

## ■ ІННОВАЙНА ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 330.341.1

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ©

**Н.Л. ПРАВДЮК,**  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри  
бухгалтерського обліку,*

**М.О. БОНДАР,**  
*аспірант\*,  
Вінницький національний  
аграрний університет  
(м. Вінниця)*

*У статті обґрунтовано доцільність розробки стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств. Визначено особливості інвестування інновацій в сільськогосподарських підприємствах, умотивовано необхідність державної підтримки та чинники, які зумовлюють вибір складових стратегічного набору. Запропоновано принципи, ланцюгову послідовність формування та фільтрації складових стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств.*

*Визначено, що до стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств доцільно включати стратегічний аналіз, стратегічне планування, альтернативні стратегії, державні програми підтримки, методи та механізми реалізації, критерії прийняття стратегічних інноваційно-інвестиційних рішень та проектів, контроль та моніторинг.*

*Запропонований у статті підхід дає можливість гнучко використовувати різні можливості окремих складових стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств і відповідає реальним умовам їх застосування.*

**Ключові слова:** інновації, управління інноваційно-інвестиційною привабливістю, стратегічний набір, стратегія, сільськогосподарське підприємство.

**Літ. 11.**

© **Н.Л. ПРАВДЮК, М.О. БОНДАР, 2016**

\* Науковий керівник: Правдюк Н.Л., д.е.н., професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку ВНАУ

**Постановка проблеми.** Ключовою рисою сучасної аграрної сфери є висока динаміка суспільних потреб, науково-технічного прогресу, інтенсивність конкуренції, що супроводжуються коливаннями масштабів та видів діяльності сільськогосподарських підприємств, ускладненням їх економічних зв'язків, зміною попиту і цін на продукцію, потреби в основних і оборотних засобах, появою нових ринків, ослабленням регулюючого впливу держави й необхідністю соціальної спрямованості. Таким чином, успішне функціонування сільськогосподарських підприємств і досягнення конкурентних переваг в кризових умовах значною мірою залежать від результативності їхньої інноваційно-інвестиційної діяльності, яка визначається, передусім, наявністю необхідних джерел інвестування інновацій, можливістю їхньої швидкої мобілізації, зацікавленістю зовнішнього інвестора в підтримці інноваційного розвитку, яка залежить від інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства. Інновації наповнюють новою сутністю сам інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств, надаючи йому стратегічну спрямованість, а неадекватність стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств зумовлює економічну кризу та втрату конкурентоспроможності й відсталість вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомим внеском у сучасне наукове бачення формування стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств стали розробки: І. Ансофа, О. Гудзь, О. Дадія, С. Ілляшенка, Г. Калетніка, Р. Коха, М. Кропивка, М. Крупки, Ю. Лупенка, М. Маліка, П. Макаренка, О. Непочатенко, Ю. Нестерчук, Н. Правдюк, М. Портера, П. Саблука, П. Стецюка, М. Сінтія, А.Дж. Стрікленда, А. Томпсона та деяких інших. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій та їхнє наукове і практичне значення, окремі питання стосовно стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств потребують подальшого дослідження, зокрема, доцільно визначити особливості інвестування інновацій в сільськогосподарських підприємствах та уточнити принципи й чинники, які зумовлюють вибір складових стратегічного набору, обґрунтувати ланцюгову послідовність формування та фільтрації складових стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств.

**Формулювання цілей статті** є обґрунтування доцільності розробки стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств, визначення особливостей інвестування інновацій в сільськогосподарських підприємствах, умотивування необхідності державної підтримки та чинників, які зумовлюють вибір складових стратегічного набору, окреслення принципів та розробка ланцюгової послідовності формування й фільтрації складових стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційна діяльність є надзвичайно складним та капіталомістким процесом, що потребує вкладання значних інвестиційних ресурсів. Водночас, як переконує практика інвестування, найбільш перспективним напрямом спрямування інвестиційних коштів вважаються

інноваційні та науково-технічні проекти [10, с. 116]. Таким чином, активізація інноваційних та інвестиційних процесів стає ключовим чинником сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Саме із цього випливає взаємозумовленість інноваційної та інвестиційної діяльності сільськогосподарського підприємства.

Важливо відмітити, що можливості сільськогосподарських підприємств щодо впровадження інновацій помітно відрізняються, оскільки вони залежать від кількісних та якісних характеристик інноваційно-інвестиційного потенціалу, його адекватності обраному стратегічному напрямку інноваційно-інвестиційного розвитку, перспектив освоєння інновацій у конкретних економічних умовах [7, с. 111]. Тому важливим є розробка стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств. Так, одним із пріоритетних заходів, спрямованих на активізацію інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, є оцінка практичної готовності підприємства до інвестування впровадження інновацій, що визначається потенційною спроможністю підприємства та сукупністю умов, що сприяють чи, навпаки, перешкоджають освоєнню інновацій.

За результатами здійсненої діагностики виявлено, що подальша активізація інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств залежить від низки чинників, найбільш вагомими серед яких є покращення фінансового стану, кластеризація та координація зусиль у контурі регіонального інноваційного кластеру, чому мають сприяти місцеві органи державного управління агропромисловим розвитком. З'ясовано, що більшість сільськогосподарських підприємств не формують стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств та не здійснюють відповідних прогнозно-аналітичних розрахунків.

Зважаючи на складність, трудомісткість та високу вартість освоєння інновацій, інноваційна діяльність підприємства потребує залучення значної кількості матеріальних, людських, управлінських, інформаційних та інших ресурсів [2, с. 54]. Важливими для підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств Вінниччини є програми державної підтримки інновацій в аграрній сфері. Щорічно за рахунок державного фінансування, сільськогосподарські підприємства Вінницької області покривають частину своїх витрат на придбання техніки, закладку нових садів, закупівлю мінеральних добрив, худоби тощо. Більшість державної підтримки спрямовано на розвиток галузі тваринництва та кредитні субсидії. Інвестиційними пріоритетами на Вінниччині через загальнодержавні, регіональні і місцеві програми є: селекція у насінництві і тваринництві, впровадження новітніх технологій виробництва молока і м'яса, стабілізація і подальший розвиток галузі садівництва, формування інфраструктури переробки зернових культур.

Зважаючи на специфіку інвестування інновацій в сільськогосподарських підприємствах, слід відмітити, що особливості здійснення державної підтримки інноваційно-інвестиційних процесів сільськогосподарських підприємств пояснюються низкою чинників, а саме [9, с. 102]: рівнем значущості інновацій, необхідними розмірами інвестицій в інновації, рівнем ризику інноваційної діяльності, ступенем готовності інновації до реалізації, характером та масштабом ефекту від інноваційної діяльності. Вказані чинники зумовлюють рівень інноваційно-

інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств та вибір потенційних інвесторів і джерел інвестування інновацій, визначають необхідний розмір інвестицій у інноваційний розвиток, формують умови здійснення інвестування інновацій сільськогосподарських підприємств.

Ключовими чинниками низької інноваційно-інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств можна вважати: фінансові чинники (недостатність власних коштів, занадто високі інноваційні витрати), інвестиційні перешкоди (високий ризик інноваційної діяльності, тривалий термін розробки), загострення ринкових проблем та недосконалість нормативно-правового поля щодо регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності, низький рівень бюджетного фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що передують інноваціям; відсутність механізмів отримання пільг підприємствами, що впроваджують інновації; відсутність галузевої програми державної інноваційної політики, недосконалість діючих економічних механізмів і спеціалізованих кредитних установ, зосереджених на забезпеченні переходу на інноваційну модель розвитку; відсутність галузевого інноваційного фонду для фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт тощо. Вітчизняний та світовий досвід переконують, що держава має значні невикористані резерви підтримки інноваційно-інвестиційних процесів сільськогосподарських підприємств, які здатні бути стимулом для мотивації приватних інвесторів до нововведень в аграрній сфері.

Акцентуємо, що можливості приватного інвестування впровадження інновацій в сільськогосподарських підприємствах ускладнюються відсутністю прийнятних джерел інвестування, високим рівнем оподаткування, нормативними бар'єрами та іншими чинниками, що безпосередньо впливають на доступність і ціну інвестиційних ресурсів.

Вищевикладене доводить, що інвестиційні та інноваційні процеси слід розглядати в стратегічній перспективі та в комплексі, що зумовлює необхідність розробки стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств.

Стратегічним набором управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств називають такі складові, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і зумовлюють, за умови їх використання, довготривалі та невідворотні наслідки. Це означає, що використання певного стратегічного набору змінює інноваційно-інвестиційний потенціал сільськогосподарського підприємства і повернення до попереднього стану об'єкта управління якщо і можливе, то потребує значних витрат часу, ресурсів або зусиль [6]. Стратегія – метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми його дій і пріоритетних напрямів щодо розміщення ресурсів [11].

Акцентуємо, що стратегічний набір управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств має відповідати наступним вимогам:

- узгодження стратегічної потреби у інноваціях та потенційних обсягах залучення інвестицій;
- визначення оптимального поєднання очікуваного досягнення прибутковості від вкладання інвестицій в інновації та потенційних ризиків і невизначеності в майбутньому періоді;

- окреслення часових меж для впровадження нововведень, що сприяють залученню інвесторів, які усвідомлюють цінність інновацій [8, с. 73].

Слід зазначити, що стратегічний набір управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств має формуватись на принципах, які визначають якість управління в стратегічній перспективі, а саме: цільова зорієнтованість, досяжність, гнучкість, конкретність, вимірюваність, послідовність, адаптивність, єдність, збалансованість, системність. Так, цільова зорієнтованість забезпечує баланс завдань окремих виконавців, структурних підрозділів та підприємства в цілому за рахунок формування певних мотиваційних чинників, визначає напрям інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства. Досяжність характеризує реалістичність підходів при здійсненні управлінських заходів щодо підвищення інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств. Гнучкість передбачає можливість використання різноманітних інструментів та методів управління щодо досягнення поставлених цілей у стратегічній перспективі. Конкретність передбачає чіткість дій у певні терміни для досягнення конкретних результатів інноваційно-інвестиційної діяльності, дозволяє зосередитись на деталях. Вимірюваність забезпечує можливість визначення індикаторів та орієнтирів, здійснення контролю за результатами, а у разі відхилень, можливість ухвалення корегувальних дій. Послідовність забезпечує необхідну черговість, пріоритетність та спадковість виконання заходів, логіку управлінських дій, що сприяє оптимальному використанню наявних інвестиційних ресурсів. Адаптивність забезпечує можливість внесення коректив в ухвалені стратегії при коливаннях інтенсивності або напрямів впливу чинників внутрішнього чи зовнішнього середовища. Єдність передбачає формування стратегічного набору для усіх служб та виробничих підрозділів з урахуванням ресурсних можливостей підприємства, що забезпечує координацію зусиль усього колективу. Збалансованість передбачає оптимальний розподіл ресурсів підприємства в часі та узгодженість з точки зору ризику і можливостей його мінімізації. Системність дозволяє розглядати стратегічний набір через узгоджену систему збалансованих індикаторів окремих бізнес-комбінацій або бізнес-центрів.

Формування стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств на основі означених принципів дозволяє підвищити ефективність управління, зробити рух щодо підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості передбачуваним та керованим, визначити мету та сформулювати конкретні завдання для всіх учасників інноваційно-інвестиційної діяльності, здійснювати контроль за рівнем інноваційно-інвестиційної привабливості та його відповідністю бажаному рівню.

Опираючись на визначені принципи, ланцюгова послідовність формування та фільтрації складових стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств має включати:

- визначення місії інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства;
- постановка системи завдань, які зумовлюють інвестиційний ефект щодо впровадження інновацій;

- обґрунтування системи критеріїв фільтрації складових стратегічного набору;
- визначення періоду впровадження інноваційних проектів, від якого залежать параметри інвестування;
- діагностика чинників зовнішнього середовища, що зумовлюють змістове наповнення стратегічних перспектив щодо підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості;
- формування, фільтрація та оцінювання складових стратегічного набору через: розробку множини стратегічних варіантів та можливостей; оцінювання та вибір оптимального складу стратегічного набору;
- уточнення та деталізація складових стратегічного набору за конкретними напрямками інноваційно-інвестиційної діяльності;
- обґрунтування та формування системи стратегічних заходів щодо управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств, які забезпечать детальний та послідовний план дій у межах інвестування різних інноваційних проектів в конкретному часовому інтервалі, які спрямовані на досягнення бажаного рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства.

Формування стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств дасть можливість системно вирішувати проблеми, що виникають за зміни методів і підходів до інвестиційного забезпечення інноваційних процесів, раціоналізації механізмів управління залучення інвестицій тощо.

Таким чином, до стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств доцільно включати стратегічний аналіз, стратегічне планування, альтернативні стратегії, державні програми підтримки, методи та механізми реалізації, критерії прийняття стратегічних інноваційно-інвестиційних рішень та проектів, контроль та моніторинг. Розглянемо їх детальніше.

У науковій літературі описані різноманітні інструментарії стратегічного аналізу, такі як SWN-аналіз, SWOT-TOWS-аналіз, ONT-аналіз, матриця BCG, метод ключових показників ефективності (Key Performance Indicators), система збалансованих показників (BSC) [3]. В процесі здійснення стратегічного аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності проводиться:

- оцінка стратегічних можливостей інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства;
- аналіз та оцінка фінансового стану підприємства з метою ідентифікації рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства та виявлення особливостей його інноваційно-інвестиційного розвитку;
- аналіз чинників внутрішнього середовища для виявлення напрямку їх дії на кінцеві результати інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства;
- комплексний аналіз та діагностика інноваційно-інвестиційного потенціалу з метою встановлення його рівня для забезпечення стратегічних можливостей інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства.

Другу складову стратегічного набору - стратегічне планування визначають як систематичний процес довгострокового планування, що спрямований на визначення мети й завдань підприємства щодо інноваційно-інвестиційної привабливості та

шляхів їх досягнення. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі вважають, що процес стратегічного планування є тією парасолькою, яка покриває усі управлінські функції. На думку цих науковців, стратегічне планування є набором дій та рішень, здійснених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Стратегічне планування включає визначення місії та мети підприємства у контексті його інноваційно-інвестиційної привабливості, аналіз середовища й стану інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, оцінку стратегічних альтернатив та можливостей, управлінське визначення сильних та слабких сторін підприємства [4, с 256-257]. Метт Еванс переконує, що найкращий ефект стратегічне планування дає, якщо: на підприємстві налагоджена система управління; підприємство має відпрацьовані канали комунікацій; підприємство відкрите для нових ідей; на підприємстві відсутнє панування бюрократії. Таким чином, формалізація стратегічного плану полягає у наступному:

- визначенні необхідних параметрів для вимірювання планових показників інноваційно-інвестиційної діяльності;
- побудові причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними задачами окремих функціональних площин;
- визначенні критеріїв виконання поставлених задач;
- визначенні цільових значень показників;
- розробці планів стратегічних ініціатив, спрямованих на досягнення цільових значень показників;
- визначенні співробітників, які відповідають за досягнення цільових показників.

Істотну роль у стратегічному наборі відіграє розробка стратегії управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств, що пов'язано з пошуком і оцінкою альтернативних варіантів інвестицій і передбачає запровадження реальних інновацій на основі аналізу інвестиційних проєктів: щодо різних базових періодів, але з врахуванням первісних інвестицій, відсоткової ставки, періоду інвестування; в умовах простих і складних відсотків; з врахуванням інвестиційних ризиків та заходів щодо їх зменшення [1, с. 44]. Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. У процесі формування стратегії управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств необхідно звертати увагу на тип та кількість проєктів, що будуть реалізовуватись одночасно. Крім того, слід визначити, з яких джерел здійснюватиметься інвестування, і прийняти рішення щодо розподілу реальних інвестицій між різними інноваційними проєктами, прийнятими до реалізації. З одного боку, стратегія розробляється на довгостроковий період, з іншого боку, для підприємства на ринку постійно виникають нові можливості і нові загрози, на які необхідно реагувати. Якщо стратегія управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств виявляється абсолютно

жорсткою, існує високий ризик втрати підприємством конкурентних переваг. Тому розроблення стратегії управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств передбачає визначення стратегічних орієнтирів та створення системи оцінювання стратегічних змін, що дає можливість менеджменту підприємства виявляти основні тенденції та оцінювати ситуацію в цілому.

Стратегія управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств визначає шляхи досягнення бажаних позицій в кожній із площин інноваційно-інвестиційної діяльності та покращення діяльності служб та виробничих підрозділів. В стратегії управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств мають бути відображені:

- освоєння та закріплення позицій в нових галузях, нових ринках;
- підвищення продуктивності всіх підрозділів;
- перетворення елементів міжорганізаційної відповідності в конкурентну перевагу;
- визначення інноваційно-інвестиційних пріоритетів та перерозподіл ресурсів на користь найбільш перспективних підрозділів.

До інструментів, які доцільно використовувати для визначення конкретних стратегій управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств, можна віднести: матриці БКГ, Shell-BPM, модель МакКінсі, підхід «Хофера-Шенделя» тощо[3].

У наступній складовій стратегічного набору державній програмі підтримки інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств слід виділити етапи її формування:

- визначення пріоритетів у науковому та технічному розвитку сільськогосподарських підприємств;
- визначення принципів інвестиційної підтримки інновацій в аграрній сфері;
- вибір методів державної підтримки інновацій;
- визначення форм інвестиційної підтримки інновацій;
- вибір джерел інвестиційної підтримки інновацій;
- оцінка відповідності інноваційних проектів визначеним пріоритетам;
- контроль за використанням коштів держави, спрямованих на інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств.

Стратегічне управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств має здійснюватись на основі визначення, аналізу і оцінки ключових чинників, які характеризують її стан. Процес вибору здійснюється з урахуванням результатів аналізу інноваційно-інвестиційного портфеля бізнесів та інноваційно-інвестиційних стратегій, які вже втілюються в життя сільськогосподарським підприємством. При цьому, передусім мають бути враховані наступні характеристики:

- поточний стан галузі і позиція в ній підприємства;
- ключові цілі і місія підприємства;
- інтереси і відношення менеджменту підприємства до відбору та перегляду інноваційно-інвестиційних стратегій;
- наявність і стан фінансових ресурсів;



- рівень трудових ресурсів (кваліфікація працівників, досвід роботи тощо);
- зобов'язання за діючими інноваційно-інвестиційними проектами;
- чутливість до впливу зовнішнього середовища;
- часові контури вибору і реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій.

У процесі контролю та моніторингу щодо стратегічного управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств враховується:

- реалізація інноваційно-інвестиційних стратегій, що передбачає взаємодію підприємства із зовнішніми контрагентами;
- процес постійного відстеження виконання розроблених інноваційно-інвестиційних стратегій засобами контролю та моніторингу, за результатами якого забезпечується встановлення рівня отримання фактичних проміжних та кінцевих результатів відносно запланованих та своєчасне коригування стратегій підприємства;
- оцінка якості інноваційно-інвестиційних стратегій, яка здійснюється на основі аналізу кількісних та якісних параметрів, що дає можливість комплексно охарактеризувати результат, власне процесу інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства і за необхідності корегувати складові стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств.

Складові стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств повинні забезпечити ефект синергії. Синергія – це найважливіша характеристика складних систем, що означає, що при взаємодії різних служб, виробничих підрозділів і бізнес-центрів сільськогосподарського підприємства загальний результат перевищує суму простих ефектів від використання окремих складових стратегічного набору. Тому складові стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств – це не сума складових, а синтез їх впливу, на підґрунті якого досягається нова якість інноваційно-інвестиційного поступу підприємства. Для цього необхідно визначити комбінацію і масштаби інноваційно-інвестиційної діяльності, скласти портфель інноваційно-інвестиційних проектів, вибрати ринки, визначити головні пріоритети, сформулювати ключову ідеологію, підібрати і розставити менеджерів на ключові посади. Щодо структури стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств, то слід відмітити, що вона є інваріантним аспектом системи. Вона відображає внутрішню будову залежно від складу елементів і сукупності зв'язків між ними. Ефективний стратегічний набір управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств можна найкраще уявити собі як інтегровану систему, в якій всі основні елементи узгоджуються один з одним [5]. Водночас, зауважимо, що сучасні умови функціонування сільськогосподарських підприємств вимагають розширення стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств на основі урахування нових стратегічних напрямів їх розвитку, зокрема диверсифікації, реінжинірингу, аутсорсингу, інтерим-менеджменту, кластерних технологій тощо.

Основним завданням стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств повинна стати адекватна відповідь на зовнішні виклики, за умови пристосування до довкілля для

подолання зовнішніх шоків і виходу з «сутички» з конкурентами, які використовують конкурентні переваги підприємства на підставі спектру інноваційно-інвестиційних рішень.

**Висновки.** Узагальнюючи вищевикладене, можна дійти висновку щодо доцільності використання запропонованих принципів та ланцюгової послідовності формування й фільтрації складових стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств, що дозволить досягти довгострокових конкурентних переваг, підвищить ефективність використання ресурсів та інноваційно-інвестиційну привабливість сільськогосподарських підприємств, а зацікавленість зовнішніх інвесторів у освоєнні інновацій є вирішальними чинниками успіху інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств в стратегічній перспективі.

Запропонований підхід дає можливість гнучко використовувати різні можливості окремих складових стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств і відповідає реальним умовам їх застосування. Розробка та вибір складових стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств – складний, творчий процес, який не можна затиснути в контур готових шаблонів і наборів рекомендацій. Тільки зважені рішення та нестандартні підходи до формування складових стратегічного набору управління інноваційно-інвестиційною привабливістю сільськогосподарських підприємств, вибору способів їх використання, можуть дозволити підприємству домогтися лідерства на ринку.

### Список використаних джерел

1. Борщ Л. М. Інновації та інвестиції в реальному секторі економіки: перспективи розвитку / Л. М. Борщ // Економіка ринкових відносин. – 2008. – №2. – С. 44-51.
2. Гаман М. В. Державне регулювання інноваційного розвитку України / М. В. Гаман. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 388 с.
3. Гудзь Е.Е. Стратегии портфельного управления проектами развития предприятия // Социально-экономические векторы в развитии национальных экономик: Болгария, Украина [Текст]: монография / под общ. ред. А.Шубина – Варна: Икономически университет – Варна; Донецк: ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского, 2014. – 596 с. С. 336–347.
4. Євтушевський В. Корпоративне управління: Підручник/ Володимир Євтушевський,; Київський нац. ун-т ім.Т.Г. Шевченка ; Ін-т вищої освіти Академії пед. наук України. – К.: Знання, 2006. – 406 с.
5. Коллис Дэвид Дж., Монтгомери Синтия А. Корпоративная стратегия: ресурсный подход: Пер. с англ. / [Пер. с англ.: Ю. Кострубов] – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007 – 400 с. – С. 253.
6. Македон В.В. Стратегії формування інтегрованих структур міжнародних корпорацій у результаті злиття і поглинання/Електронний ресурс [Режим доступу]: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vamsu\\_econ/2011\\_1/Makedon.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_econ/2011_1/Makedon.htm).

7. Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Скібіцький. К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 408 с.
8. Товт Т. И. Інвестиційно-інноваційні пріоритети розвитку промислових підприємств / Т.И. Товт // Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Сучасний соціокультурний простір 2010», Київ, 20-22 вересня 2010р.– Київ, 2010. – Ч. 1. – С. 73-75.
9. Товт Т.И. Особливості фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні / Т. И. Товт // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №3 (81). – С. 102-108.
10. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів / П. С. Харів. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 456 с.
11. Chandler , A. D., Jr . Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 1962. – 455 с.

### Список використаних джерел у транслітерації / Referenses

1. Borshch L.M. Innovatsii ta investytsii v realnomu sektori ekonomiky: perspektvyv rozvytku / L.M. Borshch // Ekonomika rynkovykh vidnosyn. – 2008. – № 2. – S. 44-51.
2. Gaman M. V. Derzhavne reguliuvannya innovatsiinogo rozvytku Ukrainy / M. V. Gaman. – K.: Vyd-vo NADU, 2005. – 388 s.
3. Gudz E.E. Strategii portfel'nogo upravleniia proektami razvitiia predpriatiia // Sotsialno-ekonomicheskie vektory v razvitiia natsyonalnykh ekonomik: Bolgariia, Ukraina [Tekst]: monografiia / pod obshch. red. A.Shubina – Varna: Ikonomicheskii universitet – Varna; Donetsk: DonNUET imeni Mikhaила Tugan-Baranovskogo, 2014. – 596 s. S. 336–347.
4. Yevtushevskii V. Korporatyvne upravlinnia: Pidruchnyk / Volodymyr Yevtushevskii,; Kyivskiy nats. un-t im.T.G. Shevchenka ; In-t vyshchoi osvity Akademii ped. nauk Ukrainy. – K.: Znannia, 2006. – 406 s.
5. Kollis Devid Dzh., Montgomeri Sintiiia A. Korporativnaia strategiiia: resursnyi podkhod: Per. s angl. / [Per. s angl.: Yu. Kostrubov] – M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2007 – 400 s. – S. 253.
6. Makedon V.V. Strategii formuvannya integrovanykh struktur mizhnarodnykh korporatsii u rezultati zlyttia i poglynannya / Elektronnyi resurs [Rezhym dostupu]: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vamsu\\_econ/2011\\_1/Makedon.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_econ/2011_1/Makedon.htm)
7. Skibitskyi O. M. Innovatsiinyi ta investytsiinyi menedzhment: navch. posib. / O. M. Skibitskyi. K. : Tsentr navchalnoi literatury, 2009. – 408 с.
8. Tovt T.Y. Investytsiino-innovatsiini priorytety rozvytku promyslovykh pidpryemstv / T.Y. Tovt // Materialy VII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii «Suchasnyi sotsiokulturnyi prostir 2010», Kyiv, 20-22 veresnia 2010r. – Kyiv, 2010. – Ch. 1. – S. 73-75.
9. Tovt T.Y. Osoblyvosti finansuvannya innovatsiinoi diialnosyi pidpryemstv v Ukraini / T.Y. Tovt // Aktualni problemy ekonomiky. – 2008. – №3 (81). – S. 102-108.
10. Khariv P.S. Innovatsiina diialnist pidpryemstva ta ekonomichna otsinka innovatsiinykh protsesiv / P. S. Khariv. – Ternopil: Ekonomichna dumka, 2003. – 456 s.
11. Chandler , A . D ., Jr . Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 1962. – 455 s.

**ANNOTATION  
DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT SET FOR  
INNOVATIVE AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AGRICULTURAL  
ENTERPRISES**

*PRAVDIUK Nataliia,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Accounting,*

*BONDAR Maryna,  
Postgraduate Student,  
Vinnytsia National Agrarian University  
(Vinnytsia)*

*The expediency of the development of strategic management set for innovative and investment attractiveness of agricultural enterprises is substantiated in the article. The features of innovation investment in agricultural enterprises are defined, the need for government support and factors that determine the choice of strategic set components are motivated. Principles, chain sequence for the formation and filtration of components of strategic management set for innovative and investment attractiveness of agricultural enterprises are suggested.*

*It is defined that strategic management set for innovative and investment attractiveness of agricultural enterprises should include strategic analysis, strategic planning, alternative strategies, government support programs, implementation methods and mechanisms, criteria for making strategic innovation and investment decisions and projects, control and monitoring.*

*The proposed approach in the article gives the possibility to use in a flexible manner different features of individual components of the strategic recruitment for innovative and investment attractiveness of agricultural enterprises and meets actual conditions of their application.*

**Keywords:** innovation, management of innovation and investment attractiveness, strategic recruitment, strategy, agricultural enterprise.

**Lit. 11.**

**АННОТАЦИЯ**

**Разработка стратегического набора управления инновационно-инвестиционной привлекательностью сельскохозяйственных предприятий**

*ПРАВДЮК Наталия Леонидовна,  
доктор экономических наук,  
профессор, заведующая кафедрой бухгалтерского учёта,*

*БОНДАРЬ Марина Александровна,  
аспирант,  
Винницкий национальный аграрный университет  
(г. Винница)*

*В статье обосновано целесообразность разработки стратегического набора управления инновационно-инвестиционной привлекательностью сельскохозяйственных предприятий. Определены особенности инвестирования инноваций в*

*сельскохозяйственных предприятиях, мотивировано необходимость государственной поддержки, а также факторы, которые обуславливают выбор составляющих стратегического набора.*

*Определено, что к стратегическому набору управления инновационно-инвестиционной привлекательностью сельскохозяйственных предприятий целесообразно относить стратегический анализ, стратегическое планирование, альтернативные стратегии, государственные программы поддержки, методы и механизмы реализации, критерии принятия стратегических инновационно-инвестиционных решений и проектов, контроль и мониторинг.*

*Предложенный в статье подход даёт возможность гибко использовать разные возможности отдельных составляющих стратегического набора управления инновационно-инвестиционной привлекательностью сельскохозяйственных предприятий и соответствует реальным условиям их применения.*

**Ключевые слова:** инновации, управление инновационно-инвестиционной привлекательностью, стратегический набор, стратегия, сельскохозяйственное предприятие.

**Лит. 11.**

#### **Інформація про авторів**

**ПРАВДЮК Наталія Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: pravduyk@mail.ru).

**БОНДАР Марина Олександрівна** – аспірант, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: m.solovyova@ukr.net).

**PRAVDIUK Nataliia** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Vinnytsia National Agrarian University (21008, 3 Sonyachna str., Vinnytsia, e-mail: pravduyk@mail.ru).

**BONDAR Maryna** – Postgraduate Student, Vinnytsia National Agrarian University (21008, 3. Sonyachna str., Vinnytsia, e-mail: m.solovyova@ukr.net).

**ПРАВДЮК Наталія Леонидовна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой бухгалтерского учёта, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: pravduyk@mail.ru).

**БОНДАРЬ Марина Александровна** – аспирант, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: m.solovyova@ukr.net).

