі механізмів управління інноваційними ризиками та взаємодії зі страховими компаніями.

Диверсифікація ризиків є ефективним інструментом управління інноваційними ризиками, що полягає у розподілі інвестицій між різними та непов'язаними фінансовими інструментами, такими як валюти, акції, облігації, нерухомість тощо. Цей підхід спрямований на зниження інвестиційних ризиків шляхом розподілу коштів між різними класами активів.

У контексті інновацій, диверсифікація ризиків може виявитися корисною, якщо інноваційні процеси реалізуються одночасно в кількох галузях або сферах діяльності підприємства. Наприклад, використання нових

технологій у різних галузях сільського господарства, таких як рослинництво та тваринництво, або запровадження інновацій в галузі переробки продукції. У випадку виникнення інноваційного ризику в одній галузі, прибуток в інших може допомогти компенсувати збитки.

Процедури обмеження ризиків також використовується для управління інноваційними ризиками. Це включає обмеження всіх інструментів, які включають складові інноваційного проекту, з метою зменшення можливих негативних наслідків. Лімітування інноваційних ризиків може допомогти забезпечити більшу стабільність та ефективність управління ризиками в інноваційних проектах.

Хеджування стало досить поширеним інструментом управління інноваційними ризиками в сучасних умовах. У найширшому сенсі, хеджування представляє собою засіб страхування активу від небажаних ринкових трендів, забезпечуючи можливість укладення угоди на продаж (або купівлю) активу у майбутньому за попередньо узгодженими умовами. Цей інструмент дозволяє обмежити та виключити ризики фінансових операцій, спричинені непередбаченими змінами на ринках валют, процентних ставок та цін на продовольчі товари. До конкретних заходів хеджування відносяться валютні застереження, форвардні операції та опціони.

Велика кількість інноваційних проектів в сфері агропромислового комплексу свідчить про високий рівень залежності їхніх результатів від динаміки цін на харчові продукти та сільськогосподарські товари, а також від коливань відсоткових ставок та курсів валют. Ця залежність обумовлена тим, що ці фактори значно впливають на формування витрат та виручки від реалізації продукції, тобто грошових потоків інноваційного проекту на етапі його впровадження.

Хеджування стає ефективним інструментом для зменшення впливу таких факторів та забезпечення стабільності фінансових результатів інноваційних проектів в агропромисловому комплексі.

Існує кілька основних методів управління ризиками, які використовуються в різних галузях, зокрема:

1. Уникнення ризиків (Risk Avoidance) - полягає в тому, щоб уникати ситуацій, які можуть викликати ризики. Наприклад, відмова від виконання певного проекту або відмова від використання конкретної технології.

2. Прийняття ризиків (Risk Acceptance) - полягає в тому, щоб свідомо прийняти наявні ризики без застосування конкретних заходів з їх зменшення. Зазвичай використовується в тих випадках, коли вартість запобігання ризиків виявляється надто великою.

3. Зменшення ризиків (Risk Reduction) - полягає в прийнятті заходів для зменшення ймовірності виникнення ризиків або мінімізації їх наслідків. Це може включати в себе використання заходів безпеки, страхування, оптимізацію процесів тощо.

4. Передача ризиків (Risk Transfer) - полягає в делегуванні частини ризиків іншій стороні, зазвичай через угоди про страхування або контрактні умови.

5. Розподіл ризиків (Risk Sharing) - полягає в тому, щоб поділити ризики між різними сторонами або командами з метою зменшення впливу ризиків на всю систему чи проект.

6. Моніторинг і реагування на ризики (Risk Monitoring and Response) - полягає в постійному спостереженні за ризиками, визначенні змін в них і розробці відповідних стратегій реагування.

7. Створення резервів (Risk Contingency Planning) - полягає в виділенні резерву ресурсів (фінансових, часових тощо) для того, щоб бути готовими реагувати на непередбачувані ризики.

Важливо враховувати, що ефективне управління ризиками включає комбінацію цих методів в залежності від конкретного контексту і завдань організації чи проекту.

Після розробки та впровадження заходів ризик-менеджменту всі відомості вносяться в профіль ризику, що являє собою сукупність кількісних і

якісних даних, що описують його, відомостей про походження, особливості наступу та заходи управління.

Система управління ризиками на сільськогосподарському підприємстві повинна піддаватися постійному моніторингу для оцінки ефективності її експлуатації та відповідності до цілей і завдань, що до неї пред'являються.

Система управління інноваційним ризиком на сільськогосподарському підприємстві повинна бути побудована на наступних принципах:

1. Розмежування повноважень в управлінні ризиками. Цей принцип визначає чітке розподілення відповідальностей та повноважень між різними учасниками управлінського процесу. Кожна сторона повинна мати чітку роль та відомість про свої функції, щоб забезпечити ефективне управління інноваційними ризиками.

2. Інтеграція ризиків. Цей принцип передбачає врахування ризиків на всіх рівнях управління та їх інтеграцію в стратегічне планування та процеси прийняття рішень. Інтеграція ризиків допомагає забезпечити системний підхід до управління ризиками та сприяє досягненню стратегічних цілей.

3. Балансування між ризиком та дохідністю. Принцип полягає в знаходженні оптимального співвідношення між прийняттям ризиків та очікуваними доходами. Важливо забезпечити такий рівень ризику, який би був прийнятний для організації та одночасно дозволяв досягти фінансового успіху.

4. Оптимізація механізму управління ризиками. Цей принцип включає в себе постійне вдосконалення та оптимізацію методів та процедур управління ризиками. Шляхом постійного вдосконалення механізму управління ризиками підприємство може ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Як зазначає Суркова В.О., ці принципи є ключовими для успішного впровадження системи управління інноваційним ризиком на сільськогосподарському підприємстві. (рис 3.1).

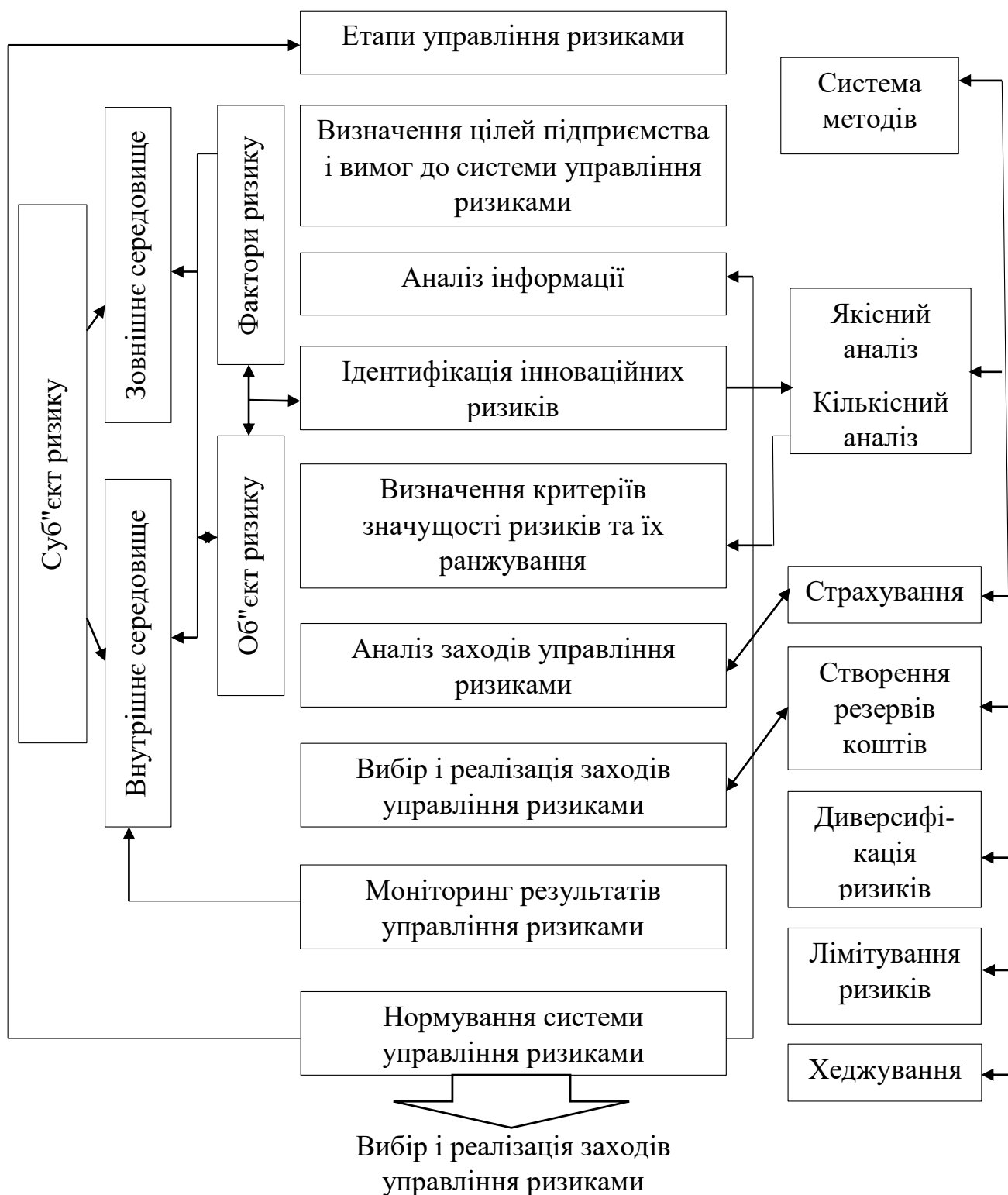


Рис. 3.1. Механізм управління ризиками інноваційного розвитку на сільськогосподарському підприємстві

На основі проведеного дослідження запропоновано механізм управління ризиками інноваційного розвитку на сільськогосподарському підприємстві. Цей механізм включає в себе послідовні етапи, спрямовані на зниження ризиків інноваційної діяльності:



1. Детермінація цілей підприємства і вимог до системи управління - чітке визначення цілей підприємства та вимог до системи управління є стартовим пунктом для розробки ефективного механізму управління ризиками.

2. Аналіз інформації - проведення аналізу доступної інформації для здобуття повного розуміння поточного стану підприємства та його оточення.

3. Ідентифікація інноваційних ризиків - визначення конкретних ризиків, які можуть виникнути в результаті інноваційної діяльності.

4. Визначення критеріїв значущості ризиків та їх ранжування - оцінка важливості ризиків та їх подальше класифікація за рівнем впливу.

5. Аналіз заходів управління ризиками - розгляд та визначення конкретних заходів, які можуть бути взяті для зниження ризиків.

6. Вибір і реалізація заходів управління ризиками - проведення вибору оптимальних заходів та їхньої реалізації на практиці.

7. Моніторинг результатів управління ризиками - систематичне спостереження та оцінка ефективності впроваджених заходів.

8. Нормування системи управління ризиками - визначення стандартів та правил для ефективного функціонування системи управління ризиками.

Ключовими методами цього механізму є страхування, створення резервів коштів, диверсифікація ризиків, лімітування ризиків та хеджування. Цей підхід спрямований на комплексне управління ризиками інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств з урахуванням якісних і кількісних аспектів.

### **3.2 Вдосконалення процесу формування системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві**

При розробці моделі процесу управління інноваційною діяльністю були прийняті чотири основні припущення, що визначають систему і логіку діяльності в процесі.

По-перше, передбачалося, що модель має розглядати процес управління інноваціями комплексно, що пов'язано з необхідністю врахування всіх видів діяльності, важливих для забезпечення ефективності реалізації процесу. Це означає, що модель процесу управління інноваціями представляє певний ідеальний стан, потенційно можливий для реалізації на підприємстві, але допустимо, що не всі види діяльності, визначені в моделі, будуть реалізовані на підприємстві. Звичайно, обмеження сфери використання моделі негативно вплине на якість процесу управління інноваціями, але дозволить організації забезпечити певний рівень керованості діяльності в процесі.

По-друге, передбачалося, що діяльність, яка здійснюється в процесі, повинна призводити до існування умов у системі управління інноваціями, за яких можна досягти та підтримувати синергетичний ефект. Тоді як перше припущення вказувало на доцільність розширення каталогу компонентів процесу управління інноваціями, друге припущення виправдовує необхідність вибіркового обмеження діяльності таким чином, щоб додана вартість, створена в процесі, не була знищена в результаті врахування облік витрат на експлуатацію системи. По-третє, було зроблено припущення про системний характер моделі, і цей системний характер можна розглядати у двох підходах. Перший підхід передбачає, що модель представляє системне рішення, спрямоване на управління всіма інноваційними проектами, але не стосується детально окремих інноваційних проектів. Другий підхід вказує на необхідність інтеграції моделі процесу управління інноваціями зі стратегією розвитку організації та з системою управління проектами та системою управління процесами. Інтеграція процесу управління інноваційною діяльністю зі стратегією розвитку, яка визначає граничні умови для процесу, дозволяє забезпечити узгодженість діяльності, що здійснюється в організації, і правильну спрямованість інноваційних проектів. Інтеграція з системою управління проектами вимагається необхідністю управління окремими інноваційними проектами у формулі проекту, тоді як інтеграція з системою

управління процесами пов'язана з необхідністю інтеграції процесу управління інноваціями в архітектуру процесів організації.

По-четверте, передбачалося, що система заходів, які здійснюються в процесі управління інноваційною діяльністю, характеризується циклічністю та логікою зв'язків. Циклічність діяльності пов'язана з повторюваністю процесу, тоді як логіка зв'язків вказує на певну вимушену послідовність діяльності, яка складається з чотирьох етапів (які можна трактувати в термінах підпроцесів): аналіз детермінант діяльності; система управління інноваційною діяльністю, проектування/вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю, впровадження системи управління інноваційною діяльністю, контроль ефективності системи управління інноваційною діяльністю (рис. 3.2.)



Рис. 3.2 Модель процесу управління інноваціями

Перший етап дій у процесі управління інноваціями на підприємстві - це аналіз чинників системи управління інноваціями (рис. 3.3.). Вихідною точкою на даному етапі є аналіз стратегії розвитку підприємства, яка накладає певну логіку поведінки у процесі та визначає напрямки розвитку системи управління інноваціями. Визначення граничних умов формування системи управління

інноваціями дозволяє здійснювати процес аналізу з погляду трьох вимірів – зовнішнього середовища, внутрішнього середовища та потенціалу підприємства. З теоретичної точки зору аналіз всіх трьох вимірів може здійснюватися паралельно, однак практика управління вказує на доцільність прийняття певної логіки поведінки. Першим виміром, який повинен бути підданий аналізу, є зовнішнє середовище (аналіз PEST). Знання факторів, що з'являються в зовнішньому середовищі, дозволяє концентруватися в процесі аналізу внутрішнього середовища (аналіз Портера) та потенціалу підприємства (функціональний аналіз) на тих змінних, які з погляду проектування системи управління інноваціями є критичними. У кожному з вимірів, які піддаються аналізу, визначаються вимоги щодо проектування/вдосконалення системи управління інноваціями, що є джерелом ресурсів для визначення напрямків розвитку системи управління інноваціями.



Рис. 3.3 Модель процесу аналізу чинників системи управління інноваціями

Заходи, які реалізуються на другому етапі, спрямовані на проектування (у випадку, коли процес управління інноваціями реалізується вперше) або вдосконалення (у випадку, коли процес управління інноваціями в організації вже функціонує) системи управління інноваціями (рис. 3.4).

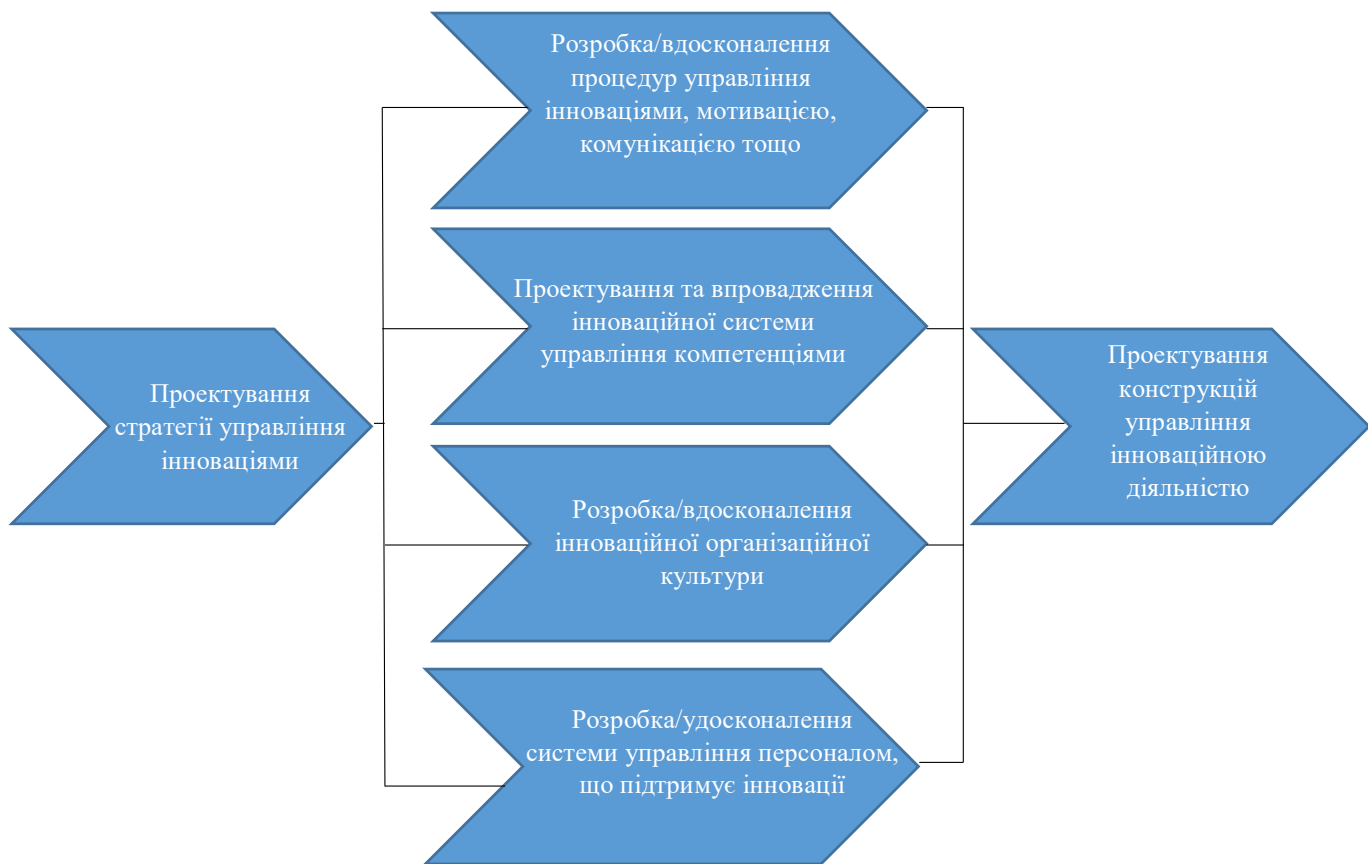


Рис. 3.4 Модель процесу проектування/вдосконалення системи управління інноваціями

Конструкція другого етапу спирається на модель 7S Т. Петерса і Р. Вотермана, що призводить до того, що елементами даного процесу є:

- проектування/вдосконалення засад політики/стратегії управління інноваціями;
- проектування/вдосконалення процедур управління інноваціями;
- проектування/вдосконалення системи управління інноваційними компетенціями;
- проектування/вдосконалення стилів керівництва, що підтримують інновації;
- проектування/вдосконалення проінноваційної корпоративної культури;
- проектування/вдосконалення системи управління людськими ресурсами, що підтримують інновації;
- проектування/вдосконалення структур управління інноваціями.

У запропонованій логіці дій початковим кроком у даному процесі є проектування/вдосконалення засад політики/стратегії управління інноваціями (що впливає з необхідності визначення правил поведінки та висвітлення візії функціонування системи управління інноваціями), в той час як останнім діям, що інтегрує всі інші, є проектування/вдосконалення структур управління інноваціями.

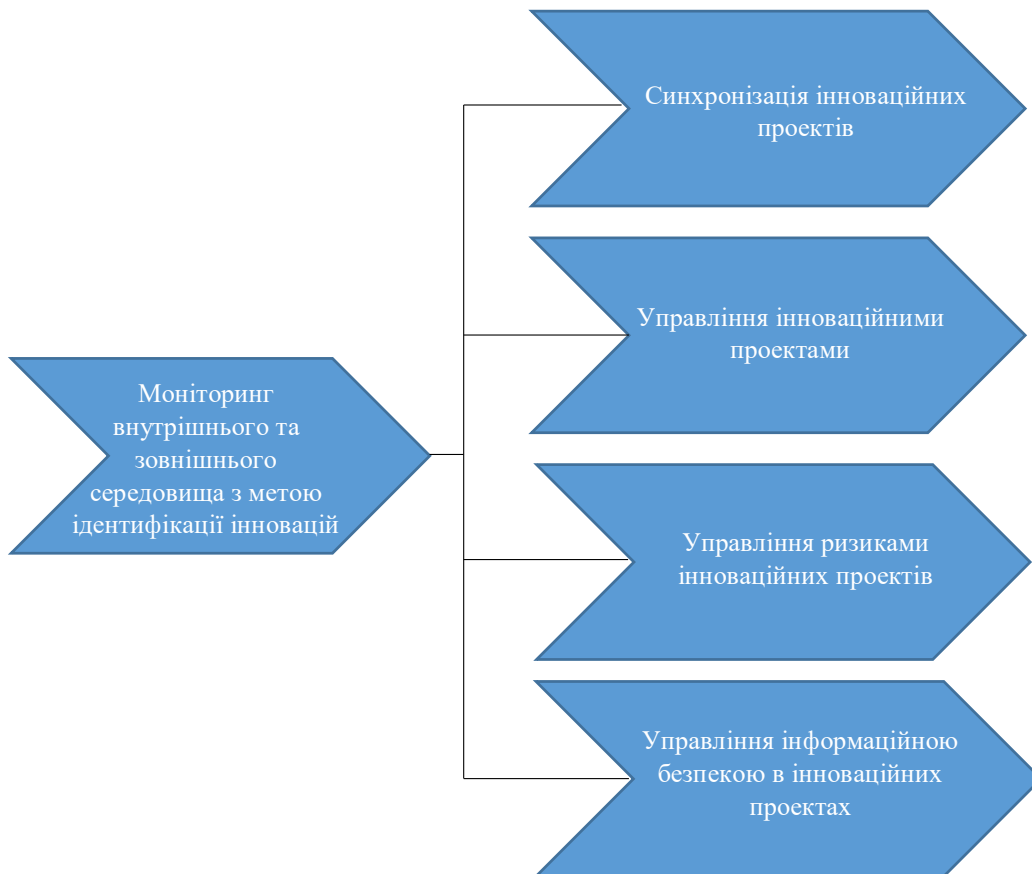


Рис. 3.5 Модель процесу впровадження системи управління інноваційною діяльністю

Останній, четвертий етап, а саме контроль системи управління інноваціями, спрямований на оцінку ефективності як окремого інноваційного проєкту, так і всієї системи управління інноваціями (рис. 3.6.). Виявлені недоліки, що виникають у системі управління інноваціями, через зворотний зв'язок, направляються до процесу аналізу детермінант системи управління інноваціями, де вони слугують основою для перепроєктування системи.

На цьому етапі проводяться систематичні дослідження і аналіз для оцінки досягнення системою управління інноваціями запланованих цілей, а також ефективності окремих інноваційних проектів. У випадку виявлення недоліків або областей, які потребують вдосконалення, ця інформація використовується для оновлення та удосконалення системи управління інноваціями.

Контроль системи управління інноваціями є важливою частиною процесу постійного вдосконалення. Шляхом ідентифікації та виправлення проблем організація може адаптувати свій підхід до управління інноваціями, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів та досягненню кращих інноваційних результатів.

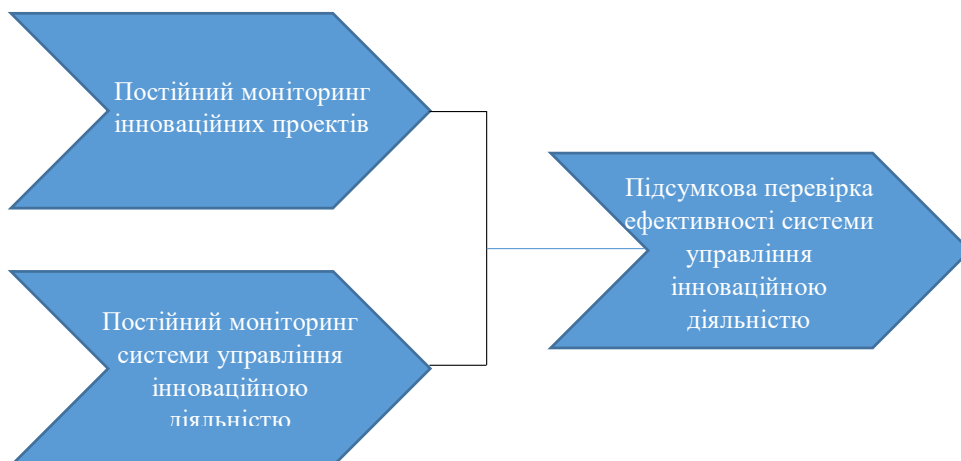


Рис. 3.6 Модель процесу управління системою управління інноваційною діяльністю

Процес впровадження моделі - діяльність, яка вимагає значної участі керівництва організації. Додана вартість від впровадження моделі через інертність організації та відкладення вигод від впровадження окремих інновацій буде спостерігатися в довгостроковій перспективі, що може негативно вплинути на бажання працівників долучатись до даного процесу. Однак правильна реалізація процесу формування системи управління інноваціями може дозволити знецінити три критично важливі для організації переваги:

- по-перше, може забезпечити комплексне, цілісне управління інноваціями в організації,
- по-друге, це може забезпечити стратегічний напрямок управління інноваціями шляхом інтеграції системи управління інноваціями зі стратегією та системою управління проектами та процесами,
- по-третє, чітко визначена логіка проведення та циклічність діяльності в процесі можуть позитивно вплинути на комунікацію інноваційної діяльності на підприємстві і тим самим підвищити інноваційну активність працівників.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота присвячена питанням управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств Львівської області.

1. Агроінновації представляють собою новаторські рішення, що впроваджуються в агропромисловому секторі з метою досягнення економічного, екологічного та соціального позитивного впливу. У вузькому контексті агроінновації виявляються через впровадження результатів наукових досліджень у господарську практику у формі нових продуктів, технологій та інноваційних підходів до управління та маркетингу.

2. На даний час у Львівській області серед виробників сільськогосподарської продукції переважають сільськогосподарські підприємства. Їх частка у загальній кількості товаровиробників становить близько 55%. На другому місці за часткою знаходяться фермерські господарства (25-27%), на третьому місці - господарства населення (19-20%).

3. У 2022 році виробництво валової продукції сільського господарства збільшилося на 11,3 % порівняно з 2020 р. Таким чином, у 2022 р. було вироблено 26,7 млрд. грн. валової продукції сільського господарства, у 2021 році – 25,8 млрд. грн., а у 2020 році – 24,0 млрд. грн.

4. Сільськогосподарські підприємства Львівської області забезпечують виробництво понад 50 % валової продукції сільського господарства. У 2022 р. сільськогосподарські підприємства виробили 56,6 % валової продукції рослинництва та 49,9 % валової продукції тваринництва.

5. Фінансовий результат до оподаткування сільськогосподарських підприємств у 2022 р. проти 2020 р. зріс у понад 2,5 рази. Понад 81 % сільськогосподарських підприємств здійснювали свою діяльність прибутково. Підтвердження даної тези є те, що показники рівня рентабельності як операційної діяльності, так і рентабельності всієї діяльності є достатньо високими і становлять в середньому 20 %.

6. Сукупний інноваційний індекс України за версією Bloomberg зріс з 53 у 2019 році до 55 у 2022 році. Це позитивна тенденція, яка свідчить про те, що інноваційна система країни розвивається.

7. Створення сприятливих умов та фінансового забезпечення науково-дослідницької роботи є обов'язковим чинником для надходження інвестицій до національної економіки. У 2022 році загальний обсяг фінансування НДР склали 340 млн грн, що на 24% більше, ніж у 2021 році. Основним джерелом фінансування є державний бюджет України. У 2022 році на ці цілі було виділено 100 млн грн, а з регіонального бюджету Львівської області - 50 млн грн.

8. Загальний обсяг інвестицій у сільське господарство Львівської області у 2022 р. зріс на 264,5 млн. грн, та становив 1 млрд. 420 млн. грн. Частка державних інвестицій у загальному обсязі інвестицій становить 9%, а частка приватних інвестицій - 91%. Основними напрямками інвестицій були розвиток тваринництва, рослинництва та переробної галузі.

9. Загальний обсяг капітальних інвестицій у сільське господарство Львівської області у 2022 р. становив 280 млн. грн. Частка інвестицій галузі у загальному обсязі капітальних інвестицій в економіку Львівської області зросла з 49,6% до 50,7%. Ланцюгові темпи приросту інвестицій сільського господарства склали 18,0% у 2021 році, 8,3% у 2022 році. Розмір капітальних інвестицій на 1 га сільгоспугідь с.-г. підприємств збільшився з 10,2 грн у 2020 році до 10,8 грн у 2022 році.

10. Впровадження інновацій базується на використанні комплексного підходу до фінансування інновацій в аграрному секторі, де інноваційні фінанси виступають ключовою складовою системи. Необхідно зазначити, що використання прямих та непрямих фінансових інструментів реалізації інноваційного потенціалу бізнес-суб'єктів аграрної сфери має значимий вплив на ефективність інноваційних процесів.

До основних напрямів вдосконалення процесу управління інноваційною діяльністю підприємств аграрного сектору доцільно віднести:

1. стратегічне планування інновацій;
2. створення інноваційної культури;
3. оцінка та управління ризиками;
4. розробка та впровадження ефективних фінансових стратегій для забезпечення сталого фінансування інновацій;
5. впровадження ефективних технологій;
6. моніторинг та оцінка результатів.

Впровадження цих напрямків сприятиме створенню ефективної системи управління інноваціями, що сприятиме сталому розвитку аграрного сектору.

## Бібліографічний список

1. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с.
2. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент . Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.
3. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент. К.: ЦУЛ, 2003. 440 с.
4. Воробйова С. Управління інноваціями: чотири ключові правила. Маркетолог. 2007. №10. С. 91-92.
5. Горбунов В. С. Методологія та моделі управління інноваційним розвитком сільського господарства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством. Київ, 2011. 27 с.
6. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2003. 304 с.
7. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2004. 428 с.
8. Жучок Т.М. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 4 (193). Ч. 2. С. 199-203.
9. Ілляшенко І. М. Інноваційний менеджмент: підруч. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.
10. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: моногр. / П. Т. Саблук, О. Г. Шпикуляк, Л. І. Курило [та ін.] К. : ННЦАЕ, 2010. 706 с.

11. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи : моногр. / Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк [та ін.]. К. : ННЦ ІАЕ, 2014. 516 с.
12. Квасницька Р. С., Ардашкіна Н. С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету Економічні науки*. 2009, № 6, Т. 3 С. 247-251
13. Колінко Н.О. Структурно-логічна схема управління інноваційною діяльністю. [online] Доступно: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2012\\_727/48.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2012_727/48.pdf). [Дата звернення: 18.05.2023]
14. Кот О. В. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та його організаційно-економічне забезпечення. *Проблеми науки*. 2008. № 9. С. 30-37.
15. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 502 с.
16. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.
17. Луциків І. Економічна суть інноваційної діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2(27). С. 89-95.
18. Марущак, С. М., Єфімова Г.В., Пащенко О.В. Оцінка та управління підприємницькими ризиками: навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 296 с.
19. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: Нвчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2003. - 188 с.
20. Про інвестиційну діяльність. Закон України № 1560 - XII від 18.09.1991 (в редакції 10.10.2022 р.) [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> [Дата звернення: 20.06.2023]
21. Про інноваційну діяльність. Закон України № 40-IV від 04.07.2002. (в редакції 31.03.2023 р.) [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> [Дата звернення: 25.06.2023]
22. Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України : колектив. моногр. / О. В. Шубравська, Л. В. Молдаван, Б. Й.

Пасхавер [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук О. В. Шубравської; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2017. 440 с.

23. Ситник В. П. Завдання наукових установ УААН щодо організації наукового менеджменту у сфері інтелектуальної власності та маркетингу інновацій. *Економіка АПК*. 2005. № 8. С. 3-9.

24. Статистичний щорічник України за 2017 р.. Державна служба статистики України : Відповід. за випуск О. А. Вишневська. К. : 2018. 540 с.

25. Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент. К.: МАУП, 1999. 352 с.

26. Шпикуляк О. Г., Гордієнко М.І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність : моногр. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 424 с.

27. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Харків: Прогресс, 1982. 453 с.

28. <https://www.lv.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області

29. Ricardo David (1830). On the Principles of Political Economy and Taxation / Ricardo David, 1971. - London: Penguin Books.

30. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. [online] Доступно: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> [Дата звернення: 15.05.2023]