

Малиш І. А.

*аспірант кафедри маркетингу, підприємництва і організації виробництва
Харківського національного університету імені В. В. Докучаєва
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7584-6295>*

Malysh Iryna

*Postgraduate Student at Department of Marketing,
Entrepreneurship and Production Organization
Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchayev*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Анотація. У статті досліджено основні функції управління, такі як планування, організація, мотивація та контроль, у контексті інноваційно-інвестиційного забезпечення розвитку підприємств аграрного сектору. У результаті узагальнення наукового доробку вчених запропоновано загальну схему інвестиційного проектування на різних фазах розвитку інновацій. Обґрунтовано важливість формування організаційної структури управління та її ключову роль у процесі запровадження інновацій. Доведено, що найбільш адекватними у процесі управління інноваціями в аграрних підприємствах є матричні організаційні управлінські структури як найбільш гнучкі та адаптивні. Узагальнено основні вимоги до мотивації персоналу під час здійснення інновацій. Обґрунтовано формування ефективної системи управління інноваційно-інвестиційним забезпеченням розвитку аграрних підприємств.

Ключові слова: планування, проектування, організаційна структура управління, матрична організаційна структура, мережева організаційна структура, віртуальна організація, мотивація персоналу, контролінг, інформація, аграрні підприємства.

Вступ та постановка проблеми. Інноваційно-інвестиційний розвиток аграрних підприємств нині ускладнений загальнонаціональними проблемами, чим обумовлене зниження обсягів інвестицій в інновації сільськогосподарства. Як відомо, потенціал інвестування в підприємства аграрного сектору в Україні є досить високим за оцінками як вітчизняних, так і зарубіжних партнерів. Проте невизначеність держави спрямовує грошові потоки інвестицій до більш благополучних країн, тому перед Україною постало масштабне завдання, що полягає у формуванні інноваційно-інвестиційного іміджу аграрної галузі, що неможливе без ефективного і грамотного управління інноваційно-інвестиційним забезпеченням розвитку сільськогосподарських підприємств. Саме тому питання управління інноваційно-інвестиційним забезпеченням розвитку аграрних підприємств сьогодні набуло гострої актуальності й потребує подальших наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування та підтримання на належному рівні інноваційно-інвестиційного забезпечення підприємств досліджувалися багатьма вченими, серед яких можна виділити таких науковців, як О.М. Ляшенко, Д.М. Черваньов, А.В. Тебекин, Т.В. Терещенко, О.В. Русецька, В.В. Шорохов, Г.Л. Монастирський, В.Б. Васюта, Л.І. Бульбаха, А. Скоропад, П.П. Микитюк, О.М. Петухова, Я.В. Панас. Проте досі не вирішеним залишається питання дослідження концептуальних підходів до управління інноваційно-інвестиційним забезпеченням розвитку аграрних підприємств.

Мета статті. Важливу роль у формуванні механізму інноваційно-інвестиційного забезпечення розвитку аграрних підприємств відіграє організація процесу управління інноваціями, а також організаційна структура управління, що значною мірою визначає інформаційні потоки між відділами й службами та впливає на швидкість і якість прийняття управлінських рішень. Отже, метою статті є дослідження концептуальних підходів до управління інноваційно-інвес-

тиційним забезпеченням розвитку сільськогосподарських підприємств та пошук шляхів його поліпшення.

Результати дослідження. Процес управління забезпеченням інноваційно-інвестиційного розвитку має свої особливості порівняно з управлінням звичайною господарською діяльністю. Це перш за все пов'язано зі ступенем ризику неотримання прибутку, який є значно вищим під час здійснення інноваційної діяльності та реалізації інноваційного продукту. Тут важливою є кожна ланка процесу управління, а саме планування, організація, мотивація і контроль, що як загальноуправлінські функції набувають особливого змісту й потребують формування мети та завдань на кожному з етапів впровадження інновацій.

Розпочнемо з інноваційно-інвестиційного планування й проектування, яке обов'язково здійснюється на етапі прийняття рішення про впровадження як технологічної, так і організаційно-управлінської інновації. Загалом інноваційно-інвестиційне проектування – це діяльність з прогнозування майбутніх грошових потоків доходів і витрат для прийняття рішення про можливість інвестування в конкретний інноваційний проект.

Інвестиційне проектування є цілеспрямованою діяльністю, що здійснюється в умовах ресурсних обмежень під дією чинників випадковості та невизначеності. Особи, що приймають участь у проектуванні, зацікавлені в достовірній оцінці інвестиційного проекту, тому якість проектування повинна забезпечити замовників інноваційно-інвестиційного проекту гарантіями правильності їх інвестиційних рішень, що сприяють досягненню успіху реалізації проекту [1].

Процес планування та проектування інноваційно-інвестиційного розвитку має здійснюватися на підприємстві постійно, причому окремо на кожній фазі розвитку проекту, а за умов змін зовнішнього чи внутрішнього середовища план має переглядатися та за необхідності піддаватися коригуванню. Схема інвестиційного проектування виглядає таким чином (рис. 1).



Рис. 1. Загальна схема інвестиційного проєктування на різних фазах розвитку інновації

Джерело: розробка автора

Передінвестиційна фаза уособлює дії, які передують втіленню інноваційного проєкту в життя. До цієї фази входять такі етапи, як пошук ідеї, аналіз альтернативних ідей та попередня оцінка їх ефективності, підготовка техніко-економічного обґрунтування за вибраною ідеєю. Передінвестиційна фаза має закінчуватися рішенням про інвестування в конкретну інноваційну ідею, втілену в інвестиційний проєкт.

Інвестиційна фаза – найбільш тривалий і кропіткий процес перетворення проєкту на органічно й соціально корисний продукт чи організаційно-управлінську інновацію, яка приносить фінансову вигоду підприємству. Важливими етапами, які здійснюються протягом усієї інвестиційної фази, є організація контролінгу інноваційних процесів та мотивація персоналу. В результаті інноваційної фази здійснюється здача об'єкта інновації в експлуатацію і запуск виробництва й збуту інноваційного продукту на постійній циклічній основі.

Експлуатаційну фазу необхідно розглядати у довготерміновій та короткотерміновій перспективі. У короткотерміновому плані досліджується можливість виникнення проблем, пов'язаних із застосуванням вибраної технології, функціонуванням обладнання або кваліфікацією персоналу. У довготерміновому плані розглядаються вибрана стратегія та сукупні виробничі й маркетингові витрати, а також очікувані грошові надходження від реалізації продукції [2].

Не менш важливу роль для забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств відіграє експлуатаційна фаза, яка включає такі етапи, як дотримання технології, технічні процеси й контроль їх дотримання, вихід на прогнозу потужність (досягнення запланованого рівня економії ресурсів за організаційно-управлінських інновацій), ефективне здійснення збуту продукції та організація післязбутового обслуговування (за необхідності), оцінка ефективності проєкту загалом з урахуванням фактору часу методом приведення вартості доходів та витрат до теперішньої вартості.

Важливою умовою успішної реалізації інноваційного проєкту та доведення його до логічного завершення (отримання прибутку від нового чи удосконаленого продукту, зниження витрат від запровадження технологічної чи організаційної інновації) є загальна організаційна структура управління підприємством, зокрема інноваційно-інвестиційною діяльністю.

Як відомо, існує досить широкий вибір організаційних структур управління підприємством, кожна з яких або їх поєднання дає певний результат управління праці, а також має свої переваги та недоліки.

Так, наприклад, у стабільних умовах функціонування організації успішно застосовують механістичні організаційні структури (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна), відмітними рисами яких є раціональність, відповідальність та ієрархічність. Однак властиві їм жорсткість, неможливість з їхньою допомогою управляти процесом змін роблять їх неефективними в умовах зростаючої складності та мінливості зовнішнього середовища. Якщо зовнішнє середовище характеризується високою динамічністю і невизначеністю, структура організації повинна бути гнучкою і адаптивною, здатною відносно легко мняти свою форму, пристосовуватися до нових умов. Цими властивостями

володіють різновиди органічного типу структур, зокрема проєктні, матричні, програмно-цільові, орієнтовані на прискорену реалізацію складних програм і проєктів [3].

Існують також два підходи до формування організаційних структур, а саме механістичний та органічний, як стверджує дослідник Т.В. Терещенко. Вона цілком слушно зазначає, що якщо механістичний підхід орієнтує організацію на структуровані ролі, то опис роботи за органічного підходу може складатися лише з однієї фрази: «Робіть те, що ви вважаєте за необхідне для виконання роботи». За органічного підходу через відсутність ясних оцінок та стандартів працівники керуються переважно самомотивацією, ніж чітко розробленою системою формального контролю [4].

Оскільки інноваційна діяльність характеризується гнучкістю та необхідністю адаптації до змінюваних умов ринкового середовища, то саме різновиди управлінських структур органічного типу підходять для сільськогосподарських підприємств-новаторів або інноваційних відділів крупних аграрних підприємств.

Загалом матричну організаційну структуру відображено на рис. 2.

Як ми бачимо з рис. 2, матрична структура збільшує кількість менеджерів середньої ланки, адже до функціональних менеджерів додаються менеджери проєктів. Сама структура управління нагадує решітку – матрицю, звідки походить назва такої адаптивної структури управління.

За матричної структури робота із замовленнями і проєктами не покладається на окремі дивізіони, а виконується силами функціональної організації, однак управління ними виділяється в окрему функцію, яка здійснюється керівниками проєктів або замовлень. Таким чином, у матричній структурі існують як функціональна структура, так і структура управління проєктами. Оскільки фахівці, що працюють у компанії, об'єднані у функціональні підрозділи та одночасно зайняті виконанням проєктів, то в матричній організації встановлюються подвійні канали повноважень, відповідальності, оцінки й контролю [5].

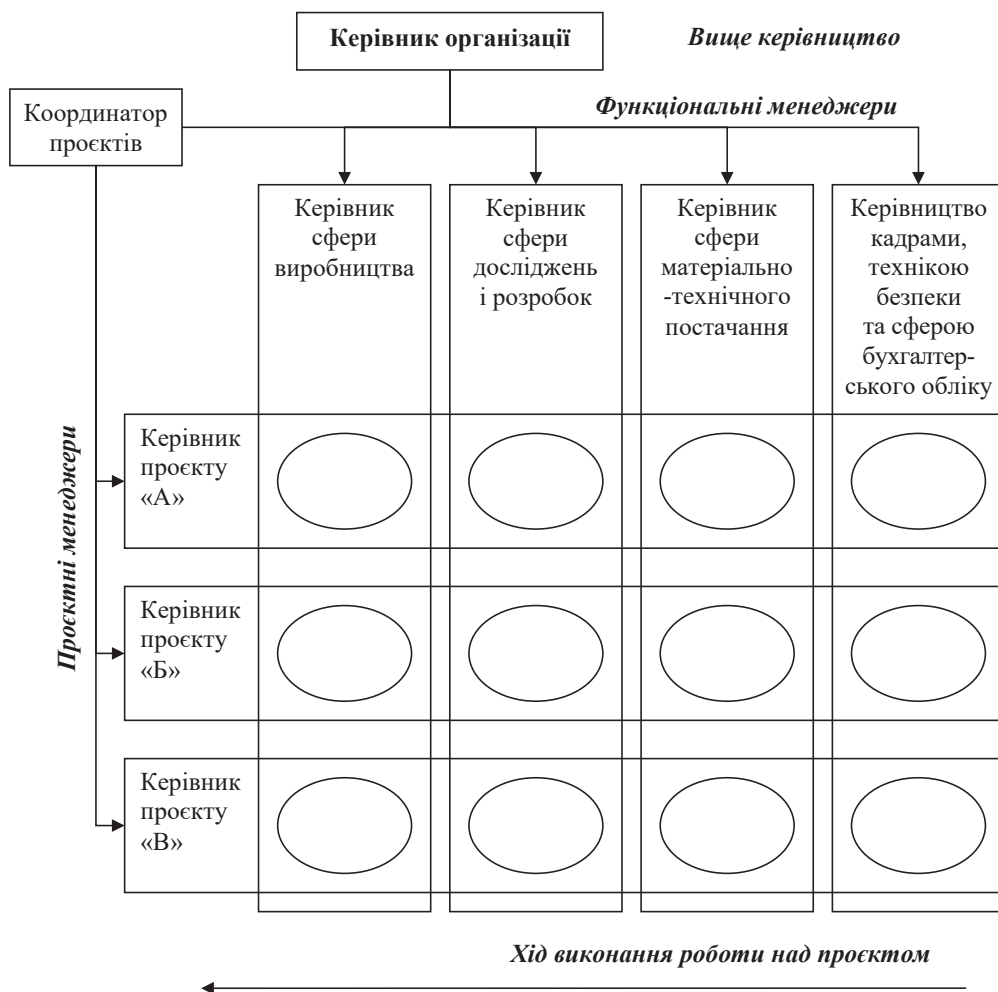


Рис. 2. Матрична організаційна структура управління інноваційно-інвестиційним розвитком

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

Матрична структура інноваційно-інвестиційної діяльності дає безумовні переваги та має певні недоліки (табл. 1).

Матрична структура є решітковою організацією, побудованою, на відміну від проектної, за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, безпосередньому керівникові базового підрозділу (служби), який виділяє ресурси (зокрема, персонал); з іншого боку, керівникові тимчасової цільової групи, який наділений необхідними повноваженнями для організації робіт за конкретною програмою. Організація, побудована за

матричним принципом, поєднує переваги простої і проектної структур, адже для успішної реалізації проекту призначається одна конкретна особа, гнучкіше та ефективніше використовуються співробітники, з'являється можливість швидко реагувати на потреби проекту й замовників [7, с. 242–243].

Проте недоліки матричних організаційних структур можуть бути нівельовані комбінуванням їх з іншими структурами та формуванням певного ступеня ієрархічності зв'язків між функціональними відділами та їх керівниками.

Таблиця 1

Переваги та недоліки матричної системи управління інноваціями

Переваги	Недоліки
Гнучкість та висока здатність до адаптації в мінливому зовнішньому середовищі	Обмеженість та складність застосування, адже необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура
Одні з найбільш ефективних серед інших організаційних структур механізми координації дій між відділами, службами, підрозділами	Неефективність у кризових ситуаціях
Залучення керівників усіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності з реалізації проєктів	Висока ймовірність виникнення конфліктів між функціональними керівниками та керівниками проєктів через нечіткий розподіл прав, повноважень і відповідальності
Скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління	Ускладненість контролю (через нечіткість владних повноважень)
Посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проєкт загалом, так і за його елементи зокрема	Надмірні накладні витрати

Джерело: [4; 6]

Так, згідно з дослідженням Т.В. Терещенко, у чому ми погоджуємося з нею, на практиці матричні організаційні структури управління розподіляються на різновиди, такі як функціональна, балансова, проектна, контрактна.

Функціональна матрична структура. За такої структури провідну роль відіграє функціональний менеджер, який приймає остаточні управлінські рішення та наділений широкими повноваженнями. Роль проектного менеджера зводиться до формування зв'язків між підрозділами і відділами, координації, інтеграції. Проектний менеджер у такому разі стає центром інформації щодо інноваційного проекту, її оброблення та передачі, проте не наділений великими прямими владними повноваженнями. Проектний менеджер лише спостерігає за процесами, він залежить від доброї волі функціональних менеджерів, виступає в ролі прохача щодо останніх, отже, тут доцільно говорити скоріше про координацію інноваційного проекту, ніж про управління ним [4].

Балансова матрична структура побудована на балансі владних повноважень і відповідальності між функціональними менеджерами та проектним менеджером. При цьому залучений до конкретного інноваційного проекту персонал підпорядкований двом менеджерам, а саме проектному та функціональному. Проектний менеджер спирається на підтримку і послуги функціональних менеджерів. Він визначає, що потрібно і на коли, а функціональний менеджер уже контролює, як це виконується і ким [4].

Така структура зовні виглядає збалансованою та може бути використана на підприємстві, де одночасно здійснюється кілька інноваційних проектів. Проте можливим недоліком такої структури можуть бути неправильні та неточні інформаційні потоки, пов'язані перш за все з подвійним підпорядкуванням підлеглих. Балансова структура успішно функціонуватиме виключно за умови взаємоузгодженості функціональних менеджерів та проектного менеджера.

Проектна матрична структура. Недоліки та переваги проектно-матричної структури наведені в табл. 2.

Під час застосування для управління інноваційною діяльністю проектно-матричної організаційної структури найбільшими владними повноваженнями наділений проектный менеджер. Він управляє проектом, має владу і несе першочергову відповідальність за завершення проекту відповідно до його завдань. При цьому роль функціональних менеджерів зводиться до підбору персоналу, координації та контролю їх діяльності, а також проведення технічної експертизи.

Контрактна (глобальна) матрична структура. Часто контрактна (глобальна) матрична організаційна структура формується тоді, коли інвестор (замовник інноваційного проекту) та одна частина провідних спеціалістів знаходяться в одній країні і в одній організації, а інша частина – в іншій країні і, відповідно, в іншій організації (на підприємстві, що впроваджує іноземну інноваційну розробку у своїй діяльності).

Г.Л. Монастирський називає такий тип організаційних структур управління терміном «*мережева структура*» і трактує її таким чином. Мережева структура означає, що організація дезагрігує свої основні функції (виробництво, продаж, фінанси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи) між окремими компаніями, що працюють за контрактом, посередником яких виступає невелика головна організація [7, с. 242–243].

Переваги та недоліки мережевої структури управління найбільш повно відображені у науковому доробку В.В. Шорохова [6]. Зокрема, до переваг мережевих структур автор відносить такі:

- 1) найбільш гнучке пристосування до середовища;
 - 2) розвиток разом із середовищем і кожним учасником мережі;
 - 3) найнижчі накладні витрати на утримання.
- Недоліки мережевої структури можна визначити таким чином:
- 1) ускладнена координація функцій між учасниками мережі;
 - 2) високий ризик діяльності;
 - 3) втрата основними особами влади та контролю над ресурсами;
 - 4) високий ступінь залежності.

З мережевою структурою тісно пов'язана так звана *віртуальна організація або структура*. Віртуальна організація є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються для використання швидкозмінних можливостей ринку. На відміну від традиційного злиття та поглинання, партнери у віртуальних організаціях ділять витрати, використовують виробничий досвід один одного і доступ до міжнародних ринків. Відмінні ознаки віртуальних організацій майбутнього можна представити таким чином:

- використання інформаційних технологій для встановлення міцних контактів;
- об'єднання зусиль для реалізації нових можливостей;
- відсутність традиційних меж (за тісної співпраці виробників, постачальників, клієнтів важко визначити, де починається одна компанія і закінчується інша);

Таблиця 2

Переваги та недоліки проектно-матричної системи управління інноваціями

Переваги	Недоліки
Максимальна орієнтація на клієнта	Досить сильна залежність від клієнтів. Це породжує додаткові витрати для виявлення уподобань споживачів, їх бачення сфери сервісного обслуговування тощо.
Високий ступінь гнучкості та швидкості реагування на запити ринку	Обмежена сфера застосування, тобто складність знайти талановитих проектних менеджерів, непроста система узгодження управлінських рішень, залежно від проекту можливість застосування цієї структури обмежена.
Ефективне використання персоналу з огляду на його професійність	Ризик відсутності проектів для порівняння й вибору найбільш привабливого варіанта для інвестування
Можливість залучення найкращих ресурсів, перш за все людських	Нестабільність у роботі з персоналом у контексті його завантаженості
Високий ступінь спеціалізації та фокусування	Складнощі з узгодженням управлінських рішень між партнерами по мережі
Стабільність та ефективність інформаційних зв'язків між відділами, керівництвом і окремими спеціалістами	Високий рівень вимогливості до інформаційної мережі, необхідно мати швидкі налагоджені канали оперативної передачі даних

Джерело: [4; 6]

– довіра (партнери розділяють відчуття «загальної долі», розуміючи, що доля кожного з них залежить від іншого) [7].

Для аграрних підприємств вибір організаційної структури для забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку має здійснюватися за принципом максимальної гнучкості і адаптивності, тому останній тип організаційної структури є більш дієвим. Проте тут є одна умова: довіра – відчуття «загальної долі», де кожен керівник розуміє, що від нього залежить доля всього проекту. Такий керівник має володіти навиками донести це розуміння до підлеглих. Це той ідеал, якого необхідно прагнути в управлінні.

Інноваційно-інвестиційний шлях розвитку сільськогосподарських підприємств ускладнюється тим, що, крім нестачі фінансових ресурсів на інновації, існує так званий кадровий голод, оскільки чисельність дійсно кваліфікованих працівників, які були б згодні працювати в сільській місцевості навіть за адекватну зусиллям заробітну плату, є невисокою. Інфраструктура села часто зруйнована, підприємству просто не вистачає способів і важелів мотивації кваліфікованих працівників. Така важлива функція управління, як мотивація, для аграрних підприємств є найбільш слабо розвиненою.

В управлінні мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника задля зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність [8].

Система мотивації на рівні підприємства має базуватись на певних вимогах (рис. 3).

Ще одним з основних системоутворюючих чинників в інвестиційно-інноваційному процесі є інформація. Якщо інформаційне середовище буде слабким, то говорити про системність інвестиційно-інноваційного процесу некоректно. В цьому разі порушується зв'язок між його рівнями і спостерігається ситуація, коли окремі компоненти

розвиваються незалежними траєкторіями, нерідко всупереч один одному. Значною мірою така ситуація спостерігається в Україні та інших постсоціалістичних країнах, де за інерцією наука розвивається своїм шляхом, технології – своїм, а ринок потребує третього. Нині необхідно не стільки збільшити фінансування фундаментальної науки та прикладних досліджень, скільки налагодити дієві інформаційні зв'язки між різними рівнями інвестиційно-інноваційного процесу і зробити цей процес справді системним явищем [10].

Інформаційні зв'язки й канали передачі інформації між відділами є складовою частиною однієї з найважливіших функцій управління – контрольної функції. Розглянемо контролінг в управлінні інноваціями підприємств.

Сьогодні інновації в роботі підприємств потребують створення управлінських механізмів, основним завданням яких стало об'єднання й координація дій усіх елементів виробничих систем для досягнення поставлених цілей. У такій ситуації контролінг інноваційних процесів як ключовий елемент у системі управління інноваційним розвитком підприємства може стати найважливішим інструментом підвищення ефективності інноваційної діяльності. Зміст контролінгу інновацій становить інформаційно-аналітична й методична підтримка процесів планування, обліку, контролю і аналізу параметрів інноваційних проектів, а також консультування керівництва під час розроблення стратегій інноваційного розвитку підприємства [11, с. 73–76].

Побудова системи контролю за інноваційними процесами на підприємстві тісно пов'язана з організаційною системою управління, яка визначає ієрархічність зв'язків, підлеглих та обміну інформацією. Ефективний контроль на всіх фазах розвитку інноваційного проекту є складним завданням як для розроблення системи контролінгу, так і для її втілення на практиці.

Розглянемо систему основних функцій контролінгу інновацій [12]. Отже, ними є розроблення та координація стратегії інноваційного розвитку підприємства; аналіз і контроль інноваційних процесів; вибір, оцінка та реалізація інноваційних рішень; контроль і регулювання інноваційних циклів; економічне та інформаційне забезпечення впровадження нової продукції; управління витратами на інновації; методичне та інформаційне забезпечення розроблення інноваційних проектів; економічне обґрунтування інновацій-

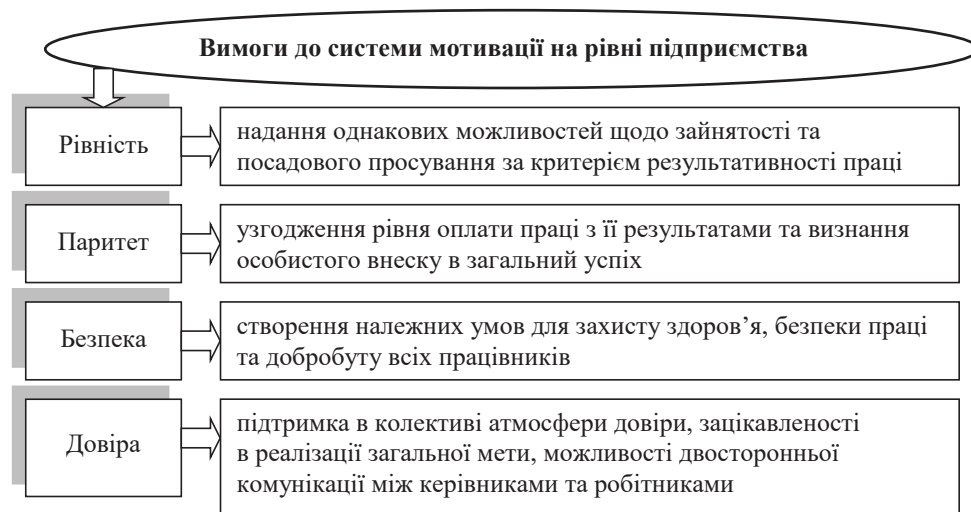


Рис. 3. Вимоги до системи мотивації персоналу в інноваційно-інвестиційній діяльності аграрних підприємств

Джерело: узагальнення автора на основі [9]

них проєктів; оцінка ризиків інноваційних проєктів; оцінка ефективності впровадження інновацій на підприємстві; прийняття управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку на основі альтернативних варіантів тощо.

Під час виконання всіх зазначених функцій керівниками проєктів та функціональними менеджерами ми отримаємо ефективну систему управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств, а у поєднанні з плануванням та проєктуванням, вдало підбраною організаційною системою управління, системою мотивації кадрів та налагодженими інформаційними зв'язками отримаємо комплексну управлінську систему забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств.

Висновки. Управління інноваційно-інвестиційним забезпеченням розвитку підприємства є однією з найскладніших ланок управління, яка вимагає консолідації зусиль усього управлінського апарату підприємства. При

цьому кожна з функцій управління (планування, організації, мотивації та контролю) набуває нового змісту. Запропонована автором загальна схема інвестиційного проєктування на різних фазах розвитку інноваційного проєкту містить усі необхідні складові частини для успішного здійснення інновацій аграрних підприємств. Обґрунтовані у результаті дослідження переваги та недоліки кожної із сучасних організаційних систем управління дають змогу підібрати максимально адекватну потребам підприємства систему управління та змінювати її в разі виникнення такої необхідності. Важливу роль у цих процесах відіграє система мотивації працівників та налагодження інформаційних зв'язків на підприємстві, а також система контролінгу кожного з етапів здійснення інновацій. Подальші дослідження варто спрямувати на управління модернізацією інноваційно-інвестиційного забезпечення розвитку аграрних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ляшенко О.М. Математичні моделі та інформаційні технології інноваційно-інвестиційного проєктування. *Наукові записки. Серія : Економіка*. 2011. Вип. 17. С. 480–490. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2011_17_65 (дата звернення: 01.06.2021).
2. Черванов Д.М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств : навчальний посібник. Київ : Знання-Прес, 2003. 622 с.
3. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров. Москва : Юрайт, 2012. 319 с. ISBN 978-5-9916-1980-6 URL: <https://urait.ru/bcode/366348> (дата звернення: 01.05.2021).
4. Терещенко Т.В. Теорія організації : навчальний посібник. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2015. 335 с.
5. Теория организации : учебник для академического бакалавриата / О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. Москва : Юрайт, 2014. 391 с.
6. Шорохов В.В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(2). С. 48–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44%282%29_8 (дата звернення: 03.06.2021).
7. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.
8. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 11.05.2021).
9. Скоропад А. Система мотивації персоналу підприємства. *Економіка України в умовах глобалізації і регіоналізації* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Тернопіль, 3–4 квітня 2014 року). Тернопіль : ТНЕУ, 2014. С. 138–141. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17182/1/138-141.pdf> (дата звернення: 21.05.2021).
10. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
11. Петухова О.М. Контролінг як важлива складова інноваційного розвитку підприємства. *Антикризовий розвиток соціальних та економічних процесів в умовах глобалізації* : матеріали XIII міжнародної науково-практичної конференції. Буча : Видавничий центр науково-організаційного відділу Українського гуманітарного інституту, 2018. С. 73–76.
12. Панас Я.В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 197–205.

References:

1. Ljashenko O.M. (2011) Matematychni modeli ta informacijni tekhnologhiji innovacijno-investycijnogho proektuvannj [Mathematical models and information technologies of innovation and investment design]. *Naukovi zapysky. Ser.: Ekonomika*, vol. 17, pp. 480–490. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2011_17_65 (accessed 01 June 2021).
2. Chervanov D.M. (2003) *Menedzhment investycijnoji dijalnosti pidpryjemstv* [Management of investment activity of enterprises]: navch. posib. Kyiv: Znannja-Pris, 622 p.
3. Tebekyn A.V. (2012) *Strategicheskij menedzhment uchebnyk dlja bakalavrov* [Strategic management textbook for bachelors]. Moscow: Jurajt, 319 p. ISBN 978-5-9916-1980-6 Available at: <https://urait.ru/bcode/366348> (accessed 01 May 2021). (in Russian)
4. Tereshhenko T.V. (2015) *Teorija orghanizaciji* [Organization theory]: navch. posib. Khmeljn. un-t upr. ta prava. Khmeljnycykjy: Khmeljn. un-t upravlinnja ta prava, 335 p.
5. Ruseckaja O.V., Trofymova L.A., Pesockaja E.V. (2014) *Teorija orghanyzacy* [Organization theory]: uchebnyk dlja akademicheskogho bakalavryata. Moscow: Jurajt, 391 p.
6. Shorokhov V.V. (2015) Osoblyvosti evoljuciji orghanizacijnykh struktur upravlinnja pidpryjemstvom [Features of the evolution of organizational structures of enterprise management]. *Efektivnistj derzhavnogho upravlinnja* [Efficiency of public administration], vol. 44(2), pp. 48–57. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44%282%29_8 (accessed 03 June 2021).
7. Monastyrskij Gh.L. (2019) *Teorija orghanizaciji* [Organization theory]. Ternopilj: Krok, 368 p.
8. Vasjuta V.B., Buljbakha L.I. (2016) Motyvacija praci personalu na pidpryjemstvi v suchasnykh umovakh ghospodarjuvannja [Motivation of staff at the enterprise in modern business conditions]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (accessed 11 May 2021).
9. Skoropad A. (2014) *Systema motyvaciji personalu pidpryjemstva* [The system of motivation of the personnel of the enterprise]. Proceedings of the *Ekonomika Ukrainy v umovakh ghlobalizaciji i* (Ternopilj, 3–4 April 2014). Ternopilj: TNEU, pp. 138–141. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17182/1/138-141.pdf> (accessed 21 May 2021).

10. Mykytjuk P.P., Seniv B.Gh. (2009) Innovacijna dijajlnistj [Innovative activity]. Kyiv: Centr uchbovoji literatury, 392 p.
11. Pjetukhova O.M. (2018) *Kontrolingh jak vazhlyva skladova innovacijnogho rozvytku pidpryjemstva* [Controlling as an important component of innovative development of the enterprise]. Proceedings of the XIII mizhnarodna naukovo-praktychna konferencija "Antykryzovyy rozvytok socialjnykh ta ekonomichnykh procesiv v umovakh globalizaciji", m. Bucha: Vydavnychyj centr naukovo-orghanizacijnogho viddilu Ukrajinsjckogho ghumanitarnogho instytutu, pp. 73–76.
12. Panas Ja.V. (2013) *Koncepcija kontrolinghu innovacijnoji dijajlnosti pidpryjemstva* [The concept of controlling the innovative activity of the enterprise]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Ljvivsjska politehnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnja*, no. 754, pp. 197–205.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРАРНОГО СЕКТОРА

Аннотация. В статье исследованы основные функции управления, такие как планирование, организация, мотивация и контроль, в контексте инновационно-инвестиционного обеспечения развития предприятий аграрного сектора. В результате обобщения научного наследия ученых предложена общая схема инвестиционного проектирования на различных фазах развития инноваций. Обоснованы важность формирования организационной структуры управления и ее ключевая роль в процессе внедрения инноваций. Доказано, что наиболее адекватными в процессе управления инновациями в аграрных предприятиях являются матричные организационные структуры как наиболее гибкие и адаптивные. Обобщены основные требования к мотивации персонала при осуществлении инноваций. Обосновано формирование эффективной системы управления инновационно-инвестиционным обеспечением развития аграрных предприятий.

Ключевые слова: планирование, проектирование, организационная структура управления, матричная организационная структура, сетевая организационная структура, виртуальная организация, мотивация персонала, контроллинг, информация, аграрные предприятия.

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE AGRICULTURAL SECTOR

Summary. The main functions of management, such as: planning, organization, motivation and control in the context of innovation and investment support for the development of agricultural enterprises. As a result of generalization of scientific achievements of domestic and foreign scientists, a general scheme of investment design at different phases of innovation development in agricultural enterprises is proposed. The importance of forming the organizational structure of management and its key role in the process of introducing innovations in agricultural enterprises is substantiated. The main aspects of forming the organizational structure of enterprise management as a basic tool for making management decisions in planning and design, as well as the implementation of innovations and evaluation of the results of their implementation. It is proved that the most adequate in the process of managing innovation and investment support for the development of agricultural enterprises are matrix organizational management structures as the most flexible and adaptive in a changing environment of the innovation process. The advantages and disadvantages of the types of matrix organizational structure, such as: functional, balance, design, contract structure, as well as network structure and virtual organization. Substantiated as a result of the study, the advantages and disadvantages of each of the modern organizational management systems allow you to choose the most adequate to the needs of the enterprise management system and change it in case of need. The main requirements for staff motivation in the implementation of innovation and investment support are summarized. The information component is studied and its role for the effective process of management and control over the innovation process is substantiated. The application of all these functions by project managers and functional managers is proposed to obtain an effective management system for innovation and investment support for the development of agricultural enterprises.

Key words: planning, design, organizational management structure, matrix organizational structure, network organizational structure, virtual organization, staff motivation, controlling, information, agricultural enterprises.