

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.512:338

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>**Бондарчук Н.В.**

доктор наук з державного управління, професор  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0418-5239>

**Васільєва Л.М.**

доктор наук з державного управління, професор  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6728-8895>

**Міньковська А.В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9414-4210>

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

*Стаття присвячена дослідженню ролі інноваційного розвитку у системі фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства. Констатовано, що в умовах активізації інноваційної діяльності підприємств, постає питання про вибір найефективніших інструментів управління діяльністю підприємством, в т.ч. інноваційною. Це дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, оперативно визначити його внутрішні можливості інноваційної діяльності та виявляти приховані резерви розвитку. В статті розглянуто основні етапи розробки ефективної стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства, серед яких: формування принципів та стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства; аналіз економічного та інноваційного стану підприємства; аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційний розвиток підприємства; формування бізнес-плану інноваційного розвитку підприємства; прогнозування результатів реалізації запропонованих заходів; реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства; моніторинг інноваційного розвитку підприємства. Запропонована технологія вибору інноваційної стратегії для подальшого розвитку інноваційної деталізації аграрного підприємства.*

**Ключові слова:** інновації, інноваційний розвиток, фінансово-економічна безпека, аграрне підприємство, стратегічне управління.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання перед кожним підприємством постає питання забезпечення фінансово-економічної безпеки. Саме інновації є незамінним елементом функціонування та поступального розвитку економіки і забезпечення його фінансово-економічної безпеки кожного окремого підприємства. Вже немає сумніву, що без інноваційної складової неможливо досягти ефективного розвитку виробничої та невиробничої сфери підприємства. У ХХІ столітті розробка та впровадження інноваційних технологій у сферах виробництва та обігу, нових методів організації та управління підприємствами стали ключовими факторами ринкової конкуренції, потужним засобом підвищення ефективності діяльності та покращення якості товарів і послуг.

В умовах активізації інноваційної діяльності підприємств постає питання про вибір найефективніших інструментів управління їх інноваційною діяльністю, які б підвищували їх конкурентоспроможність, опера-

тивно визначити внутрішні можливості інноваційної діяльності та виявляти приховані резерви розвитку підприємства.

В даних умовах слід формувати комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Така своєчасно та комплексно сформована фінансово-економічна безпека підприємства дозволяє зменшити негативний вплив, який може вчинити зовнішнє середовище на діяльність підприємства, а також підвищити ефективне використання наявних у нього ресурсів. Отже, роль фінансово-економічної безпеки для аграрного підприємства проявляється в наявності системи засобів, які забезпечують конкурентні переваги та сприяють його економічній стабільності.

Саме інноваційні підходи до формування безпеки бізнесу сприяють створенню реального ґрунту як для впровадження новацій, так і для забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства у ринковому просторі. А отже, інноваційна діяльність аграрних підпри-

емств потребує якісно нового підходу, який передбачає не лише поодинокі акти запровадження будь-якого нововведення, а й побудову стратегічно орієнтованої системи заходів щодо розробки, впровадження, освоєння, виробництва, комерціалізації та аналізу ефективності інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємства присвятили свої праці як вітчизняні, так і іноземні дослідники, серед яких: П. Друкер, О. Ковтун, М. Портер, А. Чандлер, В. Чубай, Й. Шумпетер та інші науковці. Питання впровадження інновацій в аграрному секторі економіки України розглянуті в працях О. Гудзинського, Т. Дудара, К. С. Судомир, О. Янковської та ін.

**Мета статті.** Метою статті є розробка стратегічно орієнтованої системи управління інноваційним розвитком аграрного підприємства, а також комплексу заходів з розробки, впровадження, освоєння, виробництва, комерціалізації та аналізу ефективності інноваційних рішень.

**Вклад основного матеріалу.** Стратегічне управління інноваційним розвитком орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес. Стратегічне управління включає концептуально-підприємницькі та організаційно-процедурні аспекти стратегічного розвитку підприємства і, отже, реалізує свою функцію через підсистеми загального та функціонального менеджменту.

Виділимо основні принципи формування стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства, серед яких:

- виявлення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- вивчення стану ринкового середовища та визначення його впливу на інноваційний розвиток підприємства.
- аналіз діючої стратегії розвитку підприємства та можливої її зміни щодо інноваційних можливостей підприємства [3, с. 47].

Стратегічне управління інноваційною діяльністю будь-якого підприємства, в тому числі і аграрного, базується на комплексному плануванні всіх бізнес-процесів: від виробництва конкурентоспроможної продукції до розробки інноваційної стратегії просування такої продукції на ринку. Ця умова визначає основні напрями стратегічного управління аграрним підприємством, зокрема: формування певного асортименту продукції, формування технологічної та збутової стратегій, які передбачають застосування прогресивних інноваційних технологій у процесі її реалізації.

З метою управління інноваційним розвитком необхідно створити обґрунтований комплекс дій, а саме розробити інноваційну стратегію підприємства. Стратегію інноваційного розвитку підприємства можна визначити як систему управлінських, організаційних та інноваційних рішень, спрямованих на реалізацію поставлених перед ним завдань. Стратегія інноваційного розвитку є узагальнюючою моделлю дій, необхідних для досягнення поставленої мети підприємства на основі вибраних критеріїв (показників).

Розробка стратегії інноваційного розвитку складається з наступних етапів:

- формування принципів та стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства;
- аналіз економічного та інноваційного стану підприємства. Оцінка готовності підприємства до впровадження інновацій;
- аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційний розвиток підприємства;
- формування бізнес-плану інноваційного розвитку підприємства;
- прогнозування результатів реалізації заходів, виявлення та усунення можливих відхилень;
- реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- моніторинг інноваційного розвитку підприємства.

Першим етапом розробки стратегії є формування принципів та стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства.

На цьому етапі приймається рішення відносно наступних питань:

- технологічного вибору (оцінюється ефективність технологій з точки зору можливості створення продукту з покращеними характеристиками та низькою собівартістю);
- впровадження інноваційної технології (варіанти використання технології в новому продукті або процесі, вибір домінуючого параметру продукту чи процесу; визначення основних джерел інновацій);
- часу виходу інноваційної продукції (врахування ризику неприйняття ринком);
- обсягу інвестицій у технології;
- глибини теоретичної обробки (розвиток технологій шляхом фундаментальних та прикладних досліджень).

На другому етапі здійснюється аналіз економічного та інноваційного стану підприємства. Важливою складовою даного етапу є вибір критеріїв ефективності роботи та готовності аграрного підприємства до нововведень.

З метою оцінювання економічного та фінансового стану аграрного підприємства можуть бути використані наступні показники: показники рентабельності (прибутковості) активів підприємства; коефіцієнт абсолютної ліквідності; величина економічної доданої вартості компанії (Eva), темпи економічного зростання підприємства та інші. Також на цьому етапі доцільно провести аналіз інноваційного потенціалу підприємства за допомогою наступних груп показників [6]:

- 1) інтелектуальні: технологічна документація, кількість отриманих патентів на винаходи та промислові зразки; свідоцтва про корисні моделі; ліцензії; інноваційні проекти та бізнес-плани;
- 2) матеріальні: передові технології, технологічні процеси та обладнання; експериментальні лабораторії та обчислювальні центри;
- 3) фінансові: кошти, призначені для фінансування інноваційної діяльності підприємства (власні, позикові, залучені);
- 4) кадрові: кількість фахівців, зайнятих науковими дослідженнями та розробками; питома вага працівників-ініціаторів інновацій;
- 5) інфраструктурні: кількість структурних підрозділів, які займаються інноваційною діяльністю.

Важливим етапом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, основною метою якого є оцінка сильних та слабких сторін підприємства та оцінка впливу виявлених факторів на стратегічний розвиток підприємства.

На третьому етапі визначаються межі руйнівного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на інноваційний розвиток підприємства, які враховують економічні інтереси та пріоритети як підприємства загалом, так і його складових з окремих виробництв.

Четвертий етап розробки стратегії інноваційного розвитку передбачає аналіз альтернатив та створення системи тактичних планів, які дозволяють ефективно реагувати на технологічні можливості та загрози, а також забезпечити синергетичний взаємозв'язок та взаємодоповнення інноваційної стратегії з іншими функціональними елементами.

П'ятим етапом розробки стратегії є прогноз результатів виконання заходів. Зміст цього етапу полягає у розрахунку економічних та фінансових показників (рівень рентабельності, ефективності тощо) діяльності підприємства з урахуванням проведення запланованих заходів.

Завершальним етапом є реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства. У результаті реалізації стратегії відбувається процес подальшого саморозвитку сконструйованої моделі, метою якої є максимальне зближення розробленої стратегії, і навіть її реального прототипу.

Крім цього, слід постійно оцінювати досягнення від впровадження порівняно із планом. За необхідності слід проводити корегувальні заходи на основі зроблених висновків та завершувати усі заплановані етапи. Саме ці завдання вирішуються в рамках моніторингу, який покликаний здійснювати безперервне та систематичне спостереження за станом процесів з метою оцінки, контролю та прогнозу результатів інноваційного розвитку підприємства, включаючи проведення опитувань працівників, перевірку дотримання графіку впровадження; визначення економії; контроль виконання поставлених завдань; оцінки задоволення покупців, постачальників, фінансових установ, потенційних інвесторів [4, с. 108-116].

Вважаємо, що виконання цих етапів сприятиме активізації процесів створення та вдосконалення нових продуктів та засобів їх виробництва, дозволить підприємству увійти до стадії сталого якісного зростання та швидше адаптуватися до змін ринкового середовища.

Розвиток інноваційного виробництва аграрного підприємства визначається рівнем інноваційного потенціалу, а також ефективним управлінням ним, спрямованим на підтримку інноваційної активності на належному рівні та націленим на комерційний результат від інновацій [8, с. 27-33].

Досягнення стратегічних цілей підприємства також залежить від обрання стратегії інноваційного розвитку. Саме стратегія інноваційного розвитку виступає ефективним засобом управління та дає змогу врахувати всі можливості підприємства на сучасному етапі розвитку, сприяти отриманню найбільшого ефекту від наявного потенціалу. Ми погоджуємось із поглядом, що інноваційна стратегія повинна бути орієнтована на освоєння базових інно-

вацій, які дають можливість перейти підприємству до нових товаропродуктових і технологічних структур виробництва [5].

Залежно від рівня інноваційного розвитку підприємства пропонується відповідна модель стратегічної поведінки. Технологія вибору інноваційної стратегії для подальшого розвитку інноваційної деталістості аграрного підприємства наведена на рис. 1.

У кожного підприємства є власний інноваційний потенціал. Так, підприємства із розвиненим потенціалом ведуть активну інноваційну діяльність та займають лідируючі позиції на ринку. Підприємства із нормально розвиненим інноваційним потенціалом зберігають власний стан на ринку, здійснюючи своєчасну модифікацію та оновлення продукції, а також впроваджують нові вдосконалені розробки та управлінські підходи. Підприємства з не розвиненим інноваційним потенціалом не здатні адаптуватися до змін зовнішнього середовища внаслідок відсутності цільової спрямованості, не налагодженого функціонування елементів та систем виробництва, а також належної забезпеченості ресурсами. Зрозуміло, що реалізація різних напрямів інноваційної діяльності підприємства обумовлюється за умов достатнього інноваційного потенціалу.

Виникає кілька підходів до досягнення лідируючого стану: впроваджувати у виробництво нові інноваційні рішення або використовувати раніше придбані технології. До успішної чи невдалої реалізації завдань інноваційної діяльності підприємства сприяє обрана стратегія інноваційного розвитку. План стратегічного інноваційного розвитку підприємства має відповідати його фінансовим та виробничим можливостям.

Отже, саме інновації покладено в основу забезпечення інноваційної складової системи економічної безпеки підприємства. Інноваційний розвиток є ефективною оборонною реакцією підприємства на загрози втрати місця на ринку, постійний тиск з боку конкурентів, появу нових технологій, законодавчі обмеження тощо. Інновації є засобом використання нових можливостей збереження чи завоювання конкурентної переваги.

У довгостроковому аспекті підприємство не має іншого вибору, крім запровадження інновацій (інноваційного розвитку), що є єдиним джерелом тривалого успіху, а відповідно формування фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Висновки.** Інновації міцно входять у життя підприємств, при цьому забезпечуючи їх ринкову конкуренцію, підвищуючи ефективність діяльності, покращуючи якість продукції, яка виготовляється та реалізується аграрними підприємствами. Отже, в сучасних умовах для забезпечення фінансово-економічної безпеки аграрного підприємства дуже важливо використання інновацій.

При цьому дуже важливим питанням є вибір відповідної стратегії інноваційного розвитку, яка виступає ефективним засобом управління. Дуже важливо забезпечити стабільність інноваційних процесів в аграрному підприємстві, а це є основним завданням формування економічної безпеки інноваційної діяльності.

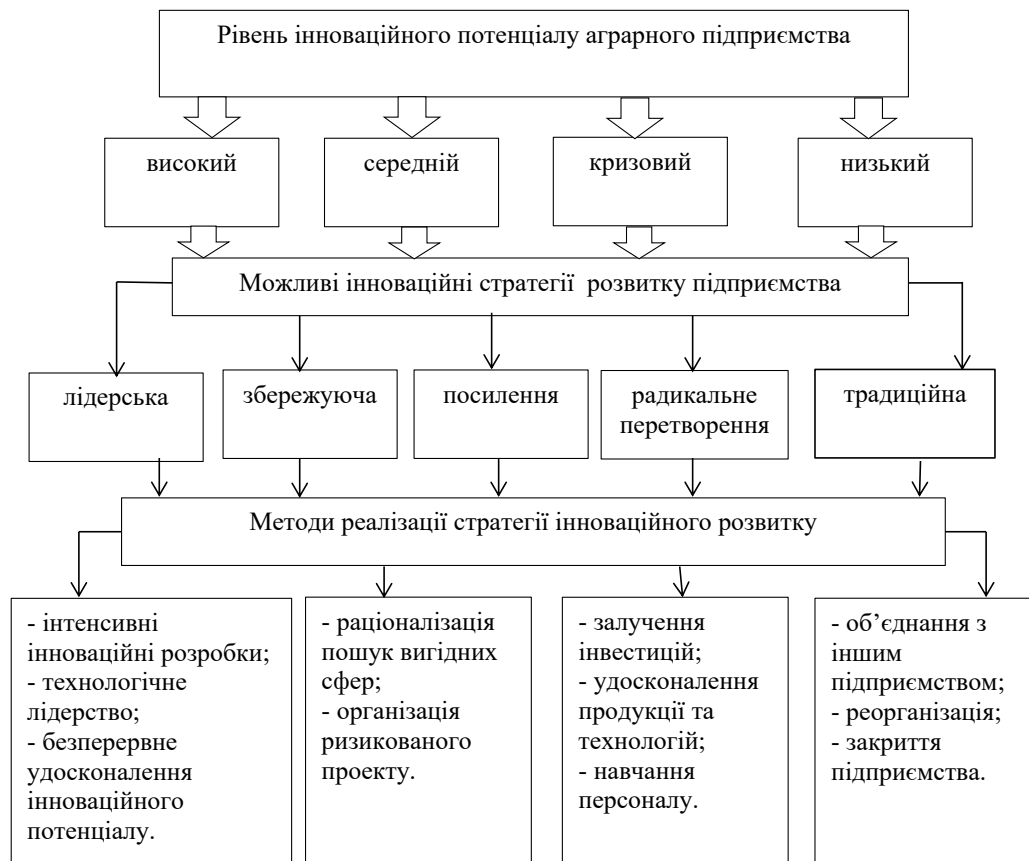


Рисунок 1 – Технологія вибору стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства

#### Список використаних джерел:

1. Дудар Т.Г., Галушак В.В. Оцінка потенціалу і ринкових позицій аграрних холдингів. *Економіка АПК*. 2011. № 11. С. 84–90.
2. Ларіна Я.С. Інноваційні стратегії розвитку підприємств аграрного сектора економіки України. *Економічні інновації : Зб. наук. пр.* Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2015. Вип. 60, т. 1. С. 260–269.
3. Ліпич Л.Г., Радіщук Т.П. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства на засадах прогнозування кон'юнктури ринку автомобілебудування : [монографія]. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2013. 224 с.
4. Перерва П.Г., Гладенко І.В. Моніторинг інноваційної діяльності: інтерпретація результатів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 108–116.
5. Соколюк С.Ю. Організаційно-економічні аспекти державного регулювання та підтримки інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 6. С. 88–92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29%2868%29\\_6\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29%2868%29_6_21)
6. Хобта В.М., Комар Г.О. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка промисловості*. 2009. № 44. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/eprom/2009\\_44/st\\_44\\_14.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2009_44/st_44_14.pdf).
7. Шаманська О.І. Формування системи інноваційно-орієнтованого розвитку аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 17–23.
8. Шубравська О.В. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічний аспект. *Економіка України*. 2012. № 1. С. 27–33.
9. Янковська О.І. Особливості інновацій в сільському господарстві. Матеріали всеукр. заочн. наук.-практ. конф. «Економіка ХХІ століття: виклики та проблеми» (м. Ужгород, лист. 2009 р.); за ред. кол. Ф.Г. Ващук. Закарп. держ. ун-т. Ужгород : ЗакДУ, 2010. С. 304–308.

#### References:

1. Dudar T.G., Galushchak V.V. (2011). Otsinka potentsialu i rynkovykh pozytsiy ahrarnykh kholdynhiv [Assessment of the potential and market positions of agricultural holdings]. *Economics of agro-industrial complex*, vol. 11, pp. 84–90.
2. Larina J.S. (2015). Innovatsiyni stratehiyi rozvytku pidpryyemstv ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrayiny. [Innovative strategies for the development of enterprises in the agricultural sector of the Ukrainian economy]. *Economic innovations*. Odessa: IPREED NAS of Ukraine, vol. 60, no 1, pp. 260–269.
3. Lipich L.G., Radishchuk T.P. (2103). Formuvannya stratehiyi innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva na zasadakh prohnouzuvannya kon'yunktury rynku avtomobilebuduvannya [Formation of the strategy of innovative development of the enterprise on the basis of forecasting the situation in the automotive market]. Lutsk: Eastern Europe. nat. Univ. Lesia Ukrainka. (in Ukrainian)

4. Pererva P.G., Gladenko I.V. (2010). Monitorynh innovatsiynoi diyal'nosti: interpretatsiya rezul'tativ [Monitoring of innovation activity: interpretation of results]. *Marketing and innovation management*, no. 2, pp. 108–116.

5. Sokolyuk S.Yu. (2018). Orhanizatsiyno-ekonomichni aspekty derzhavnoho rehulyuvannya ta pidtrymky innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv ahrarnoho sektoru [Organizational and economic aspects of state regulation and support of innovative development of agricultural enterprises]. *Scientific notes of Tavriya National University named V.I. Vernadsky. Series: Economics and Management*. Vol. 29 (68), no. 6, pp. 88–92. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29%2868%29\\_6\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29%2868%29_6_21) (accessed 15.03.2022).

6. Hobta V.M., Komar G.O. (2009). Otsinka innovatsiynoho potentsialu pidpryyemstva [Assessment of the innovative potential of the enterprise]. *Industrial economics*, no. 44. Available at: [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/eprom/2009\\_44/st\\_44\\_14.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2009_44/st_44_14.pdf). (accessed 15.03.2022).

7. Shamanskaya O.I. (2018). Formuvannya systemy innovatsiyno-oriyentovanoho rozvytku ahrarnykh pidpryyemstv [Formation of a system of innovation-oriented development of agricultural enterprises]. *Investments: practice and experience*, no. 19, pp. 17–23.

Shubravskaya O.V. (2012). Innovatsiynyy rozvytok ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy: teoretyko-metodolohichnyy aspekt [Innovative development of the agricultural sector of the economy of Ukraine: theoretical and methodological aspect]. *Ukraine economy*, no. 1, pp. 27–33.

9. Yankovskaya O.I. (2010). Osoblyvosti innovatsiy v sil's'komu hospodarstvi [Features of innovations in agriculture]. Proceedings of the Economics of the XXI century: challenges and problems. (Ukraine, Uzhgorod, November 2009); eds. F.G. Vashchuk, Uzhhorod: ZakSU. pp. 304–308.

**Bondarchuk Nataliia, Vasilieva Lesya, Minkovska Aljona**  
*Dnipro State Agrarian and Economic University*

## STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISE TO ENSURE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY

*The article is devoted to the study of the role of innovative development in the system of financial and economic security of an agricultural enterprise. The aim of the article is to develop a strategically oriented management system for innovative development of agricultural enterprises, as well as a set of measures for the development, implementation, development, production, commercialization and analysis of the effectiveness of innovative solutions. Innovation is the basis for ensuring the innovative component of the economic security of the enterprise. It is stated that in the conditions of intensification of innovative activity of enterprises the question of choice of the most effective tools of management of innovative activity of the enterprise arises. This will increase the level of competitiveness of the enterprise, quickly identify its internal capabilities and identify hidden reserves of development. In writing the article, general scientific and empirical methods of economics were used, which are based on a systematic approach. In addition, general research methods such as generalization were used in the process. The article considers the main stages of developing an effective strategy for innovative development of agricultural enterprises, including: formation of principles and strategic goals of innovative development of the enterprise; analysis of the economic and innovative state of the enterprise; analysis of the impact of external and internal factors on the innovative development of the enterprise; formation of a business plan for innovative development of the enterprise; forecasting the results of the implementation of measures; implementation of the strategy of innovative development of the enterprise; monitoring of innovative development of the enterprise. Completion of these stages will create favorable conditions for intensification of processes of creation and improvement of new products and means of their production, will allow the company to enter the stage of sustainable quality growth and adapt more quickly to changes in the market environment. In the course of the research it was determined that the achievement of the strategic goals of the enterprise depends on the choice of the strategy of innovative development. The strategy of innovative development of the enterprise can be defined as a system of managerial, organizational and innovative decisions aimed at implementing the tasks set before it. It is the strategy of innovative development that is an effective means of management, which allows to take into account all the capabilities of the enterprise at the present stage of development and help to get the most out of existing capacity. The technology of choosing an innovation strategy for further development of innovative detail of an agricultural enterprise is proposed. It is established that the model of strategic behavior depends on the level of innovative development of the enterprise. The practical value of the article is that the research will help agricultural enterprises to determine the optimal strategy of innovative development, which in turn will contribute to the stable functioning of agricultural enterprises.*

**Key words:** innovations, innovative development, financial and economic security, agricultural enterprise, strategic management.

**JEL classification:** M11, M19, O30, Q19