

## **НЕОБХІДНІСТЬ В ІННОВАЦІЙНОМУ ПІДХОДІ ПРИ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОЇ СФЕРИ**

**С.Ю.БОЛІЛА – к.с-г.н., доцент,**

**М.І.ГУБА – к.е.н., доцент, Херсонський ДАУ**

Аграрний сектор має особливе значення для України як з точки зору продовольчої безпеки, так і соціальної зайнятості третини населення країни. Але сільськогосподарська галузь серед усіх галузей економіки в умовах формування ринку чи не в найбільшій мірі відчуває на собі деструктивну дію неузгодженості процесу реформування, лібералізації ринків аграрної продукції та засобів виробництва, коли фінансова система відійшла від виробництва у сферу обігу. Майже десятирічний період занепаду аграрної сфери в країні вимагає не проміжних підсумків, а серйозних висновків. Нині Україна доведена до необхідності закуповувати хліб і цукор при наявності найкращих у світі чорноземів та працьовитих людей, протягом останніх років валова продукція сільського господарства скоротилася майже вдвічі, сільське господарство втрачає здатність до відтворення внаслідок неплатіжоспроможності та великих боргів, майже щорічно значні за обсягами аграрного виробництва регіони страждають від різних проявів стихійного лиха, різко знизився технологічний рівень галузей та продуктивність праці.

На сучасному етапі аграрна політика держави спрямована на реформування сільського господарства і пов'язаних з ним галузей. Тому інноваційний розвиток, структурне і технологічне оновлення сільськогосподарського виробництва а також створення нових підприємницьких структур, використання наукових підходів при управлінні підприємствами виступає тією рушійною силою, що здатна забезпечити збільшення виробництва, зниження її собівартості, формування доходів для сплати податків, створення внутрішньогосподарських фондів нагромадження і споживання.

Темпи науково-технічного прогресу в АПК залежать безпосередньо від ефективності роботи аграрної науки, яка продукує нові ідеї і втілює їх у експериментальні зразки, що потім у разі економічної доцільності стають об'єктом масового тиражування у іншій сфері інноваційного циклу – науково-виробничих об'єднаннях. Безумовно відпрацювання організаційно-економічного механізму роботи всієї інноваційної сфери у ринкових умовах матиме вирішальне значення у темпах економічного росту сільського господарства в майбутньому.

Поліпшення інноваційної діяльності в аграрному секторі може бути здійснено через ряд заходів на державному і галузевому рівнях, в сфері наукової діяльності, а також на рівні підприємств.

На державному рівні необхідним є: належне правове забезпечення інноваційної діяльності, яке б стимулювало науково-технічний прогрес; створення системи державного страхування від ризику субсидій для проведення наукових досліджень та їх впровадження у виробництво; завершення формування державної системи управління інноваційною діяльністю на усіх рівнях; посилення взаємодії і координації існуючих органів управління і суб'єктів інноваційної діяльності; здійснення інтеграції галузевих і регіональних організацій з міжнародними структурами розвитку інноваційної діяльності; державна підтримка інтегрованих складних систем агробізнесу шляхом надання банківських довготермінових кредитів з пільговою процентною ставкою; оцінка потреб українського ринку в основних видах сільськогосподарської продукції, ресурсів для її одержання і прогнозування їх на майбутнє з урахуванням перспектив розвитку економіки; реалізація в повному обсязі національних, галузевих і регіональних цільових науково-технічних програм; розвиток прогресивних форм організації інноваційної діяльності.

В сфері наукової діяльності слід більше уваги приділяти перебудові системи організації наукових досліджень відповідно до вимог ринкових відносин і потреб у сільськогосподарських продуктах на перспективу, а також пропозицій виробників; створення галузевого фонду передачі нових технологій сільськогосподарським підприємствам; визначення пріоритетних напрямів розвитку наукових досліджень і розробок в аграрній сфері, врахування цих пріоритетів при розподілі державних коштів, фінансування пріоритетних пошукових наукових досліджень; створення системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності з використанням сучасних засобів інформації; створення системи моніторингу на підприємствах галузі.

Дуже велике значення для інноваційного процесу має безпосередній товаровиробник, а саме сільськогосподарські підприємства. На цьому рівні необхідно впровадження принципів інноваційного менеджменту з урахуванням таких ринкових чинників, як забезпечення більшої гнучкості виробництва у зв'язку з необхідністю широкого пристосування до мінливого попиту на ринку, економії енергоресурсів і зниження матеріальних витрат; реалізація основних засад інноваційної політики підприємства шляхом розробки відповідної програми, що в ній відбиваються взаємозв'язані за термінами, ресурсами і виконавцями основні цілі, завдання й етапи реалізації інно-

вацій на перспективу; посилення активності ринкової стратегії; вихід на зовнішні ринки, в тому числі країн далекого зарубіжжя.

При запровадженні системи інноваційного менеджменту на підприємствах необхідно використовувати принципи системності, комплексності, динамічності та інші, основою яких є наукові підходи до менеджменту.

З використанням системного підходу спочатку знаходиться місце даної проблеми (теми, питання) в системі проблем, потім вона розглядається як підсистема системи більш високого рівня, що має вхід, вихід, зв'язок з зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок. Вивчення проблеми здійснюється від абстрактного до конкретного.

Використання відтворюючого підходу полягає в проведенні ідеї, що завтрашній стан системи (параметрів) інноваційного менеджменту повинен бути на більш високому рівні, ніж сьогоднішній. Всі методи менеджменту повинні бути націлені на економію часу в глобальному масштабі за життєвий цикл об'єкту, починаючи з стратегічного маркетингу і завершуючи його утилізацією після використання. Основний шлях економії часу – підвищення якості управлінського рішення, інформації, документів, систем, продукції, послуг, робіт ... в ім'я підвищення якості життя.

Використання комплексного підходу виражається в одночасному вивченні технічних, економічних, екологічних, соціальних, психологічних, організаційних аспектів рішення проблеми або підвищення конкурентоспроможності будь-яких об'єктів.

Використання динамічного підходу до управління підприємствами полягає в розгляді будь-яких явищ, процесів, об'єктів в динаміці, в їх діалектичному розвитку.

Використання маркетингового підходу полягає в прагненні забезпечити високу якість будь-якої системи на основі вивчення ринку, використання наукових підходів і сучасних методів інноваційного менеджменту. Якщо "вихід" кожної системи буде високої якості, то і "вихід" глобальної системи буде високої якості і, навпаки, при низькій якості "виходу" стратегічного маркетингу і будь-якому рівні якості наступних підсистем (НДДКР, ОТПВ ...) якість "виходу" інноваційного циклу як глобальної системи буде низькою (на "задовільно" або "погано").

Інтеграційний підхід до управління полягає у встановленні взаємозв'язків і поглиблення взаємодії, співробітництва за стадіями життєвого циклу об'єкта управління, за підсистемами системи інноваційного менеджменту, між суб'єктами і об'єктами управління по вертикалі і горизонталі. Цей підхід повинен використовуватися при оптимізації сукупних витрат за стадіями життєвого циклу

об'єкту, максимізації корисного ефекту використання об'єкту у споживача, забезпеченні організованості системи інноваційного менеджменту.

Нормативний підхід допомагає встановлювати економічно обґрунтовані нормативи витрат ресурсів, якості випускаємої на основі новачій продукції, організації виробництва і праці. Подальша автоматизація системи менеджменту як одна з тенденцій 21- віку неможлива на основі якісних вимог, потрібні обґрунтовані, виражені кількісно нормативи управління.

Оптимізаційний підхід орієнтується на оптимізацію будь-яких параметрів системи інноваційного менеджменту (параметрів ринку, якості, витрат, організації) на основі використання наукових підходів (в тому числі нормативного) і сучасних методів аналізу, прогнозування і оптимізації. Цей підхід треба використовувати для рішення конкретних завдань за конкретними об'єктами в конкретний період часу.

Процесний підхід передбачає розгляд будь-якого управлінського процесу як ланцюга послідовних, взаємопов'язаних функцій по стратегічному маркетингу, плануванню, організації процесу, обліку і контролю, мотивації, регулюванню, об'єднаних в єдиний цикл функцією координації.

Адміністративний підхід використовується для опису впливу на інноваційний менеджмент законодавчих систем державного і регіонального рівнів, адміністративних нормативних актів на рівні організації (підприємства, фірми, корпорації). Слід також враховувати вплив на ефективність інноваційного менеджменту взаємопов'язаних міжнародних, державних і фірмових нормативних актів.

Функціональний підхід допомагає чітко розмежувати методи формування колективів, вдосконалення випускаємої продукції, створення нововведень за цілями, потребами, функціями, що необхідні споживачам на "виході" систем, від методів вдосконалення існуючих об'єктів (так званий "предметний підхід"). При використанні функціонального підходу створюються зовсім нові об'єкти, а при використанні предметного підходу вони лише поліпшуються.

Використання поведінкового підходу націлено на розвиток людського капіталу, накопичення інтелектуального потенціалу країни; перехід від вкладень інвестицій в просте відтворення до вкладень їх в розвиток знань; створення нововведень і на інновації заради економії ресурсів і рішення проблем розвитку особистості, підвищення якості життя. Використання поведінкового підходу потребує більш глибокого вивчення психології особистості і переорієнтації структурної політики на інновації.

Ситуаційний підхід допомагає при розробці методів плануван-

ня і реалізації альтернативних варіантів управлінського рішення, адаптованих в умовах високої невизначеності зовнішніх і внутрішніх факторів до конкретних ситуацій. В умовах нестійкої економіки прогнозування стратегічних ситуацій і вибір найкращого варіанту при реалізації рішення є неодмінним фактором зниження ризику в інноваційній діяльності.

Всі вищезазначені підходи не дублюють, а доповнюють один одний, розкривають різні аспекти системи менеджменту, що дає змогу підвищити гнучкість виробництва і забезпечити комерційний успіх інноваційного продукту.

Інновації зв'язують різні за характером і способом управління галузі господарської діяльності і науку, виробництво, включаючи і сільське господарство. Менеджмент в цій галузі охоплює не лише економіко-технічні проблеми, але і світогляд. Інноваційному менеджеру доведеться побудити і об'єднати велику кількість організацій і людей на оновлення, економічні умови і стимули для досягнення мети інновації.

В кожному окремому випадку цілеспрямована зміна в матеріальному виробництві, що веде до економічного розвитку, потребує раціонального використання наданих ресурсів, знання особливостей інновацій, способів управління як інноваційним процесом в цілому, так і його окремим стадіями (етапами).

Необхідно також мати чітке уявлення про можливість і межі використання інновацій і способи досягнення соціальної згоди по об'єкту нововведень.

Інноваційний менеджмент в силу вказаних вище особливостей носить в більшості випадків корпоративний характер, коли за проектом перетворень діє декілька менеджерів. Це вимагає не тільки спеціальної координації і досягнення узгодження в процесах прийняття і реалізації рішень, але і врахування індивідуальних особливостей кожного менеджера, що входить в команду.

Розмаїття форм виробничих зв'язків, ускладнення технології і продуктів, лавинний розвиток засобів обробки інформації вимагає від менеджера значних інтелектуальних і фізичних зусиль при підготовці інвестиційних рішень.

Культура цих рішень визначає сьогодні рівень господарювання в реальному секторі економіки, а це означає і високу професійну відповідальність.

Сучасна концепція інноваційного менеджменту вимагає від продуцента здійснення постійних наукових досліджень, підвищення гнучкості виробництва, ефективною цілеспрямованості нововведень. Гармонізація взаємодії цих елементів дає змогу суттєво зменшити зону економічного ризику, що пов'язаний зі впровадженням

нового товару на ринок.

Інноваційна діяльність – це перманентний процес, що потребує значних інвестицій і здійснюється в декілька етапів. Разом з цим створення нового продукту – це суто творча діяльність, що в ній фінансові ресурси не завжди є вирішальними. Як відомо, управління інноваціями, в не меншій мірі є мистецтвом, чим наукою, і завжди несе відтінок індивідуальності менеджера. Основним фактором результативності діяльності є висока компетентність і ділові якості керівників та спеціалістів, які вміють визначити майбутню стратегію сільськогосподарських підприємств. У ринкових умовах великого значення набувають ділові зв'язки керівників та спеціалістів господарств з підприємницькими і державними структурами. Можливість особисто визначити найважливіші інноваційні рішення дозволяє виявити свій талант і завоювати гідне положення в діловому світі.

Нині також великого значення набуває правильний вибір пріоритетних напрямів розвитку галузі, який повинен враховувати потреби споживачів, поліпшення асортименту і збільшення обсягів продукції, оздоровлення навколишнього середовища і людини, раціонального використання матеріальної та сировинної бази з широким використанням нетрадиційної сировини.

Забезпечити зростання сільськогосподарського виробництва неможливо без подальшого розвитку науково-технічного прогресу в цій сфері.

Так у галузі землеробства вченими обґрунтовується оптимальна структура сільськогосподарських ландшафтів; розробляються екологічнобезпечні виробничі системи; обґрунтовуються структура посівних площ і сівозміни з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов та кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків; розробляються пропозиції щодо раціонального використання та охорони ґрунтів, технології їх обробітки ... В галузі рослинництва пріоритетним наприклад є виведення високопродуктивних, функціонально орієнтованих на несприятливі фактори навколишнього середовища сорти та гібриди сільськогосподарських культур з високим ступенем генетичного захисту врожаю; перехід на ефективні технології селекційного процесу; розробка та освоєння зональних мало витратних екологічно безпечних технологій вирощування сільськогосподарських культур... В тваринництві пріоритетним напрямком є розробка ефективних енерго- і ресурсозаощаджуючих технологій виробництва та переробки продукції тваринництва для підприємств різних форм господарювання; передбачається забезпечити внутріпородну селекцію і надавати науково-методичні рекомендації щодо розмноження високоінтенсивних порід тварин; планується

підвищити ефективність реалізації генетичного потенціалу продуктивності тварин на основі вдосконалення рецептури комбікормів, норм і систем годівлі тварин; передбачається освоєння новітніх біотехнологічних методів прискореного розмноження та виготовлення засобів захисту тварин від хвороб та інше. У технічному плані важливим є переорієнтація вітчизняних виробників сільськогосподарської техніки на випуск якісно нової продуктивної і економічної техніки; відпрацювання енергозберігаючих технологій і технічних засобів використання не традиційних джерел енергії; розробка ефективних форм використання техніки і технічного сервісу, нових сервісних технологій; обґрунтування нових механізованих технологій та обладнання для рослинництва і тваринництва; розробка селекційної міні-техніки... У фінансовому плані важливим є залучення інвестицій самих сільськогосподарських підприємств та інших зацікавлених юридичних і фізичних осіб, раціональне використання закордонних інвестицій; притягнення уваги комерційних структур і банків до економіки аграрного сектору тощо. В економічному аспекті важливим є формування аграрної політики і основних напрямів економічного господарювання; забезпечення еквівалентного обміну між сільськогосподарською галуззю, промисловістю і обслуговуючою сферою; розвиток ринкової інфраструктури та створення ринку різних видів сільськогосподарської продукції; створення сприятливих умов для реалізації виробленої продукції; формування на селі кооперативів з виробництва, заготівлі, переробки та реалізації продукції, створення інтегрованих агросистем на принципах взаємовигідних економічних відносин між учасниками інтеграції; покращення земельних і майнових відносин на селі та інше.

Якщо розглядати вищенаведені напрями прискорення науково-технічного прогресу у сільському господарстві, то стає зрозумілою необхідність використання інноваційних підходів як у цілому, так і у вирішенні окремих стратегічних питань.

Таким чином, удосконалення інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі може бути досягнуте шляхом перебудови системи організації наукових досліджень відповідно до вимог ринкових відносин і потреб у сільськогосподарських продуктах, створення системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності в сільському господарстві з використанням сучасних засобів інформатики, формування системи моніторингу нововведень на сільськогосподарських підприємствах, прогнозування інноваційного розвитку, впровадження принципів інноваційного менеджменту, які будуть сприяти підвищенню результативності роботи товаровиробника, збільшенню виходу продукції і отриманню додаткового прибутку.