

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Управління та адміністрування інноваційною діяльністю
сільськогосподарського підприємства»**

Виконала:

Якуб Катерина Вікторівна
студентка спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Керівник:

Турчіна Світлана Григорівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Лиштван Руслан Леонідович
керівник Сумського відділення №1 АТ «Ідея Банк»

Суми – 2022

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« _____ » « _____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Якуб Катерині Вікторівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління та адміністрування інноваційною діяльністю сільськогосподарського підприємства
2. База практичного дослідження: ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району Сумської області

керівник роботи

Турчіна Світлана Григорівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « _____ » 20 ____ р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « _____ » 2022 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності сучасного підприємства, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління інноваційною діяльністю підприємства.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити досліджено теоретико-методичні аспекти та адміністрування інноваційною діяльністю сільськогосподарського підприємства

обґрунтувати та надати визначення «управління інноваційною діяльністю підприємства»;

ознайомитись з існуючими напрямками удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства;

надати організаційно-економічну характеристику досліджуваному підприємству (ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району Сумської області);

провести оцінку потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» в контексті інноваційного розвитку;

проаналізувати стан управління інноваційною діяльністю підприємства;

запропонувати можливі варіанти пропозицій по удосконаленню управління інноваційною діяльністю підприємства;

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20 ____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2021 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2021 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2022 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2022 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2022 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2022 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	10-15 листопада 2022 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19-21 листопада 2022 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	23 листопада 2022 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	24 листопада - 28 листопада 2022 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	06 грудня 2022 р.	виконано

Студент

_____ (підпис)

К.В. Якуб

Керівник роботи

_____ (підпис)

С.Г. Турчіна

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Якуб К.В. Управління та адміністрування інноваційною діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування, Сумський національний аграрний університет, Суми, 2022. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління та адміністрування інноваційною діяльністю сільськогосподарського підприємства. У результаті узагальнення думок вчених та враховуючи специфіку сільськогосподарського виробництва визначено, що управління інноваційною діяльністю - це управлінське рішення стосовно поставлених інноваційних цілей та завдань по використанню інноваційних ресурсів, інтелекту, ідей, мотивів поведінки працівників підприємства з метою підвищення його технологічного рівня, конкурентоспроможності виробництва, забезпечення стабільних позицій на ринках.

В роботі проаналізовано економічні та фінансові показники ПСП «Слобожанщина Агро». Встановлено що підприємство є прибутковим та рентабельним. Рівень рентабельності високий становить 54,14 % в середньому за період дослідження. Оцінка ефективності апарату управління ПСП «Слобожанщина Агро» є свідченням того, що управлінська праця в підприємстві є ефективною, прийняті управлінські рішення результативними, а затрати на утримання апарату управління виправданими. Показники ділової активності ПСП «Слобожанщина Агро» знаходяться на високому рівні. Більшість обчислених показників відповідає нормативним значенням. Підприємство є фінансово незалежним та стійким, показники фінансової стійкості знаходяться в межах норми, проте намітилася тенденція до незначного погіршення деяких показників фінансової стійкості.

Встановлено, що на підприємстві впроваджуються інновації таких видів: технологічні, технічні, продуктові, організаційні та управлінські. Запропоновано за проводити, на кшталт, відомим японським «гурткам якості» періодичні інтелектуальні зібрання з працівниками підприємства а інформувати їх щодо інноваційної діяльності на різних рівнях, її переваг тощо.

Розроблено пропозиції по впровадженню технологічної інновація – система точного землеробства та залучення до цієї роботи двох нових штатних одиниць: агронома – дослідника та фахівця з точного землеробства. В результаті чого очікується приріст виручки від такого управлінського рішення, що 4,93 рази перевищить витрати на утримання вказаних спеціалістів.

Обґрунтовано в якості технічної інновації придбання двох безпілотних літальних апаратів (дронів) для цілей аграрного виробництва. Доведено, що при збільшенні врожайності на 1% за рахунок використання технічної інновації, дохід підприємства збільшується на 1,004%. За допомогою методу імітаційного моделювання розроблено сценарії розвитку підприємства, доведено доцільність інвестування в інноваційну діяльність ПСП «Слобожанщина Агро».

Ключові слова: управління, інноваційна діяльність, розвиток, адміністрування, економічна ефективність, менеджмент.

SUMMARY

Yakub K.V. Management and administration of innovative activities of an agricultural enterprise.

Qualification work on specialty 073 "Management" OPP "Management of organizations and administration, Sumy National Agrarian University, Sumy, 2022. - Manuscript.

Qualified work have completed the theoretical and methodological foundations of management and administration of innovation activity of the agricultural enterprise. As a result of summarizing the opinions of scientists and according to the specifics of agricultural production, it was determined that the management of innovative activities is a managerial decision regarding the set innovative goals and tasks for the use of innovative resources, intelligence, ideas, motives of the behavior of the enterprise's employees in order to increase its technological level, the competitiveness of production, ensuring stable positions in the markets.

The robot analyzed the economic and financial indicators of the PSP "Slobozhanshchina Agro". It has been established that the enterprise is profitable and cost-effective. The rate of profitability is high, becoming 54.14% on average for the period of follow-up. Evaluation of the effectiveness of the management apparatus of the PSP "Slobozhanshchina Agro" is evidence that the management work in the business is effective, the management decisions taken are effective, and the cost of the management apparatus is correct. Indicators of the business activity of PSP "Slobozhanshchina Agro" are on a high level. Most of the calculated indicators are in line with the normative values. Acceptance is financially independent and stable, indicators of financial stability are within the norm, there has been a trend to a slight decrease in some indicators of financial stability. It has been established that innovations of the following types are implemented at the enterprise: technological, technical, product, organizational and managerial. It is proponated for conducting, for example, to the Japanese "teams of agility" of periodic intellectual meetings with entrepreneurs and informing them about innovative activities on different levels, and even more.

Proposals for the promotion of technological innovation are broken down - the system of precision arable farming and the work of two new staff members: an agronomist - a senior worker and a specialist in precision arable farming. As a result, the increase in revenue is estimated from such a managerial decision that it is 4.93 times to shift the number of employees to the appointed specialists. It was grounded as a technical innovation for the provision of two unmanned aerial vehicles (drones) for the purposes of agricultural production. It has been reported that with an increase in yield by 1% for the increase in technical innovation, the income of the enterprise will increase by 1.004%. For the help of the method of simulation modeling, the scenarios for the development of business were expanded, the investment in the innovation activity of the PSP "Slobozhanshchina Agro" was completed.

Key words: management, innovation activities, development, administration, economic efficiency, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи управління та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства	10
РОЗДІЛ 2. Аналіз управління та адміністрування інноваційною діяльністю ПСП «Слобожанщина Агро»	20
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика	20
2.2 Оцінка потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» в контексті інноваційного розвитку	29
2.3 Аналіз стану управління інноваційною діяльністю підприємства	35
РОЗДІЛ 3. Вдосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства ПСП «Слобожанщина Агро»	40
3.1 Обґрунтування перспективних інноваційних напрямів щодо управління господарською діяльністю ПСП «Слобожанщина Агро»	40
3.2 Розробка управлінських заходів з впровадження технологічних та технічних інновацій	47
3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів з управління інноваційною діяльністю в ПСП «Слобожанщина Агро»	54
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	68
ДОДАТОК А Розкриття сутності поняття «інноваційна діяльність» в економічній літературі	68
ДОДАТКИ Б Систематизація підходів щодо сутності поняття «інновація» в економічній літературі	69
ДОДАТКИ В Систематизація підходів щодо сутності поняття «інновація» в економічній літературі	71
ДОДАТКИ Г Наукові публікації	72
ДОДАТКИ Г Фінансова звітність	78

ВСТУП

Актуальність теми. Стрімкий розвиток конкуренції ставить нові виклики перед керівниками сільськогосподарських підприємств. Управління інноваційною діяльністю це ключовий елемент, від ефективності якого залежить підвищення добробуту суспільства в цілому, розвиток підприємницької діяльності окремого господарюючого суб'єкта та добробут всіх його працівників. Зважаючи на це проблема управління та адміністрування інноваційною діяльністю в сільськогосподарських підприємствах стає особливо актуальною.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями управління інноваціями та, зокрема, управління інноваційною діяльністю приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: О. Бухало [2], Н. Гнатюк [5], Б. Гузар [4], О. Гуторов [10], А. Залєвська-Шишак [6], О. Мазуренко [8], І. Малиш [9], Л. Михайлова [10], О. Прокопчук [4], С. Соколюк [15], С. Турчіна [16], Ю. Фесун [6], Н. Фіщук [5] та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою: «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер 0119U102483). В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів вдосконалення управління інноваційною діяльністю в сільськогосподарському підприємстві.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління інноваційною діяльністю ПСП «Слобожанщина Агро».

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління та адміністрування

інноваційної діяльності підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного суб'єкта;
- оцінити потенціал ПСП «Слобожанщина Агро» в контексті його інноваційної діяльності;
- провести аналіз стану управління та адміністрування інноваційної діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»;
- запропонувати та економічно обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю в ПСП «Слобожанщина Агро».

Об'єктом дослідження є процеси управління та адміністрування інноваційною діяльністю в ПСП «Слобожанщина Агро».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є:

- поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад управління та адміністрування інноваційної діяльності підприємства;
- обґрунтування перспективних інноваційних напрямів з управління господарською діяльністю підприємства, наголошується на розвитку інноваційної культури серед співробітників;
- розробка управлінських заходів з впровадження інновацій, серед яких: реструктуризація структури управління, впровадження системи точного землеробства, обґрунтування технічної інновації;
- моделюється сценарний розвиток доцільності впровадження запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління інноваційною діяльністю в ПСП «Слобожанщина Агро». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані в ПСП «Слобожанщина Агро». Дослідження

та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління та адміністрування інноваційною діяльністю; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ПСП «Слобожанщина Агро» за 2019-2021 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Турчіна С.Г., Якуб К.В. Роль планування в управлінні інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. С. 73-74.
2. Якуб К.В. Особливості управління інноваційною діяльністю сільськогосподарського підприємства. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи* [Електронне видання]: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р. Державний біотехнологічний університет. Харків, 2022. С. 167 -168

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 22 найменувань. Основний текст викладений на 61 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 22 таблиці, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційна діяльність - це безперервний динамічний процес, що вимагає постійної оцінки динаміки змін та прийняття рішень, які відповідають ситуації в кожний конкретний момент часу.

Темп інноваційної діяльності, це база і результат науково-технічного розвитку – основний інтегральний показник: він впливає на усі економічні складові господарського процесу і, що найголовніше, відповідає головній економічній задачі – зростанню добробуту населення. Саме науково-технічний розвиток формує основу стабільного та постійного зростання рівня життя населення. В цьому аспекті інноваційна діяльність набуває значущості не лише як економічне, але і як соціальне явище [2]. Інноваційна діяльність – головний важіль нарощування ефективності суспільного виробництва, як наслідок, вона виступає вирішальним стратегічним напрямком розвитку країни. Швидкість впровадження наукових досягнень у виробництво багато в чому визначає ефективність діяльності всієї економічної системи держави, дає змогу отримати конкурентну перевагу порівняно з іншими країнами у певному напрямі виробництва. Перед тим як розглядати визначену проблематику, зосередимо увагу на понятті «інновація», яке є базовим для інноваційної діяльності.

Науковці Мазуренко О.В. та Столярчук Н.М. під «інновацією» розуміють системно-якісний, динамічно-розвиваючий інноваційний процес, спрямований на розробку (або залучення для розповсюдження новацій) та впровадження результатів інтелектуальної праці по зміцненню потенціалу підприємств вкладення засобів в економічний розвиток, що, зазвичай, забезпечує позитивну зміну техніки і технологій, в нові технології та нову техніку, в технології, що стосуються досягнень НТП [8].

Визначальним чинником продукування інновації є розвиток винахідництва, діяльності в напрямку раціоналізаторських розробок, інтелектуальна діяльність над відкриттями та поява їх [10, 13].

В якості комплексу заходів, що спрямовані на впровадження в економіку нової техніки, технології, винаходів тощо пропонується визначення інновації Великим тлумачним словником сучасної української мови [8, с. 38].

В економічній літературі термін «інновація» характеризує застосування результатів досліджень і розробок, спрямованих на вдосконалення процесу виробництва, економічного, правового, соціального. Під інноваціями зазвичай розуміють успішне виробництво, засвоєння та використання новацій в економічній і соціальній сферах. Визначення, які більшою мірою стосуються інноватики в сільськогосподарських підприємствах, їх діяльності у цьому напрямку наведено в додатку А.

Таким чином, вивчаючи поняття інновації ми дійшли висновку, що інтерпретація даного терміну як процесу обумовлює розуміння результативності впровадження інновацій тільки як наявність інноваційних процесів на підприємстві, тобто ототожнюються процес і результат. На наш погляд, визначаючи зміст інновації, слід виходити з того, що, з однієї сторони, її метою є задоволення суспільної потреби, а з іншого боку, вона є засобом, використання якого уможливорює отримання певного економічного ефекту.

Важливо при дослідженні проблематики пов'язаної з інноваційною діяльністю приділяти особливу увагу інноваційному процесу, адже будь яка інновація розпочинається з нього. Саме зародження ідеї – це початок інновації. Різні науковці виділяють елементи інноваційного процесу по-різному, деякі деталізують його і виділяють дванадцять елементів, інші скорочують до трьох. На нашу думку, авторським колективом [10] викладено найбільш доступно. Щодо позиції останніх, яку ми повністю поділяємо, інноваційний процес складається з таких основних елементів: ініціація, пов'язана із зародженням ідеї, маркетинг інновацій – дослідження ринку з метою доцільності самої ідеї, після чого, в разі позитивного результату - виробництво (випуск) інноваційної

продукції (надання послуг), реалізація інновації (продаж та стимулювання продажу), просування інновацій (інформація, реклама, організація роботи торгівельної мережі тощо), оцінка інновацій та останній елемент – це просування інновацій, який пов'язаний зі зміною характеристики інновації із запровадженням її на нових ринки)

Визначальним етапом в життєвому циклі інновацій є її впровадження. Щодо останнього, то його можна розглядати як дії, пов'язані з технологічними, технічними, управлінськими, організаційними, виробничими та комерційними операціями націленими на існуючу господарську систему, є важливими для поліпшення життя та діяльності людей та збереження навколишнього середовища.

Особливості процесу впровадження інновацій в конкретних умовах будуть визначені видом інновацій, тому актуальним завданням є їх узагальнення і систематизація, тобто класифікаційна робота.

Класифікація дозволяє проводити цілеспрямовану роботу по впровадженню інновацій, виявляти їх сильні сторони та слабкі, розкривати резерви, що мають місце, відбирати найбільш ефективні варіанти можливих рішень, впроваджувати необхідні в даний відрізок часу нововведення, задіювати необхідні ресурси і таке інше. При впровадженні нововведень, класифікація необхідна розробникам для постановки відповідних цілей, що є важливою умовою вибору виважених напрямів їх діяльності і отримання позитивних результатів.

Інтенсивність інноваційних зміни найбільшою мірою виражає кількісні і якісні характеристики інновацій і має значення для економічної оцінки їх наслідків і обґрунтування управлінських рішень. В Україні, не зважаючи на складний політичний характер аграрної політики, головним стратегічним завданням її повинно залишатися забезпечення продовольчої безпеки країни, а саме забезпечення населення життєво необхідними продуктами харчування з власних джерел і доступність їх всім громадянам країни в обсягах і асортименті, що максимально задовольняють необхідні і корисні потреби.

Вважається, що країна знаходиться у стані продовольчої безпеки, якщо вона здатна забезпечити достатнє харчування всіх громадян за нормальних умов та мінімально необхідне – за надзвичайних обставин [12]. Відтак, особливе значення розвиток інноваційної діяльності має для сільськогосподарських підприємств України. Інновації в сільському господарстві – це не лише впровадження нових технологій, це баланс між новими технічними практиками та альтернативними способами організації. Цей процес стикається з потенційними ризиками, які можна суттєво зменшити за допомогою ефективного менеджменту. Вони можуть приймати різні форми, бути різних видів, впроваджуватись в нові напрямки, адаптуватись до визначених обставин. У згаданих підприємствах так як і в цілому у підприємствах АПК, враховуючи їх специфічність, продуктова інновація, зазвичай, означає покращення характеристик їх господарської діяльності.

Таблиця 1.1 – Основні види сучасних інновацій, що впроваджуються підприємствами АПК

Вид інновацій	Приклад / Характеристика
Інноваційні ферми	Вертикальні ферми, екоферми, автоматизовані мініферми, ферми під водою, «розумні» (у тому числі домашні) ферми, плаваючі екоферми тощо.
Сучасні електронні картографічні системи	Використання цифрових моделей рельєфу і цифрових тематичних карт.
Логістичні рішення	Navizor.com (розумний мобільний навігатор, який прокладає маршрути з урахуванням якості дорожнього покриття).
Системи моніторингу технопарку	GPS-трекінг (приймально-передавальний пристрій, призначений для дистанційного стеження за положенням мобільного об'єкта).
Використання дронів	Для аерофотозйомки (площової або репрезентативної) та її аналізу, ґрунтової зйомки, охорони врожаю, внесення трихограми, хімічної обробки тощо.
Використання мобільних додатків і смартфонів	Для відстеження та контролю вантажу, машин, водіїв; комунікації між/з працівниками; контролю цілісності та опломбування вантажів тощо.
Системи управління й комунікації з персоналом, клієнтами і партнерами	Спеціалізовані CRM та HRM системи (програмні продукти для управління всіма аспектами діяльності компанії).
Зсоби моніторингу якості та здоров'я	Автоматизовані системи управління стадом.
ІТ у садівництві	Система Pantheon Farming: допомагає в підвищенні ефективності, створенні сучасного «правдивого» метеопрогнозу.

Джерело: узагальнено автором на основі [11, 17, 21]

Основні види сучасних інновацій, що застосовуються найчастіше підприємствами аграрного комплексу як в нашій державі, так і в усьому світі відображає таблиця 1.1.

Проаналізувавши поняття інновації перейдемо до розгляду іншої складової, що має пряме відношення та не менш важливе значення для теми нашого дослідження, це поняття інноваційної діяльності.

Досліджуючи вживану термінологію згаданої категорії, слід зауважити, що її трактування в економічній літературі розглядається з різних позицій і з різним ступенем деталізації, чисельність визначень дуже велика, всі вони заслуговують на увагу та мають велике значення як для розвитку науки так і для практики. Однак, ми схилиємося, і повністю поділяємо погляди відомого сучасного вченого – аграрія С.П. Соколюк, який уточнив та надав базове визначення інновації в сільськогосподарському підприємстві (додаток А), визначивши на цій основі інноваційну діяльність як вид діяльності по виконанню інноваційного процесу та доведенню наукових ідей, винаходів, розробок до результату, що придатний до практичного застосування. Погляди інших авторів наведено в додатку Б.

Стосовно кожної галузі інноваційної діяльності та управлінню притаманні свої особливості та відмінності відповідно. Щодо специфіки, тут характерними є особливості управління інноваційним потенціалом організації у рамках функціональних управлінських аспектів. Звідси, розглядаючи управління інноваційною діяльністю ми вважаємо, що в основі будь якої управлінської діяльності мають бути функції менеджменту (планування, організації, мотивації та контролю). Узагальнюючи зазначене, доходимо висновку, що управління інноваційною діяльністю в економічному аспекті може мати вигляд зображений на рисунку 1.1.

На основі проведення теоретичних досліджень щодо *управління інноваційною діяльністю* її можна визначити як управлінське рішення стосовно поставлених інноваційних цілей та завдань по використанню інноваційних ресурсів, інтелекту, ідей, мотивів поведінки працівників підприємства з метою

підвищення його технологічного рівня, конкурентоспроможності виробництва, забезпечення стабільних позицій на ринках.

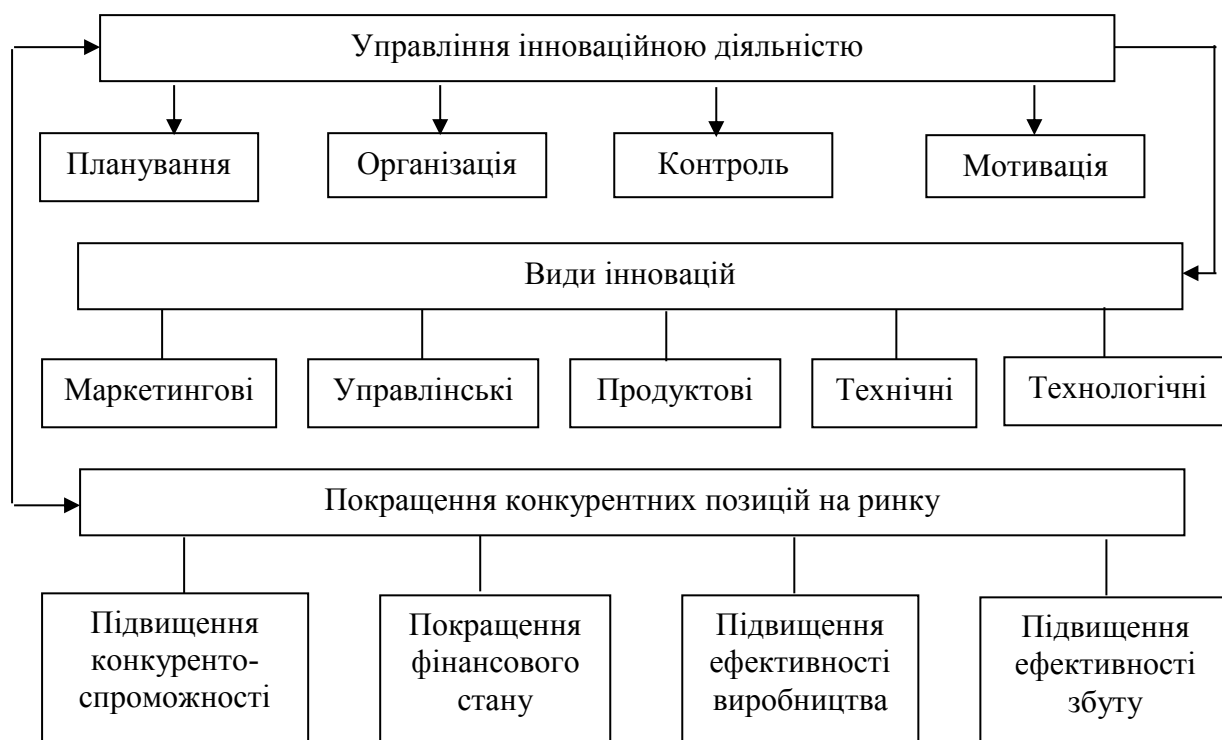


Рисунок 1.1 - Схема процесу інноваційної діяльності сільськогосподарського підприємства

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [15, 18, 22]

Економічний механізм управління інноваційною діяльністю має враховувати комплекс різноманітних загальнонаукових та спеціальних методів (порівняльно-аналітичних, хронологічних, методів системного аналізу, економіко-статистичних, економіко-математичного моделювання), також системи показників ефективності інноваційної діяльності та їх оцінки при здійсненні управління (рис. 1.2). З метою достовірного оцінювання ефективності сільськогосподарського виробництва, убезпечення підприємства від можливих ризиків та для надійності інвестиційних вкладень в економічній літературі пропонуються різні показники.

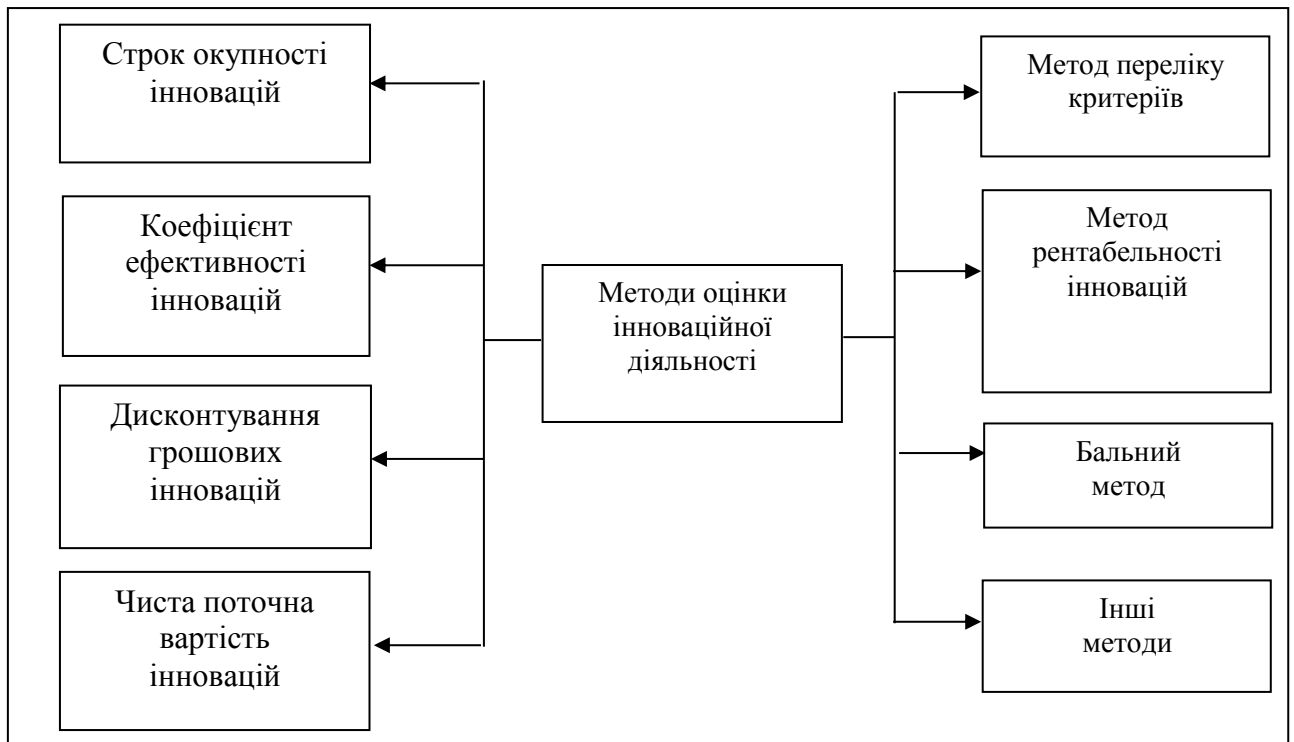


Рисунок 1.2 - Методи оцінки інноваційної діяльності

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [4, 20]

Досить вдало, на наш погляд, колективом авторів [16] зроблена систематизація оціночних показників за видами ефективності, які можуть бути використані при управлінні інноваційною діяльністю сільськогосподарськими підприємствами. Розглянемо деякі з них та скористаємось методиками розрахунків при написанні розрахункових розділів.

Отже, для порівняння сум грошових коштів в різні періоди, зазвичай, використовують метод приведеної вартості по іншому його називають методом дисконтування, тобто приведенням затрат і результатів до одного моменту часу (у більшості випадків до початку реалізації інновацій). Поняття дисконту ще можна визначити як різницю між майбутньою і поточною вартістю [9]. Розрахунок коефіцієнта дисконтування можна провести за такою формулою:

$$\alpha_t = (1+i)^t \quad (1.1)$$

де i - відсоткова ставка під яку банківські установи або інші інвестори надають грошові кошти;

t_p - рік приведення (актуалізації) затрат і результатів (розрахунковий рік);

t - рік, затрати і результати якого приводять до розрахункового.

В разі надходження інвестиції на розвиток інноваційної діяльності на початку кожного року маємо:

$$K_{np} = \sum_{t=0}^{T_{in}} K_t (1+i)^t \quad (1.2)$$

Якщо ж інноваційну діяльність планується інвестувати на протязі кожного року та здійснювати це рівними частинами, то розрахунок можна проводити так:

$$K_{np} = \sum_{t=0}^{T_{in}} K_t (1+i)^{t-1} \quad (1.3)$$

де T_{in} - період інвестування проекту.

Інвестуючи в інноваційну діяльність доцільним є розрахунок приведення до єдиного знаменника доходів, а її розрахунки для суми ведуться за формулою:

$$D_{np} = \sum_{t=0}^T \frac{D_t}{(1+i)^t} \quad (1.4)$$

У випадку, коли суму доходів отримано в кінці року, то доцільність інвестування можемо проводити за наступною формулою:

$$D_{np} = \sum_{t=0}^T \frac{D_t}{(1+i)^{t-1}} \quad (1.5)$$

де T - економічний термін існування інновацій;

D_{np} - чистий приведений доход;

D_t - це прибуток плюс амортизація, іншими словами вхідний потік грошових коштів (CF- cashflow).

Внутрішня норма доходності (IRR) як правило дорівнює нулю чистої поточної вартості (NPV - net present value):

$$\sum_{t=0}^{T_{in}} \frac{K_t}{(1+i_p)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{D_t}{(1+i_p)^t} \quad (1.6)$$

Як свідчить світова та вітчизняна практика, відбираються ті інноваційні проекти, внутрішня норма доходності яких буде нижчою 15 - 20% [12]. Якщо ж IRR менше банківської процентної ставки по ризиках, вважається, що інвестиційну діяльність проводити не варто. З цією ж метою розраховується і індекс рентабельності JR (відношення приведених доходів до приведених інноваційних витрат на ту саму дату):

$$J_R = \frac{D_{np}}{K_{np}} \quad (1.7)$$

За умови, що $JR > 1$ інноваційний проект вважається ефективним, в іншому випадку при $J < 1$ - неефективним. Проект, у якого більше значення JR є більш рентабельним.

Рентабельність R визначається як відношення ефекту від реалізації проекту до витрат на нього:

$$R = \frac{\Pi_{np}}{З_{np}} \quad (1.8)$$

де Π_{np} - приведений прибуток, отриманий від реалізації проекту;

$З_{np}$ - затрати на реалізацію проекту.

Різниця доходів та інноваційних витрат за розрахунковий період, приведених до одного року тобто показник - чиста поточна вартість (NPV):

$$NPV = \sum_{t=0}^{T_{in}} \frac{D_t}{(1+t)^i} - \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+t)^i} \quad (1.9)$$

Не менш важливим для управлінців є оціночний показник індекс рентабельності. Якщо NPV має позитивне значення, то індекс рентабельності $JR > 1$ навпаки [9]. Варто відмітити, що для спрощеної оцінки щодо доцільності інвестування подекуди користуються такою формулою:

$$PR = \frac{K}{D} \quad (1.10)$$

де K - інвестиції в інноваційну діяльність на початок їх впровадження;

D - очікуваний щорічний дохід [9].

В роботі також для обґрунтування запропонованих пропозицій (управлінського заходу по впровадженню до штатного розпису нових посад) розраховано коефіцієнт економічної ефективності за формулою:

$$E = \frac{B}{K} \quad (1.11)$$

де: E – коефіцієнт загальної економічної ефективності;

B – чистий дохід після введення посади агронома – дослідника та фахівця з точного землеробства;

K – витрати понесені на залучення агронома – дослідника та фахівця з точного землеробства.

Таким чином, задіяна для розрахунків система показників повинна повною мірою та належним чином відображати сутність та точність виробничих показників, достовірно демонструвати реальну економічну ситуацію, що склалась на підприємстві, слугувати надійним засобом для виявлення резервів щодо збільшення економічного ефекту від залучення інновацій та додаткових власних ресурсів чи інвестицій для їх впровадження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика

Приватне сільськогосподарське підприємство «Слобожанщина Агро» (скорочено ПСП «Слобожанщина Агро») створене у відповідності до існуючого законодавства у 2001 р.

Досліджуваний господарюючий суб'єкт є одним із підприємств великої інтегрованої сільськогосподарської компанії, статус якої є 2001 р. публічна акціонерна компанія ІМК. Такі компанії зазвичай називають агрохолдингами, так як ПАТ «ІМК» вважається однією з 10 найбільших аграрних компаній в Україні. В основу її назви покладено девіз: «інновації + менеджмент + команда».

Характеризуючи останню можемо відмітити, що земельний фонд згаданого агрохолдингу сформований у вигляді п'яти кластерів, в межах яких поля знаходяться в значній близькості одне від одного, що, в свою чергу, дає можливість максимально збільшити операційну ефективність та суттєво зменшити витрати, оптимізуючи використання як трудового потенціалу так і технічних ресурсів, сприяючи ефективному операційному менеджменту.

Стратегія аграрної компанії та всіх її підприємств заключається в розширенні аграрного бізнесу, максимальному збільшенні земельного фонду для ведення ефективного бізнесу за рахунок обробітку землі та, при можливості, постійне нарощування потужностей зі зберігання продукції як власного виробництва так і переданої іншими сільськогосподарськими підприємствами.

Також одним із напрямків як місії так і візії всіх підприємств агрохолдингу є фокусування їх на операційній ефективності та на

диверсифікації найбільш прибуткових сільськогосподарських культур та, в найближчій перспективі, активний розвиток галузі тваринництва в частині молочного скотарства. Всі керівники підприємств компанії ставлять за мету та ведуть активну роботу в напрямку поглиблення вертикальної інтеграції для примноження економічного ефекту від переробки виробленої сільськогосподарської сировини.

Таким чином, в результаті дослідження одного з підприємств агрохолдингу - ПСП «Слобожанщина Агро», можемо впевнено констатувати, що досліджуваний суб'єкт повністю відповідає загальним цілям цієї потужної компанії. Юридична адреса ПСП «Слобожанщина Агро»: 41854, Сумська область, Сумський р-н, с. Улянівка, вул. Центральна.

Для здійснення виробничої діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» використовує орендовані земельні масиви розташовані на території Сумського, Роменського та Лебединського районів. На сьогоднішній день в землекористуванні підприємства 23279 га сільськогосподарських угідь. На особливу увагу, в рамках нашого дослідження, заслуговують основні засоби підприємства. Розпочнемо з аналізу показників ефективності їх використання (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники ефективності використання основних засобів

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	абсолютне	відносне, %
Вироблено валової продукції, тис. грн.	784269	868093	1037909	253640	132,3
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	500216	830382	1091076	590860	218,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	294	283	271	-23	92,2
Площа с./г. угідь, га	23293	23228	23279	-14	99,9
Фондоозброєність, тис. грн./особу	1701,41	2934,21	4026,11	2324,70	236,6
Фондооснащеність, тис. грн./100га	2147,49	3574,92	4686,95	2539,46	218,3
Фондовіддача, грн.	1,568	1,045	0,951	-0,617	60,7
Фондомісткість, грн.	0,638	0,957	1,051	0,413	164,8

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

Дані, представлені у таблиці 2.1., дозволяють зробити висновок про те, що в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. ефективність використання основних засобів погіршилася, про це свідчить зниження суми фондівіддачі на 0,617 грн. та одночасне зростання фондомісткості на 0,413 грн., хоча, при цьому, фондоозброєність підвищилася на 2324,7 тис. грн./особу, тобто в 2,4 рази, а фондооснащеність – на 2539,5 тис. грн./100 га. Це відбулося в результаті випереджаючих темпів приросту середньорічної вартості основних фондів (у 2,2 рази) в порівнянні з темпами приросту валової продукції (підвищилася лише на 32,3%), при цьому середньооблікова чисельність працівників агрофірми скоротилася на 23 особи, тобто на 7,8%, а площа с-г угідь, зменшилася на 14 га або на 0,1%.

Динаміка придбання нової сільськогосподарської техніки показує її збільшення у кількісному виразі. Так, приріст середньорічної вартості основних фондів пояснюється придбанням у 2020 р. трактора John Deere 8345R на суму 4,9 млн. грн., двох культиваторів Tiger-Mate 255 40 6FT по 1,28 млн. грн. кожний, борони Lemken Rubin 10/600 KUA, вартістю 1,2 млн. грн., протруювача зерна безперервної дії PETKUS CT 10, вартістю 875 тис. грн, автомобіля вантажного МАЗ-5334, вартістю 1,55 млн. грн.; у 2021 р. – придбанням двох культиваторів КМН – 5,6 по 55 тис. грн. кожний, борони Terradisc 6001 T Pottinger на суму 1,7 млн. грн., розкидача твердих мінеральних добрив Amazone ZG-TS 10001 ProfisPro вартістю 2,3 млн. грн. та двох причепів тракторних 2 ПТС- 4 по 130 тис. грн. кожний.

Однією з особливостей розвитку інноваційної діяльності в сільськогосподарському підприємстві є його забезпеченість трудовими ресурсами та ефективність їх використання (таблиця 2.2).

Як ми бачимо з даних таблиці, середньооблікова чисельність працівників підприємства за період, що досліджується скоротилася на 23 особи, або на 7,8%. Відповідно і кількість відпрацьованих людино-годин зменшилася на 36955 люд. – год, тобто на 7, 2%. Однак, відпрацьовано людино-годин одним працівником в 2021 р. було більше ніж в 2019 р. на 0,7%, тобто на 12 людино-

годин.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання трудових ресурсів

Показник	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	294	283	271	-23	92,2
Відпрацьовано люд.-год., всього	512384	485195	475429	-36955	92,8
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд.- год.	1743	1714	1754	12	100,7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	784269	868093	1037909	253640	132,3
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	2667,58	3067,47	3829,92	1162,34	143,6
на 1 люд.-год., грн.	1530,63	1789,16	2183,10	652,47	142,6
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн., всього,	54276,1	57910,1	60247,7	5971,6	111,0
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн.	15384,38	17052,44	18526,35	3141,97	120,4

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ «Звіт з праці» та ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Сума чистого доходу від реалізації продукції також збільшилася на 253640 тис. грн., що склало 32,3%. Крім того, фонд оплати праці штатних працівників збільшився на 11%, тобто на 5971,6 тис. грн. З проведеного аналізу, можна зробити висновок про те, що темпи росту продуктивності праці (підвищилася на 43,6%) перевищують темпи росту заробітної плати, зростання останньої фіксується на рівні 20,4% за період дослідження.

Таблиця 2.3 – Оцінка результативності менеджменту ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Рік		Відхилення (+;-)	2021р. в % до 2019р.
	2019	2021		
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	294	271	-23	92,2
в тому числі адмінперсонал	21	20	-1	95,2
Товарна продукція, тис. грн.	784269	1037909	253640	132,3
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	132490	405468	272978	306,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	54276,1	60247,7	5971,6	111,0
в т. ч. адмінперсоналу	8144,4	10580,4	2436	129,9
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	15384,38	18526,35	3141,97	120,4
в т. ч. адмінперсоналу	32319,05	44085,00	11765,95	136,4
Витрати на утримання апарату управління, тис. грн.	2989,4	3766,9	777,5	126,0

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці». ф. 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», первинна документація підприємства.

Враховуючи, те що система управління інноваційною діяльністю включає як його інструменти так і самих управлінців як суб'єктів даної системи, яким відведено першочергову роль для здійсненні такої діяльності. Розглянемо результативні показники і їх діяльності (таблиця 2.3).

Як вже зазначалося вище і як підтверджують дані таблиці 2.3 середньооблікова чисельність працівників сільськогосподарського підприємства в звітному періоді в порівнянні з базисним скоротилася на 23 особи, тобто на 7,8%. Разом з тим і чисельність адмінперсоналу зменшилася на 1 особу, або на 4,8%. Як позитивні зміни слід відмітити приріст вартості товарної продукції більше ніж на 253 млн. грн., тобто на 32,3%, та чистого прибутку підприємства більше ніж втричі, тобто на 273 млн. грн. Такі зміни сприяли приросту середньомісячної заробітної плати як всіх працівників на 20%, або на 3142 грн., так і адмінперсоналу на 36,4% за досліджуваний період.

Наступним кроком дослідження господарської діяльності даного суб'єкта буде розрахунок структури товарної продукції та визначення на спеціалізації підприємства. Проведемо це основі таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Склад і структура товарної продукції підприємства, 2019 - 2021 рр.

Види продукції	Роки						В середньому	
	2019		2020		2021			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Озима пшениця	103896,3	13,2	122160,4	14,1	113907,5	11,0	113321,4	12,6
Кукурудза на зерно	482643,8	61,5	552708,3	63,7	621648	59,9	552333,4	61,6
Соняшник	132844,3	16,9	179683,3	20,7	296661,4	28,6	203063,0	22,6
Соя	64701,4	8,2	9720,2	1,1			24807,2	2,8
Продукція рослинництва, всього	784085,8	100,0	864272,2	99,6	1032216,9	99,5	893525,0	99,6
Послуги в сільському господарстві	183,2	0,0	3820,8	0,4	5692,1	0,5	3232,0	0,36
Всього	784269	100,0	868093	100	1037909	100	896757,0	100

Джерело: розраховано автором на основі ф.№21-заг «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства»

Із даних таблиці 2.4 видно, що дане приватне підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур, а саме кукурудзи на зерно з розвиненим виробництвом насіння соняшнику, так як в середньому за 2019 –

2021 р. Питома вага доходу від реалізації кукурудзи на зерно склала 61,6% в загальній сумі виручки від реалізації продукції, а соняшнику – 22,6%. Частка виручки від реалізації озимої пшениці становить 12,6%, а сої – лише 2,8%. Зважаючи на те, що соя є не рентабельною, ПСП «Слобожанщина Агро» останні два роки не вирощує дану культуру. У 2020 р. була реалізація на суму 9720,2 тис. грн. сої урожаю 2019 року.

Для оцінки рівня спеціалізації обчислимо коефіцієнт спеціалізації:

$$K_{СП} = \frac{100}{\sum p_i(2i-1)}$$

$$= \frac{100}{61,6(2 \cdot 1 - 1) + 22,6(2 \cdot 2 - 1) + 12,6(2 \cdot 3 - 1) + 2,8(2 \cdot 4 - 1) + 0,36(2 \cdot 5 - 1)} = \frac{100}{215,24} = 0,4447 = 46,46\%$$

Отже, дане господарство має високий рівень спеціалізації, так як розрахований коефіцієнт знаходиться в межах з 0,41 до 0,60.

Таблиця 2.5 – Основні економічні показники діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2018 р., ±	
	2019	2020	2021	абсолют., тис. грн.	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	784269	868093	1037909	253640	132,3
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	3367,0	3737,3	4458,6	1091,6	132,4
на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	2405,73	2560,75	3213,34	807,61	133,6
на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,57	1,05	0,95	-0,62	60,7
Собівартість, тис. грн.	466365	517753	491184	24819	105,3
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	317904	350340	546725	228821	172,0
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1364,8	1508,3	2348,6	983,8	172,1
на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	975,17	1033,45	1692,65	717,48	173,6
на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,64	0,42	0,50	-0,13	78,8
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	132490	212763	405468	272978	306,0
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	568,8	916,0	1741,8	1173	306,2
на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	406,41	627,62	1255,32	848,91	308,9
на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,26	0,26	0,37	0,11	140,3
Рівень рентабельності, %	28,41	41,09	82,55	54,14	x

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Розглядаючи визначену проблематику важливо відмітити, що як і вся аграрна компанія ІМК так і окремо взяте для дослідження із її Сумського кластеру займається виробництвом сировини тобто продуктів з низькою доданою вартістю, тому, звичайно, основний вектор інноваційної діяльності – це підвищення ефективності виробництва продукції та підвищення доданої вартості. Основні дані про результати роботи продемонстровано в таблиці 2.5.

Як свідчать дані таблиці в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. простежується суттєве збільшення всіх економічних показників. Так в ПСП «Слобожанщина Агро» фіксується збільшення суми чистого доходу від реалізації продукції, зростання на 253640 тис. грн., тобто на 32,3%. Не достатньо високі темпи росту даного показника пояснюються тим, що близько 30 тис. т. кукурудзи урожаю 2021 року не було реалізовано, тобто продукція залишилася на складах підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла не суттєво, лише на 5,3%, або на 24819 тис. грн. Це сприяло збільшенню суми валового прибутку на 228821 тис. грн., тобто на 72% та чистого прибутку майже на 273 млн. грн., більш ніж втричі.

Простежується позитивна тенденція, в досліджуваному підприємстві, до зростання прибутковості та рентабельності, як бачимо рівень рентабельності зріс майже втричі: із 28,4% - в 2019 р. до 82,5% - в 2021 р.

Розглядаючи організаційно-економічний устрій підприємства варто зазначити, що на даний час його керівником є Хоменко Олег Миколайович. Директор характеризується працівниками як яскрава, харизматична особистість, здатний приймати неординарні рішення, активний щодо впровадження змін та інновацій на підприємстві. Також він керує складанням планів, організовує продаж продукції, купівлю потрібної техніки і матеріалів. Притаманними для керівника є активне використання різних методів управління, починаючи від економічних і закінчуючи адміністративними та соціально-психологічними.

Головний агроном є заступником керівника з виробництва у галузі рослинництва. Організовує технологію виробництва в даній галузі і турбується

про правильну організацію використання землі, провадить протиерозійні заходи, впроваджує раціональні сівозміни, науково обґрунтовані системи добрив, насінництва, захисту рослин від шкідників і хвороб, проводить постійний контроль за своєчасним веденням роботи з виробництва продукції рослинництва. Головний агроном також бере безпосередню участь у складанні поточних і оперативних планів, несе відповідальність за ведення книг історії полів сівозмін, насінних і сортових документів, керує агротехнаванням.

Головний інженер-механік є керівником та організатором роботи з механізації, автоматизації виробництва, своєчасного ремонту і технічного обслуговування тракторів, сільськогосподарських машин, електрообладнання, силового та іншого обладнання.

Головний інженер-механік розробляє графіки, строки проведення ремонту і технічного обслуговування тракторів, автомобілів та іншої сільськогосподарської техніки, забезпечує своєчасне складання розрахунків та заявок на придбання машин, обладнання, запасних частин, ремонтних матеріалів, нафтопродуктів, приладів, інструментів. Без всього цього не буде ефективного виробництва продукції рослинництва.

Головний економіст є керівником і організатором економічної і планової роботи у господарстві. Разом з галузевими спеціалістами він розробляє поточні і робочі плани, виробничі програми виробничим одиницям, організовує розробку питань інтенсифікації, концентрації і спеціалізації виробництва та інших заходів, спрямованих на збільшення виробництва продукції рослинництва, підвищення її якості і рентабельності, раціональне використання землі, трудових ресурсів, основних та оборотних фондів. Він дає економічне обґрунтування ефективності капітальних вкладень і черговості їх здійснення, застосуванню нових машин і механізмів, здійснює економічну оцінку основних організаційних заходів, постійно працює над удосконаленням форм оплати праці.

У процесі здійснення своїх службових обов'язків економіст систематично аналізує виконання діючих норм виробітку і виявляє причини невиконання їх

окремими працівниками, вивчає передовий досвід, вносить пропозиції про перегляд занижених застарілих норм виробітку, організовує і проводить хронометражі спостереження і фотографію робочого дня з метою розробки нових норм виробітку або уточнення існуючих.

Організаційна структура ПСП «Слобожанщина Агро» побудована за лінійно-функціональним принципом. Характеризується тим, що керівники функціональних підрозділів керують нижчими ланками, однак кожен із них виконує свої функції управління (відповідно до посадової інструкції), вирішує питання, що обумовлені функціональною спеціалізацією, маючи при цьому певні рамки своїх рішень та дій.

Також варто зазначити, що керівники підрозділів узгоджують свої дії та звітують за виконання того чи іншого завдання перед директором підприємства, мається на увазі їх поєднання. Завжди веде команду вперед та не зупиняється на досягнутих результатах.

Таким чином, з викладеного слідує, що управлінські завдання, що ставляться перед організаційною структурою для впровадження змін та інновацій на досліджуваному підприємстві є похідними від цілей, поставлених в цілому по підприємству та, зокрема, кожному структурному підрозділу.

В цілому організаційно - управлінська структура підприємства (Додаток В) є гнучкою та адаптивною, тобто такою, що характеризується відносно легким пристосуванням до нових умов зовнішнього середовища. Однак, вдосконалення системи управління та адміністрування інноваційною діяльністю посилять впливовість дій керівника підприємства та забезпечить структурованість виконання роботи, що позитивно відобразиться на раціональному і ефективному використанні робочого часу, фінансових та інші види ресурсів.

Внутрішній управлінський документообіг (накази, розпорядження, постанови) в ПСП «Слобожанщина Агро» знаходиться на належному рівні, весь документообіг ведеться в електронному вигляді, проте деякі основні завдання зафіксовані і на паперових носіях.

2.2 Оцінка потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» в контексті інноваційного розвитку

Ефективний розвиток сільськогосподарських підприємств, залежить від вчасного прийняття правильних управлінських рішень, від запроваджених інноваційних технологій та належного забезпечення підприємства необхідними засобами виробництва, від своєчасного сортозаміщення, від мотивації працівників, від чітко проведеної аналітичної роботи. Тобто все вище перелічене буде працювати тільки у випадку наявності та ефективної роботи керівників вищої та середньої ланки. Адміністративний персонал в реалізації механізму розвитку інноваційної діяльності відіграє провідну роль.

При здійсненні інноваційної діяльності усі функції управління: планування, організація, мотивація та контроль набуває нового змісту. Зважаючи на це, управління інноваційною діяльністю є одним з найскладніших завдань, що вимагає консолідації зусиль апарату управління підприємства.

Таблиця 2.6 - Оцінка ефективності апарату управління ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки		Індекс
	2019	2021	
Питома вага:			
-працівників апарату управління в загальній кількості працівників (a)	7,143	7,380	1,033
-заробітна плата працівників управління в загальному ФОП (в)	15,005	17,562	1,170
-заробітна плата працівників управління в загальних затратах (с)	1,746	2,154	1,233
-витрати по утриманню апарату управління в загальних затратах (d)	0,641	0,767	1,196
Індекс економності апарату управління (E) $(a+b+c+d)/4$	X	X	1,158
Виробництво валової продукції:			
-на одного працівника управління, тис. грн. (A)	37346,14	51895,45	1,390
-на 1 грн. заробітної плати працівників управління, грн (B)	96,30	98,10	1,019
-на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн (C)	262,35	275,53	1,050
Отримано прибутку на 1 працівника управління, тис. грн. (D)	6309,05	20273,40	3,213
Індекс результативності апарату управління (F) $(A+B+C+D)/4$	X	X	1,668
Індекс ефективності управлінської праці (I) $(F+(1-E))$	X	X	1,510

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці». ф. 2 «Звіт про фінансові результати», первинна документація підприємства.

Політика формування унікального кадрового потенціалу шляхом підбору здібних спеціалістів дозволяє системі управління інноваційною діяльністю підготувати нестандартні передкризові заходи отримати переваги перед конкурентами [3]. Завданням кожної системи управління на підприємстві є підбір кваліфікованих кадрів, які готові і прагнуть до змін, розвитку, а також ефективної взаємодії між собою для забезпечення економічного результату діяльності підприємства загалом.

З метою виявлення інноваційного потенціалу та формування напрямів вдосконалення визначеної проблематики проведемо оцінку ефективності апарату управління ПСП «Слобожанщина Агро» за загальновідомою методикою вченого Бережного.

Аналізуючи результативні показники, які характеризують ефективність управлінського персоналу агрофірми, можна стверджувати, що управлінська праця в ПСП «Слобожанщина Агро» є досить ефективною, прийняті управлінські рішення результативними, а затрати на утримання апарату управління – виправданими, так як індекс економності апарату управління становить 1,158, індекс результативності управлінців – 1,668, а відповідно і індекс ефективності управлінської праці дорівнює 1,51.

Результати проведеного аналізу ефективності апарату управління підтверджують факт того, що в ПСП «Слобожанщина Агро» є повна виробнича та фінансова відповідальність менеджменту за результати діяльності підприємства, а відтак, і значна спроможність управлінського персоналу підприємства займатись активною інноваційною діяльністю.

Розглядаючи інноваційний потенціал підприємства, не можемо оминути той факт, що керівництво агрохолдингу в 2020 р. оголосило конкурс серед працівників всіх кластерів, гаслом якого було «Шукаємо в ІМК новаторів». Проект запрацював навесні 2020 року. Відтоді, на кінець поточного року комісія, створена вищим керівництвом компанії, до складу якої ввійшли як представники самої компанії так і спеціалісти із кожного кластера, отримала 18 пропозицій, з яких п'ять було схвалено, та взято для впровадження. Це такі як:

«Схема контролю за рухом пального», «Система непрямого нагріву бойлера великого об'єму», «Модернізація твердопаливного котла», «Світлова пастка для шкідників у посівах кукурудзи» та «Розробка конуса для розрізання мішків з мінеральними добривами». За піврічний період потому всі названі проекти реалізовано, а їхні автори отримали матеріальні винагороди. Дуже приємно та важливо наголосити, що два з п'яти згаданих проектів надійшли від інженерів ПСП «Слобожанщина Агро». Тому з впевненістю можемо констатувати про наявність значного інноваційного потенціалу працівників досліджуваного підприємства.

Вагому роль для розвитку інноваційної діяльності та для раціонального забезпечення прийняття управлінських рішень відіграє наявність у підприємства необоротних активів [19]. Останні займають найбільшу вагу у загальних активах підприємства, так як складаються здебільшого з основних засобів, які мають значну вартість у порівнянні з іншими активами (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка необоротних активів підприємства, тис. грн.

Найменування показника	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	абсолютне	відносне
Нематеріальні активи:					
залишкова вартість	686	675	586	-100	85,4
первинна вартість	790	865	865	75	109,5
накопичена амортизація	104	190	279	175	268,3
Незавершені капітальні інвестиції	34		349	315	1026,5
Основні засоби:					
залишкова вартість	686414	749068	1161017	474603	169,1
первинна вартість	794778	865985	1316167	521389	165,6
знос	108364	116917	155150	46786	143,2
Інші фінансові інвестиції	122857	122857	122857	0	100,0
Інші необоротні активи	276	100	1923	1647	696,7
Всього необоротних активів	810267	872700	1286732	476465	158,8

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства: ф. №1 «Баланс» та ф. №5 «Примітки до річної фінансової звітності»

На основі даних таблиці 2.7 можна стверджувати, що залишкова вартість нематеріальних активів на кінець 2021 р. зменшилася на 100 тис. грн., або на 14,6%. Залишкова вартість основних засобів за досліджуваний період

збільшилася на 474,6 млн. грн., тобто на 69,1%. Розмір фінансових інвестицій не змінився, а інших необоротних активів зріс на 1,6 млн. грн., тобто майже в 7 разів.

Всі ці зміни сприяли приросту загальної вартості необоротних активів у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. на 476,5 млн. грн., тобто більше ніж наполовину. Проаналізуємо обсяг та структуру капітальних інвестицій на підприємстві у звітному 2019 році (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Розподіл капітальних інвестицій за видами активів

Капітальні інвестиції	Роки						Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019		2020		2021		абсолют не, тис. грн.	віднос не, %
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %		
Матеріальні активи, всього	28430	98,85	39836	100	20687	98,60	-7743	72,80
в т. ч. будинки, споруди та передавальні пристрої	-	-	-	-	213	1,00	213	-
машини, обладнання	20797	72,31	32868	82,50	16359	78,80	-4438	78,70
транспортні засоби	7323	25,46	5922	14,90	3457	16,70	-3866	47,20
інші матеріальні активи	310	1,08	1046	2,60	658	3,30	348	212,30
Нематеріальні активи, всього	330	1,15	-	-	75	0,40	-255	22,70
в т. ч. програмне забезпечення та бази даних	330	1,15	-	-	75	0,40	-255	22,70
Всього капітальних інвестицій	28760	100	39836	100	20762	100,00	-7998	72,20

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства: ф. №1 «Баланс» та ф. №5 «Примітки до річної фінансової звітності»

Як видно з даних таблиці 2.8 чіткої тенденції у обсягу капітальних інвестицій за досліджуваний період в агрофірмі не спостерігалось. Так, в 2020 р. в порівнянні з 2019 р. їх обсяг зріс на 11076 тис. грн., але в 2021 р. сума капітальних інвестицій знизилася на 7998 тис. грн. в порівнянні з 2019 р. Це відбулося за рахунок скорочення капітальних інвестицій в матеріальні активи на 7743 тис. грн., а саме в машини та обладнання на 4438 тис. грн., або на 21,3%, в транспортні засоби на 3866 тис. грн., або більше ніж наполовину та за рахунок скорочення капітальних інвестицій в нематеріальні активи на 255 тис. грн.

В структурі капітальних інвестицій найбільшу питому вагу займають інвестиції в машини та обладнання: від 72,3% в 2019 р. до 82,5% - в 2020 р.

В якості об'єктів управлінського впливу розглядаються первинні ланки сфери виробництва (окремі підрозділи), певні види діяльності підприємства, виробничі процеси тощо, тобто все те, на що спрямована увага керівництва для забезпечення умов інноваційної діяльності [5, с.55]. На цьому етапі оцінюється стан розвитку підприємства на основі аналізу основних коефіцієнтів і показників ділової активності та фінансової стійкості підприємства (таблиці 2.9 та 2.10).

Таблиця 2.9 – Показники ділової активності підприємства ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	784269	868093	1037909	253640	132,300
Середньорічна сума активів, тис. грн.	1235781	1689188	2185389	949608	176,800
Середньорічна сума оборотних активів, тис. грн.	682360	847705	1105673	423313	162,000
Середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис. грн.	192910	472071	711766	518856	369,000
Середньорічна сума кредиторської заборгованості, тис. грн.	93053	125552	166455	73402	178,900
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	500216	830382	1091076	590860	218,100
Коефіцієнт оборотності активів	0,635	0,514	0,475	-0,160	74,800
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,149	1,024	0,939	-0,211	81,700
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,065	1,839	1,458	-2,607	35,900
Тривалість обертів дебіторської заборгованості, дн.	89,800	198,500	250,300	160,500	278,800
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, дн.	8,428	6,914	6,235	-2,193	74,000
Тривалість обертів кредиторської заборгованості, дн.	43,310	52,790	58,540	15,200	135,200
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,568	1,045	0,951	-0,617	60,700

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Аналіз даних таблиці 2.9 говорить про те, що показники ділової активності ПСП «Слобожанщина Агро» досить високі, однак за досліджуваний період вони мають тенденцію до погіршення. Про це свідчить зменшення коефіцієнту оборотності основних засобів на 0,617 од, коефіцієнту оборотності оборотних засобів на 0,211 од, а також дебіторської заборгованості на 2,607 од., кредиторської заборгованості - на 2,193 од., та активів - на 0,16 од., і, як наслідок, сповільнення обігу як дебіторської так і кредиторської заборгованості відповідно на 160,5 та 15,2 дн.

Виходячи з проведених розрахунків слід зазначити, що більшість з отриманих показників відповідає нормативним значенням. Однак є й такі, що не в повній мірі відповідають ефективному та якісному управлінню фінансовими засобами агрофірми.

Таблиця 2.10 – Показники оцінки фінансової стійкості підприємства

Назва показника	Роки			Відхилення (+;-)
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт автономії	0,698	0,613	0,579	-0,119
Коефіцієнт фінансової залежності	0,432	0,630	0,726	0,294
Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,359	0,188	0,147	-0,212
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,659	0,693	0,737	0,078
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,314	1,587	1,377	-0,937
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,432	0,630	0,726	0,294
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії, коефіцієнт незалежності)	0,698	0,613	0,579	-0,119
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,302	0,387	0,421	0,119

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що досліджуване підприємство є фінансово незалежним та стійким, так як показники фінансової стійкості знаходяться в межах норми, та все ж в його господарській діяльності намітилася тенденція до незначного погіршення деяких показників фінансової стійкості. Так, за досліджуваний період спостерігається зниження коефіцієнтів

автономії, маневреності власних засобів, фінансової стабільності, концентрації власного капіталу відповідно на 0,119 од, 0,212 од, 0,937 од. і 0,119 од. і відповідно на 0,119 підвищення коефіцієнта концентрації позикового капіталу, приріст коефіцієнта співвідношення залученого і власного капіталу на 0,294, а відповідно і коефіцієнта фінансової залежності на стільки ж. Лише коефіцієнт маневреності робочого капіталу має позитивні тенденції до зміни: його приріст в 2021 р. в порівнянні з 2019 склав 0,078 од.

2.3 Аналіз стану управління інноваційною діяльністю підприємства

Управління інноваційною діяльністю забезпечується виконанням основних функцій інноваційного менеджменту. Проаналізуємо дане питання використовуючи таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Виконання функцій інноваційного менеджменту керівниками та спеціалістами ПСП «Слобожанщина Агро»

Функції	Зміст	Виконавці функцій
Планування	1) Планування інноваційної діяльності; 2) встановлення цілей інноваційної діяльності; 3) планування впровадження різних видів інновацій; 4) розподіл завдань між учасниками інноваційних впроваджень; 5) вивчення необхідних ресурсів для реалізації інноваційних впроваджень; 6) економічні розрахунки для аналізу доцільності запланованих інновацій.	Директор; заступник директора; головний бухгалтер; головний економіст.
Організація	1) Розподіл функцій та створення структури управління інноваційною діяльністю; 2) організація процесу реалізації та розробки нових технологій та продукції; 3) організація праці персоналу в процесі реалізації інновацій.	Заступник директора; начальники відділень.
Мотивація	1) Управління процесом мотивації персоналу; 2) розробка мотиваційної системи працівників здійснених в інноваційній діяльності.	Заступник директора; головний бухгалтер; головний економіст
Контроль	1) Збір інформації про стан та результати інноваційної діяльності; 2) аналіз результатів інноваційної діяльності; 3) аналіз технічного та технологічного рівня нововведень.	Бухгалтер; провідний економіст; профільні спеціалісти

Джерело: результати власних досліджень

Інновації в сільськогосподарському підприємстві, яким є ПСП «Слобожанщина Агро», це втілення у виробництво результатів наукових досліджень, нових сортів рослин, добрив, засобів захисту рослин, технологій, форм організації управління виробництвом та інше, тобто все те, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва продукції. З цією метою проаналізуємо види інновацій та розглянемо інноваційну діяльність досліджуваного господарюючого суб'єкта.

Таблиця 2.12 – Інноваційна діяльність в ПСП «Слобожанщина Агро»

Вид інновацій	Характеристика інновацій	Сума впроваджених інновацій, тис. грн.			Темпи змін у %	
		2019	2020	2021	2021/2019	2021/2020
Нові технології	Використання нових мінеральних добрив, нових ЗЗР	294	466	1619	550,7	347,4
Технічні інновації	Використання нової техніки	25295	9805	4372	17,3	44,6
Рационалізаторські пропозиції	Використання ПБН - 20, ПБН - 30 для транспортування зерна кукурудзи та соняшника по полю від комбайна до автомобіля за несприятливих погодніх умов	37	129	254	686,5	196,9
Продуктові інновації (нові сорти культур)	Озима пшениця: Акратос, Колонія, Кубус, Патрас, Румор, Бонанза. Соняшник: Купава, Арізона, Конді, Есперто, Діамантіс, Едісон	217	809	1185	546,1	146,5
Нові види організації виробництв	Використання квадрокоптера для проведення десикації соняшника	-	-	92	-	-
Інновації в сфері управління	Створення та передача електронних товарно-транспортних накладних за допомогою NFC; маркетингові інновації	181	309	654	361,3	211,7
Разом		26024	11518	8176	31,4	71,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

В таблиці 2.12 наведені дані про результати впровадження інновацій. Дані таблиці є свідченням активного впровадження агроінновацій на рівні досліджуваного нами підприємства ПСП «Слобожанщина Агро». Проте, сума впроваджених іновацій в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. значно скоротилася – на 17848 тис. грн, або на 68,6%, а в порівнянні з 2020 р. на 3342 тис. грн, або на 39%. Основною причиною цього є досить велика сума впроваджених технічних інновацій саме в 2019 р. Були придбані два нових трактори John Deere 8345R на суму 10,8 млн. грн., автомобілі вантажні тягачі: MAN TGA 18.440 на суму 1,9 млн грн. та КамАЗ 45144 на суму 1,8 млн. грн. і причепа до них на суму 0,9 млн. грн.

В якості технічних інновацій, для транспортування зерна кукурудзи та соняшника, даний господарюючий суб'єкт використовує раціоналізаторські пропозиції такі як: ПБН - 20, ПБН - 30, це, в свою чергу, дозволяє максимізувати агрономічну ефективність стандартної програми перевезення та отримувати, за рахунок цього, стабільні, високі врожаї культур навіть за умови стрімкої зміни кліматичних умов.

Зважаючи на вагоме значення підбору якісних добрив та інших засобів захисту рослин (ЗЗР) згідно з завданнями, які ставлять перед собою працівники підприємства, фіксується використання нових видів мінеральних добрив та нових ЗЗР. Адже відомо, що через неякісні добрива аграрії не доотримують очікуваного ефекту від їхнього застосування. Щодо якості ЗЗР, окрім невиправданого застосування, наслідком може бути шкода як для рослин так і для навколишнього середовища.

Доцільно відмітити такий важливий управлінський крок в напрямку інноваційної діяльності як запровадження технології створення та передачі електронних товарно-транспортних накладних за допомогою чіпа NFC (Near Field Communication, що перекладається як «зв'язок у близькому полі»). NFC - функція - це технологія бездротового зв'язку, що дозволяє пристроям з'єднуватися між собою на невеликій відстані. Це, з одного боку, підвищило

рівень безпеки перевезення з поля на елеватор, а з іншого - набагато спростило та оптимізувало роботу та її облік.

Також встановлено, що підприємство активно застосовує маркетингові інновації, стимулом щодо останніх є бажання керівництва зберегти і навіть збільшити частку на ринку, поширення товарів на нові географічні сегменти ринку та можливість виходу на зарубіжні ринки.

Інноваційний процес в сільськогосподарських підприємствах стосується в першу чергу запровадження у виробництво нових сортів [14] (у нашому випадку це сорти зернових культур, а особливо озимої пшениці) які були б високоврожайними та такими, що швидко адаптуються до вирощування і є стійкими до шкідників і хвороб. Вітчизняними практиками доведено, використання якісного насіння нового високого якісного сорту дає додаткову прибавку до врожаю 8–10 ц зерна озимої пшениці з одного гектара при тому ж обсязі затрат що і були. Результати аналізу свідчать, що якість зерна нововведених сортів за окремими показниками відповідає вимогам сильних і цінних пшениць.

Таблиця 2.13 - Економічна ефективність впровадження нових сортів озимої пшениці в ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Пшениця з власного насіння	Кубус Кінто Дуо	Фріскі, 1 репродукція	Джерсі, 1 репродукція	Еміл, 1 репродукція
Площа, га	3661,61	22,5	60	55,4	25,9
Валовий збір, ц	233691,7	1487,4	4013,7	3581,86	1722,9
Урожайність, ц/га	63,82	66,11	66,90	64,65	66,52
Виробнича собівартість 1 ц, грн.	349,18	389,78	356,30	373,17	366,71
Повна собівартість 1 ц, грн.	534,28	581,03	545,29	568,72	556,77
Витрати на 1 га, грн.	34098,88	38410,07	36477,27	36770,15	37036,93
Ціна реалізації 1 ц, грн.	925,55	1034,89	1034,89	1034,89	1034,89
Виручка від реалізації на 1 га, грн.	59070,56	68413,13	69228,97	66910,31	68842,16
Прибуток з розрахунку на 1 га, грн.	24971,68	30003,06	32751,70	30140,16	31805,23
Рівень рентабельності, %	73,23	78,11	89,79	81,97	85,87

Джерело: власні розрахунки автора

Як видно з даних таблиці 2.13 в результаті запровадження нових сортів озимої пшениці можна підвищити її урожайність. Так, найбільш урожайною виявилася озима пшениця сорту Фріскі – 66,9 ц/га, потім Еміл – 66,52 ц/га, Кубус Кінто Дуо – 66,11 ц/га і Джерсі – 64,65 ц/га. Як показують дані таблиці 3.1 урожайність пшениці з власного насіння склала 63,82 ц/га. додаткові витрати на придбання транспортування насіння окупилися за рахунок вищої ціни реалізації на 109,34 грн./ц, вищої класності зерна та більшої врожайності. Найбільш рентабельним виявився сорт озимої пшениці Фріскі. Його рентабельність склала 89,8%, найменш рентабельним із інноваційних сортів є Кубус Кінто Дуо 78,11 %, а рентабельність виробництва озимої пшениці із власного насіння склала 73,23%.

В цілому можна резюмувати, що впровадження нових сортів є прибутковим і рентабельним, причому затрати на придбання на них насіння окупляться не тільки в перший рік вирощування, а і в наступних при вирощуванні в підприємстві і розширенні посівних площ під нові інтенсивні сорти.

Отже, в нинішній ситуації активізації інноваційної діяльності для активного розвитку сільськогосподарських підприємств немає альтернатив. Аналізуючи можливості даного підприємства слід додати результати досліджень відомих науковців [6, 16], які доводять, що інновації в агросекторі будуть помітними й ефективними лише тоді, коли компанії будуть витрачати на них суму, еквівалентну \$50 на 1 га. То ж доцільним було б залучення інвестицій у зелену енергетику. Адже завдяки підвищеному тарифу на електроенергію та постійному зростанню цін на нафту та газ, а в нинішній ситуації і на нестабільне електропостачання, зелена енергетика є топ-лідером інноватики. Дослідженнями ми встановили, що особливо великі агрохолдинги (ІМК є одним з десяти найбільших в Україні, до складу якого входить об'єкт нашого дослідження) та навіть окремі господарства та домогосподарства нині активно інвестують як власні, так і залучені фінансові ресурси у створення сонячних електростанцій, біогазових енергетичних установок та вітрових парків.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

3.1 Обґрунтування перспективних інноваційних напрямів щодо управління господарською діяльністю ПСП «Слобожанщина Агро»

Надзвичайно складні умови, що нині склалися для господарювання, на наше переконання, в жодному разі не повинні бути підставою для відмови від подальшого розвитку підприємства в частині запровадження інновацій.

Управління інноваційною діяльністю має на меті створення механізму, який дозволяє комплексно впливати на інноваційну активність підприємства, раціонально використовувати наявний науково-технічний потенціал підприємства, бюджетні та власні кошти, при цьому отримувати корисний результат у найкоротші строки.

Проте, в умовах обмежених ресурсів в першу чергу варто більш чітко концентруватись на тих інноваціях, які дають найвищий економічний ефект при затратах найменших ресурсів, доцільно більш прискіпливо виставляти пріоритети.

Світова та вітчизняна економічна наука і практика господарювання [7, 15] свідчать про те, що універсальним кількісним індикатором ефективності здійснення інноваційної діяльності виступає прибуток підприємства. Приватне сільськогосподарське підприємство самостійно розробляє стратегію своєї діяльності, погоджуючи її з акціонерами, тому від правильно обраного вектору розвитку залежить як прибутковість зокрема так і рівень ефективності його діяльності в цілому.

Для повного уявлення та з метою напрацювання пропозицій щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю розглянемо на якому рівні прибуток підприємства від інноваційної діяльності (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Прибуток від інноваційної діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення,(+;-)	
	2019	2020	2021	абсолютне	відносне, %
Виручка від реалізації інноваційної продукції, тис. грн.	48648	20297	15603	-33045	32,1
Обсяг витрат на інноваційну діяльність, тис. грн.	26024	11518	8176	-17848	31,4
Прибуток, тис. грн.	22624	8779	7427	-15197	32,8
Прибуток на 1 грн. витрат, грн.	0,87	0,76	0,91	0,04	104,5

Джерело: власні розрахунки автора на основі звітності підприємства: ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Як свідчать дані таблиці 3.1., в агрофірмі в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. спостерігається скорочення обсягів виробництва і реалізації інноваційної продукції на 33045 тис. грн., або на 67,9%. Разом з тим зменшується і сума витрат на інноваційну діяльність на 17848 тис. грн., або на 68,6%. В результаті цього сума прибутку від інноваційної діяльності скоротилася на 15197 тис. грн., тобто на 67,2%. Прибуток на 1 грн. витрат на інноваційну діяльність зріс лише на 4,5% і склав у 2021 р. – 91 коп. на 1 грн. витрат, що свідчить про досить високу їх окупність.

Таблиця 3.2 - Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю

Показники	Роки			Відхилення, (+;-)
	2019	2020	2021	
Реальна вартість майна	1542071	1836306	2534471	992400
Коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом	0,872	0,763	0,927	0,055
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,162	0,281	0,082	-0,081
<i>Власні оборотні кошти / Оборотні активи</i>				
Коефіцієнт маневреності	0,128	0,237	0,073	-0,055
<i>Власні оборотні кошти / Власний капітал</i>				
Рентабельність інновацій	86,94	76,22	90,84	3,90
Питома вага власних коштів у загальній сумі інновацій	78,2	77,4	87,7	9,5

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Дані таблиці 3.2 дозволяють стверджувати, що ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства за досліджуваний період підвищилася, так як частка власних коштів у загальній сумі інновацій підприємства зросла на 9,5%, а рентабельність інноваційної діяльності зросла на 3,9% і склала в 2021 р. тобто більше 90%. З наведених розрахунків можемо зробити висновок, що ефективність управління інноваційною діяльністю знаходиться на дуже високому рівні.

Враховуючи проведені розрахунки ми вважаємо, що забезпечення ефективної інноваційної діяльності можливе лише шляхом здійснення належного управління тому системний підхід і сама система управління інноваційною діяльністю підприємством відіграє ключову роль в його результативності. Наше бачення системи управління інноваційною діяльністю ПСП «Слобожанщина Агро» викладено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Система управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі узагальнень [4, 6, 17]

Представлена модель системи управління інноваційною діяльністю даного підприємства, на наше переконання, має складатися з таких елементів це: об'єкт управління тобто інноваційна діяльність ПСП «Слобожанщина Агро»; господарюючий суб'єкт управління інноваційною діяльністю підприємства та сам механізм управління (цілі інноваційної діяльності, функції управління, методи управління, управлінські рішення та канали комунікації тощо).

Суб'єкти апарату управління через управлінські рішення щодо обрання конкретних механізмів і методів управління впливають на об'єкти управління. Об'єктом управління в даній системі є всі процеси інноваційної діяльності підприємства та самі працівники аграрного приватного підприємства, які безпосередньо займаються інноваційною діяльністю або ті яким поставлено завдання виконувати окремі операції пов'язані з даним видом діяльності чи доведеними до їхнього виконання управлінські рішеннями в межах реалізації завдань програм інноваційного спрямування. Об'єкти управління це ще й необхідні засоби для здійснення інноваційної діяльності.

Суб'єкти апарату управління інноваційною діяльністю впливають на об'єкт управління шляхом формування та доведення управлінських рішень до виконавців, які націлені на реалізацію функцій планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання інноваційної діяльності за допомогою певних методів управління.

Перед тим як будемо вносити конкретні пропозиції по вдосконаленню інноваційної діяльності в досліджуваному підприємстві відмітимо, що так як ми і довели в другому розділі, дане підприємство працює з топовими гібридами, передовим насіннєвими матеріалом, оригінальними засобами захисту рослин та інтенсивною системою живлення тобто досліджуваний суб'єкт, працюючи в галузі рослинництва має високі економічні результати завдяки належному інноваційному розвитку та ефективному управлінню інноваційної діяльності.

Отже, одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління інноваційною діяльністю є сприйняття самим керівником

інноваційної діяльності як основи формування єдиної команди та економічного і соціального розвитку підприємства. Ключова роль в оновленні інноваційної культури та її використанні в процесі управління відводиться безпосередньо керівнику підприємства.

В розділі 2 вже зазначалось про факт успішної участі спеціалістів підприємства у подачі інноваційних проектів. Менеджмент агрохолдингу сподівається, що до кінця цього року пропозицій буде більше. Адже на початку реалізацію даної ініціативи, були лише розіслані інформаційні листи на підприємства з запрошенням взяти в ній участь, а вже в червні 2022 році спеціалістами проведено презентації на підприємствах і докладно доведено мету та ознайомлення інноваторів з можливістю отримати приємні бонуси.

Спілкуючись із заступником Генерального директора ІМК з технічних питань та інновацій Богданом Кривицьким ми вияснили, що крім виробничих інновацій, як в цілому по агрохолдингу так і в конкретно, взятому для дослідження підприємстві, реалізується декілька проектів з розвитку інноваційної культури. Фактично проводиться серйозна робота управлінцями в напрямку інформування колективу з новими розробками та конкретними ініціативами для їх впровадження.

В цьому напрямку є дуже цікавими дослідження міжнародної консалтингової компанія Deloitte, яка доводить, що на сьогоднішній день ми маємо впроваджувати окремі підходи до роботи з працівниками щодо залучення їх до запланованих інноваційних змін. Дослідники компанії констатують, що варто розробляти будь які інновації по різному, чи то в односторонньому порядку (тобдаун), чи в багатосторонньому, важливо допускати діалог [19]. Тобто сприймати працівника треба як професіонала, як особистість, яка, власне, теж може бути залучена до співавторства, до пошуку ідей, а не просто як функцію.

Отже, коли йдеться про впровадження інновацій, ми поділяємо думку, стосовно того, що люди – це найголовніше та найскладніше [9]. Психологія сприйняття інновацій, це щонайменше три різні реакції співробітників на

впровадження, в нашому випадку, точного землеробства в підприємстві.

Перша – коли співробітники зацікавлені в інновації щодо застосування точного землеробства. Вони розуміють навіщо це потрібно, мають бажання приймати участь у залученні їх до цього процесу як прямо так і опосередковано щоб в майбутньому бути на «піку змін».

Друга – коли працівники категоричні, вони проти інновацій. З психології знаємо, що людям властиво знайти свої цілісності, узгодженості, рівноваги, вони для себе розібрали що таке добре, що таке погано, здійснили розкладку сил і пріоритетів, акцентів і цілей тому переосмислити і змінити складно. Тому деякі працівники вважають, що їм це непотрібно, адже при впровадженні, наприклад, точного землеробства контроль може виявити порушення в проведенні технологічних операцій, внесенні агрохімії тощо.

Третя категорія співробітників – консерватори. З ними взагалі найскладніше, тобто люди не сприймають та готові захищати достатньо переконливо звички через внутрішні причини, які вони не завжди навіть можуть пояснити. Деякі механізатори, навіть агрономи, звикли йти протоптанною стежиною і просто не хочуть нічого в своєму житті змінювати.

Розглянемо сприйнятливість до інновацій працівників ПСП «Слобожанщина Агро» серед яких нами проведено опитування. Результати емпіричних досліджень проведено на рис 3.2.

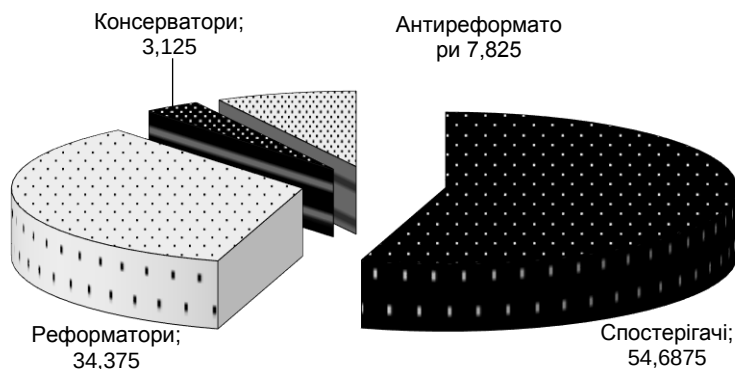


Рисунок 3.2 - Склад трудового колективу ПСП «Слобожанщина Агро» за сприйняттям інновацій, %

Джерело: результати власних досліджень

Проведене анкетування дає змогу констатувати, що більшість працюючих в підприємстві займають нейтральну позицію, тому ми їх віднесли до категорії спостерігачі, однак 34,5 % працівників, які займають позицію керівництва та підтримують інноваційні ідеї різного рівню. Тобто не лише мають уявлення про інноваційну складову, а й виявляють бажання бути залученими до змін та інновацій. Взаємодія з людьми, яким складно приймати інновації, має ґрунтуватися на довірі.

Цікавим у цьому напрямку є передовий досвід закордонних аграрних компаній, спостереження за якими дало можливість нам напрацювати пропозиції щодо поліпшення інноваційної культури працівників досліджуваного нами ПСП «Слобожанщина Агро».

Розвиваючи питання стосовно інноваційної культури вважаємо, що першочергово має бути діалог де співучасниками всього того, що відбувається в компанії та буде відбуватись має бути працівник, доцільно мати постійний діалог (імплеїмгейджен), щоб вони розуміли куди рухається компанія, та підприємство зокрема. Результати вивчення зарубіжного досвіду засвідчують вплив інноваційної сприйнятливості та інноваційної культури як складових інноваційної діяльності на результативні показники господарювання. Науковцями встановлено, що при зміні рівня інноваційної культури економічні показники за чистим доходом можуть зростати у 3 рази [21].

Отже, оскільки розробка інновацій – це творчий процес, то управління ним в рамках одного конкретного підприємства ґрунтується виключно на створенні сприятливих умов для інноваційної активності працівників, розвитку їх креативності, вмінні нестандартно мислити при розв’язанні повсякденних задач підприємства. Процес інноваційного розвитку підприємства буде ефективним за умови наявності у структурі управління певних ланок, які відповідатимуть за цю ділянку роботи.

Тому враховуючи викладене, вважаємо, що керівництву підприємства треба активніше вести роботу в напрямку розвитку інноваційної культури серед працівників підприємства. В ідеалі було б започаткування посади креативного

менеджера, однак, зі слів головного економіста такий підхід не буде сприйнятий вищим менеджментом. У цьому зв'язку нашою пропозицією є, на кшталт, відомим «гурткам якості» періодичне проведення інтелектуальних зібрань працівників підприємства. Пропонуємо директору підприємства запропонувати керівникам середньої ланки та виділити серед досвідченого представника (мотивуючи його), який би відповідав за внутрішнє консультування персоналу в напрямку вітчизняних та закордонних нововведень, ознайомлював би працівників підприємства з динамікою залучення інновацій в прогресуючих підприємствах аграрної сфери та проводив би роз'яснювальну роботу щодо важливості та доцільності впровадження змін та інновацій на підприємстві, також важливим є залучення до цієї роботи спеціалістів з різних напрямків (економістів, агрономів, інженерів та інших). Посадову інструкцію згаданої вище відповідальної особи за комунікацію з працівниками підприємства слід доповнити обов'язками стосовно постійного оновлення інноваційної складової та проведення щоквартальних семінарів для персоналу підприємства.

Окремо хочеться наголосити на тому, що агроінновації, зокрема такі як GPS у тракторах або інші цифрові технології, потребують від працівників відповідних знань та умінь для використання [7]. Тому доцільно, також, всьому персоналу підприємства активніше самостійно підвищувати рівень своїх професійних знань та рівень інноваційної грамотності через участь у семінарах, тренінгах, обов'язковому постійному підвищенні професійних та інноваційних знань працівників підприємства.

3.2 Розробка управлінських заходів з впровадження технологічних та технічних інновацій

На сучасному етапі вдосконалення управління всебічно впливає на виробництво і є важливим резервом його інтенсифікації і підвищення ефективності.

Як вже зазначалось, ПСП «Слобожанщина Агро» входить до сумського кластеру аграрної компанії «ІМК», працюючи над розробкою пропозицій, ми помітили, що в інших підприємствах холдингу активно впроваджується система точного землеробства, про що не можемо сказати у відношенні досліджуваного нами господарства. Окремі елементи даної технології, звісно застосовуються, однак, виважена, постійна основа відсутня.

Щодо актуальності та своєчасності для впровадження такої інновації як система точного землеробства висновки робимо спираючись на публікацію директора консалтингової компанії AgriLab [7], який відмічає, що точне землеробство на сьогоднішній день комплексно впроваджується на 5% від усієї ріллі, а окремі його елементи теж поліпшують господарську діяльність але не більше ніж на 20%.

Різні елементи точного землеробства, за статистичними даними, у США застосовують понад 80% фермерів, у Німеччині – 70%. Європейські фермери елементи точного землеробства застосовують навіть на 0,5 га. І майже 90% господарств, що спробували технології, пов'язані з точним землеробством.

Використання елементів точного землеробства дає змогу стверджувати про ресурсо - та енергоощадне виробництво. Тому, значна кількість господарників, серед яких і ПСП «Слобожанщина Агро» повинні зосереджуватись на тих проектах завдяки яким можна зекономити фінансові ресурси підприємства. А у нашому випадку це не має ставати причиною переходу на менш якісні та дешевші ресурси.

Таким чином, зважаючи на мету підприємства – отримання максимального прибутку за рахунок виробництва продукції рослинництва та одночасного збереження родючості ґрунтів і навколишнього середовища вважаємо за доцільне керівництву розглянути пропозицію щодо інноваційної діяльності в напрямку впровадження технології точного землеробства.

Коротко охарактеризуємо його основні напрямки. Система точного землеробства включає етапи зображені на рисунку 3.3.

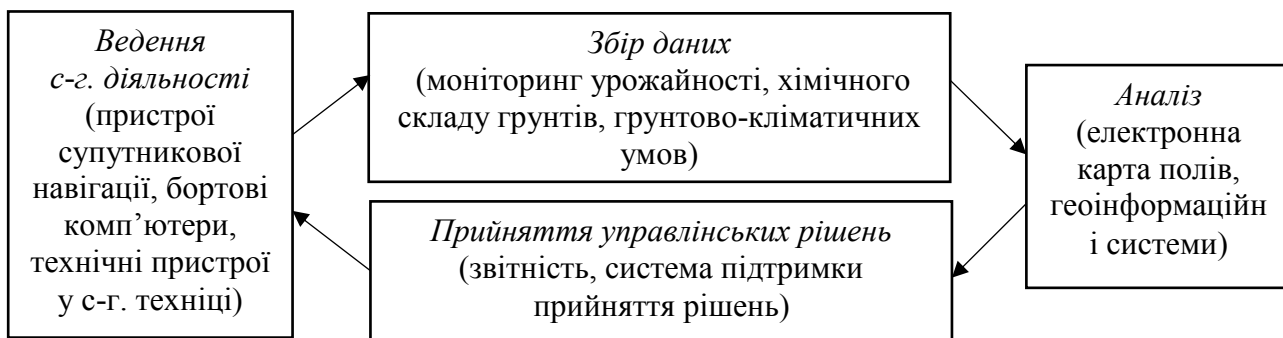


Рисунок 3.3 – Основні компоненти системи точного землеробства
Джерело: власні дослідження

Метою такого управління є отримання максимального прибутку за умови оптимізації сільськогосподарського виробництва, економії господарських і природних ресурсів, опираючись на чіткі дані про стан земель. Крім того, дані системи точного землеробства передбачають більш екологічний підхід в ставленні до ґрунтів та навколишнього середовища.

Точне землеробство – перспективний підхід до аграрного бізнесу.

Впровадження цієї технології:

- підвищує ефективність роботи та продуктивність праці;
- збільшує врожайність зернових та інших культур;
- зменшує витрати на їхнє вирощування.

Перше, та найголовніше, що потрібно для опанування технології точного землеробства, - це готовність агронома. Тобто його досвід, розуміння процесів, розуміння етапів, що потрібно буде опрацювати для переходу від традиційних технологій до точних.

Спеціалісту з точного землеробства повинен довіряти і тракторист, і агроном. Вони мають працювати спільно. Не треба змушувати агронома вивчати якісь ази точного землеробства. Так само фахівцю з точного землеробства не потрібно знати все про агрономію. Важливим є симбіоз у роботі цих людей. Агроном ставить завдання з конкретними якісними та кількісними параметрами. А працівник із точного землеробства забезпечує це. Насправді, підрозділ точного землеробства є обслуговуючою структурою

у компанії.

Компетенція агронома - це, на нашу думку, ключовий фактор успішного впровадження точного землеробства у господарстві. Адже потрібно розуміти, яка техніка наявна, її можливості, які наявні агрегати, що можна буде переобладнати під точне землеробство, а що переобладнанню не підлягає. Потрібно спланувати вирощування культур, розрахувати, як буде змінюватися технологія. І, звичайно, навчитися працювати з програмними інструментами, які стануть головним помічником агронома в роботі.

Однією з проблем впровадження точного землеробства якраз і є людський фактор тобто розуміння агрономами, як правильно налаштувати роботу на цей процес, як грамотно працювати з сучасними ІТ - системами. Доречним також буде додаткове вивчення самої технології, технічного потенціалу тобто обладнання для згаданої технології та дуже важливими є існуючі підходи до його запуску.

Крім того, для повного розуміння слід встановлювати причини, чому на одній ділянці поля рослини розвиваються гірше, ніж на іншій. Навіть повного розумінні агрономом цього замало, потрібно ще забезпечити його необхідними інструментами, технікою та необхідним програмним забезпеченням. Отже потрібні грошові кошти та людські ресурси.

Зважаючи на важливість агрономічної служби для підприємства та викладених переконливих фактів щодо переваги та можливості введення в господарстві технології точного землеробства.

Також враховуючи, що ПСП «Слобожанщина Агро» постійно працює над розширенням сортового складу культур, які вирощується в господарстві пропонуємо керівництву розглянути можливість щодо створення відділ досліджень та точного землеробства та введення двох нових штатних одиниць, а саме: агронома дослідника та фахівця з точного землеробства.

Залучення до роботи нових штатних одиниць потребує додаткових витрат (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат необхідних для утримання агронома – дослідника та фахівця з точного землеробства

Статті витрат	За місяць, грн.	За рік, тис. грн.
Заробітна плата, всього, грн.	47500	570,0
Агроном – дослідник	25000	300,0
Фахівець з точного землеробства	22500	270,0
Нарахування на заробітну плату, грн.	10450	125,4
Меблі	-	14
Ноутбуки	-	50
Витрати на пальне	12000	144
Амортизація авто, квадрокоптера	7500	90
Оплата корпоративного зв'язку	240	2,88
Канцтовари	80	0,96
Інші витрати	2000	24
Всього витрат	-	1021,24

Джерело: результати власних досліджень

Розрахований автором коефіцієнт загальної економічної ефективності становитиме - 4,93

$$E = 5034 : 1021,24 = 4,93$$

Отже, як показують проведені розрахунки, введення в господарстві агронома – дослідника та фахівця з точного землеробства буде досить ефективним, так як очікуваний приріст виручки від залучення таких спеціалістів в 4,93 рази перевищить витрати на їх утримання.

Інноваційна діяльність, її розвиток в сільськогосподарських підприємствах передбачає модернізацію основних засобів, тому пошук варіантів щодо вирішення даної проблема є постійно актуальним. Наприклад, на сьогоднішній день одним з перспективних напрямів інноваційної діяльності в аграрній сфері всього світу є застосування безпілотних літальних апаратів (дронів) для цілей аграрного виробництва. Такі технічні новинки роблять фотографії з висоти, здійснюють моніторинг полів, створюють 3D-карти, саджають насіння, вносять добрива та засоби захисту рослин, контролюють посіви, а також можуть здійснювати контроль за тваринами у сільському господарстві тощо [1].

Інноваційна діяльність, її розвиток в сільськогосподарських підприємствах передбачає модернізацію основних засобів, тому пошук варіантів щодо вирішення даної проблема є постійно актуальним.

Запровадження технічної інновації для подальшого розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» забезпечить агрономам та інженерам - механікам цифровий моніторинг полів за допомогою дронів для точного землеробства.

Отже, зважаючи на те, що площа земельних угідь підприємства на даний момент становить 23279 га сільськогосподарських угідь, нашою пропозицією є доцільність прийняття управлінського рішення щодо придбання для ПСП «Слобожанщина Агро» двох дронів, для картографування та для моніторингу внесення засобів захисту рослин (ЗЗР), управління якими планується покласти на фахівця з точного землеробства. Розрахункове обґрунтування наведено з метою визначення ефективності використання дронів в землеробстві розрахуємо підвищення врожайності у відсотковому для обчислення окупності їх. Для цього змодельовано сценарій, при якому ПСП «Слобожанщина Агро» з може придбати два дрона, один для картографування та моніторингу, а другий - для внесення комплексу засобів захисту рослин з мінеральними добривами.

Управління цими технічними новинками ми пропонуємо покласти на фахівця з точного землеробства.

Розглянемо економічну складову пропозиції: ціна дрону марки AGRAS T30 (компанія - виробник «DJI») для внесення добрив - 560 тис. грн., інший цієї ж марки моделі Mavic Pro 2 буде використано для моніторингу, його вартість становить 42,5 тис. грн. Враховуючи те, що такі пристрої як дрони відносяться до основних засобів групи машин та обладнання, то термін їх амортизації мінімально становить 5 років. Розрахована сума щорічних амортизаційних відрахувань становить:

$$A = (560 + 42,5) / 5 = 120,5 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозовано площа, яку може моніторити за допомогою та вносити добрива із ЗЗР на полях ПСП «Слобожанщина Агро» може досягати 500 га.

Нами обрано озиму пшеницю, як культуру для дослідження цього

процесу, її середня врожайність становить 6,4 т/га, ціна реалізації 10035 грн./т.

При обчисленнях не враховується вартість добрив, ЗЗР, однак варто зауважити, що при вибіркового внесенні дронами можна зекономити до 40% мінеральних добрив. Також вартість посівного матеріалу (так як на оцінку ефективності використання дронів цей показник не впливає), вартість запасних частин та ремонту (як дрона так і сільськогосподарської техніки) та інше.

На початковому етапі зробимо розрахунок доходу приватного господарства за умови, що він своїми засобами, тобто без використання дронів, здійснює моніторинг росту культури, а для внесення добрив та ЗЗР використовує с/г техніку:

$$Д = 500 \times 6,4 \times 10,035 = 32112 \text{ тис. грн. грн.}$$

Обчислимо дохід за сценарієм використання дронів, але без врахування коефіцієнту n :

$$Д_2 = 500 \times 6,4 \times 10,035 - 120,5 = 31991,5 \text{ тис. грн.}$$

Якщо ж використання дронів для внесення мінеральних добрив та ЗЗР не вплине на врожайність, то за сезон агрофірма отримає менше на суму зносу дронів, тобто на 120,5 грн. З метою визначення при якому значення показника n вдасться одержати еквівалентний прибуток від використанні дронів, як і при застосуванні альтернатив, тобто сільськогосподарської техніки для внесення мінеральних добрив разом із засобами захисту рослин, маємо наступний розрахунок.

$$Д_3 = 500 \times 6,4 \times n \times 10,035 - 120,5 = 32112 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо показник n :

$$31991,5 \times n = 32112;$$

$$n = 32112 \div 31991,5;$$

$$n = 1,00376 \times 100 = 100,376\%$$

Розрахунками доведено, що використання дронів підвищить врожайність на 0,376% (або на $6,4 \times 0,376 = 0,024$ т/га, або 2,4 ц/га). Якщо даний показник є більшим за показник використання альтернативних способів моніторингу та внесення добрив і ЗЗР, то застосування дронів є економічно більш вигідним за

альтернативу (за використання для вищевказаних цілей сільськогосподарської техніки).

Визначимо вплив застосування дронів на прибуток в результаті приросту врожайності на 1%.

$$Д4 = 500 \times 6,4 \times 1,01 \times 10,035 - 120,5 = 32312,62 \text{ тис. грн.}$$

$$k = 32312,62 / 31991,5 = 1,01004$$

$$k = 1,01004 \times 100 = 101,004\%$$

Таким чином, можемо зробити висновок, врожайність на 1% збільшується за рахунок використання пропонованої технічної інновації, що, в свою чергу, призведе до підвищення доходу підприємства (збільшується на 1,004%).

3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів з управління інноваційною діяльністю в ПСП «Слобожанщина Агро»

Ефективність та далекоглядність системи управління ПСП «Слобожанщина Агро» повинна полягати в тому, щоб реалізувати інноваційний потенціал з мінімальними затратами, постійним прибутком та постійним нарощенням виробництва продукції.

Однак реалізація таких задумів триває довгий час і має досить високий рівень ризику. Невдачею можуть закінчитися попередні дослідження інноваційної ідеї та оцінка її ефективності. І результат від втілення може бути зовсім не такий, як було заплановано.

Вибір належних критеріїв прийняття рішень та вирішення задач управління на основі багатокритеріальних моделей дає можливість стабілізувати розвиток підприємства, знизити рівень ризику, уникнути помилкових рішень, які в складних економічних умовах можуть призвести до банкрутства підприємства [12].

Застосування стохастичних моделей, тобто таких, що містять випадкові величини, поведінка яких не піддається управлінню з боку осіб, котрі

ухвалюють рішення, допомагає при вирішенні багатьох завдань фінансового аналізу, зокрема і в моделювання інноваційної діяльності підприємства. Воно дає змогу зробити висновки про можливі результати, базовані на ймовірнісних розподілах випадкових чинників. Стохастичну імітацію часто називають методом Монте-Карло.

Так, нами може бути змодельована ситуація, при якій валові збори й ціни на сільськогосподарську продукцію певного виду згенеровані методом випадкових величин (у відповідних межах, визначених в інноваційному проекті), а на їх основі може бути розраховано дохід від реалізації продукції. А якщо змодельовати чи розрахувати інноваційні витрати протягом року, то можна визначити прибуток підприємства.

Таблиця 3.4 – Імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі ПСП «Слобожанщина Агро» в умовах вдосконалення інноваційної діяльності

Показник стану мікросередовища	Базовий 2021 р.	Сценарій		
		песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн.	8176	10000	15000	12500
Виробнича собівартість зернових, грн./т	3165,9	4550	3500	3750
Повна собівартість зернових, грн./т	3917,4	6000	5000	5500
Середня ціна реалізації зернових, грн./т	5147,1	6500	10000	9000
Прогноз зміни показників на 5 років, в середньому щороку				
Витрат на інноваційну діяльність, %		5	20	15
Виробничої собівартості, %		9	5	7
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, %		8	6	7
Ціни реалізації, %		10	15	11
Обсягу реалізації зернових, %		7	10	9

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», внутрішня документація бухгалтерського відділу

Приведення вартості прибутку до теперішньої вартості дасть аналогію грошового потоку і буде основою розрахунку показників ефективності. Тож ми для обробки інформації про доцільність вкладення коштів в інноваційні заходи застосуємо метод імітаційного моделювання.

Отже, в таблиці 3.4 представлені імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі ПСП «Слобожанщина Агро» в умовах подальшого вдосконалення інноваційної діяльності: песимістичний, оптимістичний та найбільш вірогідний. Сформуємо песимістичний план доходів і витрат, а також фінансових результатів ПСП «Слобожанщина Агро» від реалізації зернових культур, а саме кукурудзи на зерно та озимої пшениці на наступні 5 років (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Песимістичний прогноз доходів, витрат і фінансових результатів ПСП «Слобожанщина Агро» від реалізації зернових культур

Показник	Роки				
	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг реалізації зернових, т.	145000,0	155150,0	166010,5	177631,2	190065,4
Виробнича собівартість зернових, грн./т	4550,0	4959,5	5405,9	5892,4	6422,7
Собівартість продукції, тис. грн.	659750,0	769466,4	897428,7	1046671,1	1220732,5
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, тис. грн.	210250,0	227070,0	245235,6	264854,4	286042,8
Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн.	10000,0	10500,0	11025,0	11576,3	12155,1
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	870000,0	996536,4	1142664,3	1311525,5	1506775,3
Ціна реалізації, грн./т	6500,0	7150,0	7865,0	8651,5	9516,7
Виручка від реалізації, тис. грн.	942500,0	1109322,5	1305672,6	1536776,6	1808786,1
Прибуток, тис. грн.	72500,0	112786,1	163008,3	225251,1	302010,8
Рівень рентабельності, %	8,3	11,3	14,3	17,2	20,0

Джерело: Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», внутрішня документація

При формуванні песимістичного прогнозу доходів та витрат від реалізації зерна кукурудзи та озимої пшениці врахований негативний вплив показників, а саме: підвищуватиметься виробнича собівартість зернових культур на 9%, витрати на транспортування та їх збут, а також інші витрати на 8%.

Таким чином, прибуток від реалізації зернових культур, а саме: озимої пшениці та кукурудзи на зерно за прогнозом в 2023 р. складе 72,5 млн. грн., а рівень рентабельності 8,33%. З кожним наступним роком ці показники підвищуватимуться і в 2027 р. становитимуть відповідно 302 млн. грн та 20%. Витрати на інноваційну діяльність зростуть із 10 млн. грн. до 12 млн. грн. в

2027р.

Оптимістичний прогноз доходів, витрат і фінансових результатів від реалізації зернових при покращенні інноваційної діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оптимістичний прогноз доходів, витрат і фінансових результатів ПСП «Слобожанщина Агро» від реалізації зернових культур

Показник	Роки				
	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг реалізації зернових, т.	145000	159500	175450,0	192995,0	212294,5
Виробнича собівартість зернових, грн./т	3500,00	3675,00	3858,75	4051,69	4254,27
Собівартість продукції, тис. грн.	507500,0	586162,5	677017,7	781955,4	903158,5
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, тис. грн.	217500,0	230550,0	244383,0	259046,0	274588,7
Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн.	15000,0	18000,0	21600,0	25920,0	31104,0
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	725000,0	768500,0	921400,7	1041001,4	1177747,3
Ціна реалізації, грн./т	10000	11500	13225,00	15208,75	17490,06
Виручка від реалізації, тис. грн.	1450000,0	1834250,0	2320326,3	2935212,7	3713044,1
Прибуток, тис. грн.	725000,0	1065750,0	1398925,6	1894211,3	2535296,8
Рівень рентабельності, %	100,00	138,68	151,83	181,96	215,27

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», внутрішня документація

За оптимістичним прогнозом дані, представлені в табл. 3.8, дозволяють зробити висновок про те, що якщо обсяг реалізації зерна кукурудзи та озимої пшениці щороку збільшуватиметься в середньому на 10% за рахунок приросту їх урожайності в результаті введення нових сортів та використання нових видів добрив і засобів захисту рослин та розширення посівних площ, ціна реалізації також зростатиме на 15%, виробнича собівартість – на 5%, витрати на транспортування, збут, інші витрати – на 6%, а витрати на інноваційну діяльність також за прогнозом підвищуватимуться на 20% щороку, то це дасть можливість вже в 2023 р. отримати 275 млн. грн прибутку. До 2027 р. прогнозовано річна сума прибутку від реалізації зернових зросте до 2535 млн. грн, а рівень рентабельності до 215%.

В таблиці 3.7 представимо прогноз доходів, витрат і фінансових результатів від реалізації зернових культур за самим вірогідним сценарієм розвитку подій.

Таблиця 3.7 – Прогноз доходів, витрат і фінансових результатів від реалізації зернових культур ПСП «Слобожанщина Агро» за найвірогіднішим варіантом

Показник	Роки				
	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг реалізації зернових, т.	145000,0	158050,0	172274,5	187779,2	204679,3
Виробнича собівартість зернових, грн./т	3750	4012,5	4293,38	4593,91	4915,49
Собівартість продукції, тис. грн.	543750	634175,6	739639,0	862641,0	1006098,2
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, тис. грн.	253750	271512,5	290518,4	310854,7	332614,5
Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн.	12500,0	14375,0	16531,3	19010,9	21862,6
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	797500	905688,1	1030157,4	1173495,7	1338712,7
Ціна реалізації, грн./т	9000	9990,00	11088,90	12308,68	13662,63
Виручка від реалізації, тис. грн.	1305000	1578919,5	1910334,7	2311314,0	2796458,8
Прибуток, тис. грн.	507500	673231,4	880177,3	1137818,3	1457746,1
Рівень рентабельності, %	63,64	74,33	85,44	96,96	108,89

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», внутрішня документація

За цим сценарієм розвитку подій обсяг реалізації зернових культур прогнозовано щорічно зростатиме в середньому на 9%, ціна реалізації на 11%, виробнича собівартість та витрати на транспортування і збут зростатимуть по 7%, а витрати на інноваційну діяльність – на 15%.

Такі зміни сприятимуть отриманню вже в 2023 р. 507,5 млн. грн прибутку від реалізації зерна озимої пшениці та кукурудзи, а рівень рентабельності складе 63,6%. До 2027 р. річна сума прибутку прогнозовано підвищиться до 1457,7 млн. грн, а рівень рентабельності до майже 109%. Витрати на інноваційну діяльність прогнозовано зростуть із 12,5 млн. грн. у 2023 р. до майже 23 млн. грн. в 2027 р.

Для порівняння всіх трьох сценаріїв розвитку подій, за якими може

розвиватись даний проект проведемо аналіз ефективності інвестування (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Ефективність інвестування для вдосконалення інноваційної діяльності в ПСП «Слобожанщина Агро» за трьома сценаріями розвитку

Показники	песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
Обсяг інвестованих коштів, тис. грн.	870000	725000	797500
Період експлуатації проекту, років	5	5	5
Ставка дисконтування, %	28%	21%	23%
Сума грошового потоку всього, тис. грн.	875556,3	7619183,7	4656473,0
в т. ч. : 2023 рік	72500,0	725000,0	507500,0
2024 рік	112786,1	1065750,0	673231,4
2025 рік	163008,3	1398925,6	880177,3
2026 рік	225251,1	1894211,3	1137818,3
2027 рік	302010,8	2535296,8	1457746,1
Теперішня вартість грошових потоків за весь період інвестування, тис. грн.	2261796,9	15552213,7	9988964,5
Чистий приведений дохід NPV, тис. грн.	1391796,9	14827213,7	9191464,5
Середньорічна сума грошового потоку в дійсній вартості, тис. грн.	452359,4	3110442,7	1997792,9
Термін окупності, років	0,63	0,05	0,09
Індекс прибутковості	2,600	21,451	12,525

Джерело: авторські розрахунки

Виходячи з усіх можливих ризиків, на які може наражатися проект по вдосконаленню інноваційної діяльності в ПСП «Слобожанщина Агро», та які впливають на майбутні результати його діяльності по всіх трьох сценаріях розвитку отримані допустимі значення показників. За умови песимістичного прогнозу на протязі 5 років дії проекту підприємство отримає прибутку в сумі 1391,8 млн. грн., індекс прибутковості складе 2,6, а термін його окупності становитиме 0,63 роки, за умови оптимістичного прогнозу агрофірма отримає за 5 років прибутку в сумі 14827,2 млн. грн., індекс прибутковості складе 21,451, а термін його окупності становитиме 0,05 роки. За найбільш імовірним сценарієм розвитку подій підприємство за прогнозований період отримає 9191,5 млн. грн. прибутку, індекс прибутковості складе 12,525,

а термін його окупності – 0,09 років.

Таким чином, отримані результати моделювання показали, що всі три сценарії можуть бути прийняті для втілення в діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» тоді як найбільш доцільним є сценарій коли підприємством буде вкладено коштів в розвиток інноваційної діяльності в сумі – 797500 тис. грн.

Отже, застосування методів моделювання прогностичних показників в трьох сценаріях та впровадження постійного моніторингу реалізації основних напрямів інноваційної діяльності з оцінкою ризиків і підбору способів уникнення цих ризиків, значно підвищить ймовірність отримання позитивних результатів від впровадження інноваційних заходів та допоможе менеджерам ПСП «Слобожанщина Агро» приймати ефективні управлінські рішення.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення і практичні аспекти, що надають можливість розробити напрями для вдосконалення управління сільськогосподарським підприємством на інноваційній основі.

В результаті опрацьованих наукових економічних джерел встановлено, управління інноваційною діяльністю можна визначити як управлінське рішення стосовно поставлених інноваційних цілей та завдань по використанню інноваційних ресурсів, інтелекту, ідей, мотивів поведінки працівників підприємства з метою підвищення його технологічного рівня, конкурентоспроможності виробництва, забезпечення стабільних позицій на ринках.

Розглянуто систему управління інноваційною діяльністю, її елементи, наведено методику оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю. Проаналізувавши економічні та фінансові показники ПСП «Слобожанщина Агро», встановлено, що площа с. – г. угідь підприємства становила у 2021 р. 23279 га. В порівнянні з 2019 р. відбулося незначне скорочення ріллі на 14 га, що пояснюється зменшенням кількості паїв.

Середньооблікова чисельність працівників господарства налічує 271 особу. За досліджуваний період зафіксовано їх кількісне зменшення на 23 особи, тобто майже 8%.

Предметом діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є вирощування сільськогосподарських культур, зокрема: кукурудзи на зерно соняшника, озимої пшениці та до 2021 р. – сої. Господарство має високий рівень спеціалізації, адже коефіцієнт спеціалізації становить – 46,5.

Господарюючий суб'єкт належним чином забезпечений основними засобами, вартість яких суттєво, за період дослідження збільшилася, проте, ефективність їх використання погіршилася. Приріст середньорічної вартості основних фондів пояснюється придбанням у 2020 р. великої кількості сільськогосподарської техніки.

Аналіз основних економічних показників господарства свідчить, про його прибутковість та рентабельність. Рівень рентабельності високий становить 54,14 % в середньому за період дослідження.

Оцінка ефективності апарату управління ПСП «Слобожанщина Агро» є свідченням того, що управлінська праця в підприємстві є ефективною, прийняті управлінські рішення результативними, а затрати на утримання апарату управління виправданими. Можемо стверджувати, що в підприємстві є повна виробнича та фінансова відповідальність менеджменту за результати його діяльності, а значить спроможність управлінського персоналу займатись активною інноваційною діяльністю. Яскравим прикладом є результати конкурсу «Шукаємо в ІМК новаторів», оголошеного в 2020 р. серед працівників всіх кластерів. За його результатами два проекти з п'яти відібраних для реалізації представлені інженерами ПСП «Слобожанщина Агро».

Розглядаючи інноваційний потенціал, встановлено, що залишкова вартість нематеріальних активів коливається від 686 тис. грн в 2019 р. до 586 тис. грн в 2021 р. Це свідчить про спрямованість підприємства до нарощування нематеріальних активів. Можемо констатувати, що підприємство володіє правами на інтелектуальні продукти. В 2019 р. підприємство інвестувало 102 тис. грн в програмне забезпечення для інформаційно-аналітичної системи управління.

Дослідженнями виявлено, що показники ділової активності ПСП «Слобожанщина Агро» знаходяться на високому рівні. Більшість обчислених показників відповідає нормативним значенням. Однак є й ті, що не в повній мірі відповідають якісному та ефективному управлінню фінансовими ресурсами підприємства.

Підприємство є фінансово незалежним та стійким, так як показники фінансової стійкості знаходяться в межах норми, та все ж в його господарській діяльності намітилася тенденція до незначного погіршення деяких показників фінансової стійкості.

В результаті аналізу виявлено, що на підприємстві впроваджуються інновації таких видів: технологічні, технічні, продуктові, організаційні та управлінські.

В цілому можемо констатувати, що ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства за досліджуваний період підвищилася, так як частка власних коштів у загальній сумі інновацій підприємства зросла на 9,5%, а рентабельність інноваційної діяльності зросла на 3,9% і склала в 2021 р. тобто більше 90%.

Доведено, що налагоджена система управління інноваційною діяльністю має відбуватися за постійного діалогу менеджменту із працівниками підприємства щодо інноваційної сприйнятливості. Важливо щоб персонал підприємства розумів куди рухається компанія, та підприємство зокрема. Результати вивченого зарубіжного досвіду засвідчують вплив інноваційної сприйнятливості та інноваційної культури як складових інноваційної діяльності на результативні показники господарювання.

Зважаючи на це ми пропонуємо директору підприємства доручити досвідченому спеціалісту (мотивуючи його) проводити, на кшталт, відомим «гурткам якості» періодичні інтелектуальні зібрання з працівниками підприємства та інформувати їх щодо інноваційної діяльності на різних рівнях, її переваг тощо. Посадову інструкцію такої особи варто доповнити обов'язками стосовно постійного оновлення інноваційної складової та проведення щоквартальних семінарів для персоналу підприємства.

Пріоритетними засадами управління інноваційним розвитком на рівні ПСП «Слобожанщина Агро» мають стати стимулювання інноваційної активності та творчих ініціатив працівників та спеціалістів підприємства, створення умов для розвитку творчого мислення і вільного обговорення креативних ідей.

Для підвищення продуктивності праці, збільшення врожайності зернових та інших культур, зменшення витрати на їхнє вирощування, пропонується для впровадження технологічна інновація, а саме – система

точного землеробства. З метою впровадження всіх елементів даної системи пропонується та економічно обґрунтовується доцільність залучення до цієї роботи двох нових штатних одиниць: агронома – дослідника та фахівця з точного землеробства. Очікуваний приріст виручки від такого управлінського рішення, за нашими розрахунками, в 4,93 рази перевищить витрати на утримання двох спеціалістів.

Звертаючись до стратегічних напрямків діяльності ПАТ «ІМК» де передбачена постійна модернізація основних засобів підприємств усіх кластерів, пропонуємо вивчення передового досвіду по застосуванню безпілотних літальних апаратів (дронів) для цілей аграрного виробництва. З цією метою змодельовано сценарій, при якому ПСП «Слобожанщина Агро» зможе придбати два дрона, один для картографування та моніторингу, а інший - для внесення комплексу засобів захисту рослин з мінеральними добривами. Розрахунково доведено, що при збільшенні врожайності на 1% за рахунок використання технічної інновації, дохід підприємства збільшується на 1,004%.

Вказані напрями управління дозволять активізувати інноваційну діяльність на рівні підприємства і забезпечать його стабільний інноваційний розвиток.

За трьома сценаріями в роботі змодельовано, та розрахунково доведено доцільність інвестування в розвиток інноваційної діяльності ПСП «Слобожанщина Агро».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачасова А. Безпілотники – сучасний інструмент для аграрія. URL: <https://agropro.club/articles/bezpilotniki-suchasnij-instrument-dlya-agrariya/> (дата звернення 18.04.2022).
2. Бухало О.В., Малиш І.А. Сутність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. Харків: ХНАУ, 2020. № 1. С. 341-351.
3. Гребеннікова А.А. Розвиток сільського господарства на інноваційній основі. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5338> (дата звернення 14.06.2021).
4. Гузар Б.С., Прокопчук О.Т., Мельник К.М. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору національної економіки України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О.О. Непочатенко та ін.: Економічні науки. Випуск 94. Ч.2. Умань, 2019. С.141-160.
5. Гнатюк Н.В., Фіщук Н.Ю. Посилення кадрового потенціалу сільських громад в сучасних умовах децентралізації. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019, № 10. С. 53-59.
6. Залєвська-Шишак А.Д., Фесун Ю. А. Роль агрохолдингів у впровадженні інновацій в аграрному секторі економіки України. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/102.pdf (дата звернення 31.08.2021).
7. ІТ інновації в агробізнесі. 8 ключових напрямків, про які Вам варто дізнатись. UHBDP – Український проект бізнесрозвитку плодоовочівництва. URL: <https://uhbdp.org/ua/news/innovatsiji-v-apk/1306-it-innovatsii-v-ahro-biznesi-8-kliuchovykh-napriamkiv-pro-iaki-vam-var-to-diznatys> (дата звернення 02.12.2022).
8. Мазуренко О.В., Столярчук Н.М. Інноваційне забезпечення аграрного сектору економіки: аналіз стану. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 37-45.

9. Малиш І.А., Бухало О.В., Прозорова Н.В., Білокінь О.П. Дослідження чинників впливу на інноваційно-інвестиційний розвиток аграрних підприємств за допомогою експертного методу. *Науково-практичний журнал НАН України «Наука та інновації»* 2020. № 1. С. 12-15.
10. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент: навч. Посібник. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
11. Осецький В.Л., Куліш В.А., Інноваційна індустріалізація в АПК України URL: <http://www.eaprk.org.ua/sites/default/files/eaprk/> (дата звернення 31.06.2022).
12. Охріменко О.О., Скоробогатова Н.Є., Манаєнко І.М., Яресько Р.С. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 262 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2098_37094451.pdf (дата звернення 11.02.2021).
13. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.07.2020).
14. Сільське господарство в Україні. URL: <https://dlf.ua/ua/silke-gospodarstvo-v-ukrayini/#6> (дата звернення 03.07.2022).
15. Соколюк С.П. Інноваційний розвиток підприємств аграрного сектора економіки в умовах інституційних змін. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2019. Том 57. № 2. С. 107–114.
16. Турчіна С.Г., Якуб К.В. Роль планування в управлінні інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. С. 73-74.
17. Якуб К.В. Особливості управління інноваційною діяльністю сільськогосподарського підприємства. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи* [Електронне видання]: матеріали І

Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р. Державний біотехнологічний університет. Харків, 2022. С. 167 -168

18. Dmytrenko M.Y. Modern paradigm of corporate culture and multiculturalism. URL: <https://ukrsocium.org.ua/wp-content/uploads/20> (дата звернення 22.08.2021).

19. Khavrova K. Intellectualization of activities in the context of business digitalization the scientific heritage. *The Scientific heritage*. 2019. №39. С. 33–35.

20. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets. URL: <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntang>(дата звернення 15.11.2021).

21. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourthindustrialrevolution-what-it-meansand-how-to-respond/> (дата звернення 15.08.2022)

22. Understanding Financial Management: A Practical Guide. Guideline Answers to the Concept Check Questions. Chapter 8 Capital Budgeting. URL: <https://www.blackwellpublishing.com/content/baker/CH08ConceptChecks.pdf> (дата звернення 11.10.2022).