

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства»

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Пухкало Ярослав Олександрович

Керівник: ***Стоянець Наталія Валеріївна***
д.е.н., професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Макаренко Наталія Олексіївна***
професор кафедри маркетингу та логістики

Суми – 2023

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Бакалавр»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____

(посада, ПІБ)

«_____» «_____» 20____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Пухкало Ярослав Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства

2. База практичного дослідження: ТОВ Агрофірма «Вікторія» смт Миколаївка

керівник роботи **Стоянець Наталія Валеріївна, д.е.н., професор**

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

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

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «_____» _____ 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

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

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

дослідити теоретико-методичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємства
обґрунтувати та надати визначення «управління інноваційною діяльністю»;
ознайомитись з існуючими напрямками удосконалення управління інноваційною діяльністю організації;
надати організаційно-економічну характеристику підприємства
здійснити аналіз та оцінку управління інноваційною діяльністю, розрахувати показники фінансово-економічної готовності підприємства для здійснення інноваційної діяльності
запропонувати можливі варіанти пропозицій по удосконаленню управління інноваційною діяльністю підприємства;
сформулювати висновки.

«_____» _____ 20____ р.

6. Дата видачі завдання:

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	грудень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень 2022 р.- січень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	січень - лютий 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	березень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	17-20 квітня 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	25-26 травня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	2 червня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	9 -10 червня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	22 червня 2023 р.	виконано

Студент

Я.О. Пухало
(підпис)

Керівник роботи

Н.В. Стоянець
(підпис)

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

М.О. Лишенко
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Пухкало Я.О. Управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства аграрного сектору. Визначено, що ефективне використання інновацій в аграрному секторі дозволяє значно зменшити витрати та підвищити загальну ефективність підприємств, бути конкурентоспроможним та зміцнювати свої позиції на ринку.

Проаналізовано економічні та фінансові показники діяльності підприємства. Встановлено що підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур – 92,9%, чисельність штату 234 працівників. У 2022 році збройна агресія російської федерації спричинила порушення логістичних експортних зв'язків, та мінування полів обумовило загальне зменшення збутових обсягів, недоотримання виручки, загальне зростання закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію як результат скоротилися валовий та чистий прибуток як по холдингу LNZ Group, так і по ТОВ АФ «Вікторія». Рівень рентабельності обвалився на 61 пункто-процент.

Встановлено, що на підприємстві впроваджуються інновації таких видів: технологічні, технічні, логістичні, маркетингові та управлінські. Проведений SWOT-аналіз ТОВ АФ «Вікторія» дає підстави стверджувати, що головними конкурентними перевагами досліджуваної компанії є висока якість її сільськогосподарської продукції, ефективний кадровий потенціал, успішне співробітництво з партнерами та споживачами, а також значний досвід у галузі агровиробництва.

Запропоновано створити проектний відділ який сприятиме ефективності управління інноваційною діяльністю, буде займатися пошуком, аналітикою, розробкою та реалізацією інновацій для відродження виробництва в умовах воєнного стану. Для досягнення якісного та прибуткового вирощування зернових та інших культур запропоновано використовувати оптимізацію структури посівних площ та менеджменту підприємства активніше диверсифікувати аграрне виробництво.

Ключові слова: управління, інноваційна діяльність, інновації, аграрний сектор, підприємство.

SUMMARY

Puhkalo Y.O. Management of innovative activities of the enterprise. Qualification work on specialty 073 "Management" OPP "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

The theoretical and methodological foundations of the management of the innovative activity of the enterprise in the agrarian sector were investigated in the qualification work. It was determined that the effective use of innovations in the agricultural sector allows to significantly reduce costs and increase the overall efficiency of enterprises, to be competitive and to strengthen their positions on the market.

The economic and financial indicators of the enterprise were analyzed. It was established that the enterprise specializes in the cultivation of grain crops - 92.9%, the number of employees is 234. In 2022, the armed aggression of the Russian Federation caused the disruption of logistic export links, and the mining of fields led to a general decrease in sales volumes, a lack of revenue, a general increase in purchase prices for agricultural products, as a result of which the gross and net profit of both the LNZ Group holding and LLC AF "Victoria". The level of profitability fell by 61 percentage points.

It was established that the following types of innovations are implemented at the enterprise: technological, technical, logistical, marketing and managerial. The conducted SWOT-analysis of AF "Victoria" LLC gives reason to assert that the main competitive advantages of the company under study are the high quality of its agricultural products, effective personnel potential, successful cooperation with partners and consumers, as well as significant experience in the field of agricultural production..

It is proposed to create a project department that will contribute to the effectiveness of management of innovative activities, will be engaged in the search, analysis, development and implementation of innovations for the revival of production in the conditions of martial law. In order to achieve high-quality and profitable cultivation of grain and other crops, it is proposed to use the optimization of the structure of sown areas and the management of the enterprise to diversify agricultural production more actively.

Key words: management, innovative activity, innovations, agrarian sector, enterprise.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства	11
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління інноваційною діяльністю ТОВ Агрофірма «Вікторія»	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2 Аналіз стану управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ Агрофірма «Вікторія»	30
2.3 Оцінка потенціалу ТОВ Агрофірма «Вікторія» в контексті інноваційної діяльності	39
РОЗДІЛ 3 Шляхи підвищення управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ Агрофірма «Вікторія»	47
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	83
ДОДАТКИ А Наукові публікації	83
ДОДАТКИ Б Сукупність показників оцінки рівня фінансово-економічної готовності підприємства до інноваційної діяльності	
ДОДАТКИ В Фінансова звітність	86

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

АФ - Агрофірма

НДДКР - науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

ІІ – штучний інтелект

ІД –інноваційна діяльність

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання інноваційний розвиток підприємств аграрної сфери в Україні залишається недостатньо розкритим та дослідженим. Зміни в економічному розвитку аграрних підприємств перетворилися на появу нової моделі розвитку національної економіки, які характеризуються принципово новими рисами та пріоритетами для сучасної економічної системи.

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: В. Аранчій [1], Бухало [2], І. Баланюк [3], О. Бервено [4], Н. Гнатюк [5], А. Залєвська-Шишак [6], О. Мазуренко [8], О. Охріменко [10], С. Соколюк [12], А. Боговіз [14], Бареунтес-Фентус [15], Огундарі [16], В. Якубів [19], М. Таїрова [23] та інших.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління інноваційною діяльністю ТОВ АФ «Вікторія».

Для досягнення поставленої мети було визначено та виконано такі **завдання:**

- дослідити теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства аграрного сектору;
- надати організаційно-економічну характеристику суб'єкта дослідження;
- розглянути існуючі тенденції інноваційної ТОВ АФ «Вікторія»;
- запропонувати пріоритетні шляхи процесу управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю в ТОВ АФ «Вікторія».

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

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та науковому обґрунтуванні рекомендацій щодо напрямів управління і забезпечення інноваційної діяльності агрофірми. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані в ТОВ АФ «Вікторія».

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

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ АФ «Вікторія»; наукові статті, матеріали конференцій, праці вітчизняних та зарубіжних учених.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції та підтверджена відповідним сертифікатом:

Я. Пухкало. Управління інноваційною діяльністю підприємств аграрного сектору *I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів» (23 березня 2023) м. Кременчук. 2023 С. 313-314.*

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 20 найменувань. Основний текст викладений на 45 сторінці комп'ютерного тексту, робота містить 12 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах впровадження інновацій є важливим аспектом системи управління кожного сільськогосподарського підприємства. У сучасному світі, де ринок стає все більш конкурентним, інновації допомагають підприємствам залишатися на передовій і вигравати конкурентну боротьбу. Створення дієвої системи управління аграрними підприємствами є ключовим для запровадження інновацій. Це означає, що підприємство має мати чіткі цілі та стратегію, які відповідають потребам ринку, а також план дій для їх досягнення. Підприємство має також залучати кваліфікованих спеціалістів з інноваційного менеджменту, які допоможуть впроваджувати нові технології та процеси виробництва. Нововведення мають бути інтегровані з іншими аспектами підприємницької діяльності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. Це означає, що інновації мають бути підтримані ефективними процесами управління виробництвом, фінансами, логістикою та маркетингом, впровадження нових технологій виробництва повинно супроводжуватися переглядом ланцюжка постачання, щоб забезпечити ефективність процесів та знизити витрати.

Впровадження інновацій в сільське господарство є важливим фактором підвищення конкурентоздатності і ефективності аграрного виробництва. Новітні технології можуть бути застосовані на різних етапах виробництва, включаючи вирощування рослин, тваринництво, переробку та збут готової продукції. Проте важливо зазначити, що впровадження інновацій повинно бути обґрунтовано і орієнтовано на підвищення якості продукції та ефективності виробництва, а не лише на показники витрат та доходів. Крім того, важливо забезпечити необхідний рівень кваліфікації та компетентності працівників для успішного впровадження нових технологій. Нерідко

проблеми конкурентоспроможності та прибутковості аграрного сектору пов'язані зі складними економічними умовами, включаючи низьку рівень інвестицій, обмеженість ресурсів, низьку ринкову ціну продукції, неповний розвиток інфраструктури та транспортної логістики. Для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності аграрного сектору важливо розробляти та реалізовувати стратегії залучення інвестицій, підвищення якості та конкурентоздатності продукції, поліпшення логістики та забезпечення доступу до ринків збуту.

Сільськогосподарські підприємства працюють в умовах великої невизначеності та ризику, що може впливати на їхню ефективність та продуктивність. Навіть при наявності планів та стратегій, зміни в економічному середовищі можуть вимагати швидких змін у виробничому процесі та управлінні підприємством. Тому важливо для сільськогосподарських підприємств знаходити ефективні та радикальні шляхи адаптації до сучасних умов, що може включати в себе впровадження нововведень в систему виробництва та управління підприємством. Це може забезпечити підприємствам більшу стійкість до змін в економічному середовищі та дозволити їм здійснювати планування на довгострокову перспективу.

Інновації є основним ваговим джерелом зростання та конкурентної переваги багатьох організацій. Для досягнення нововведень потрібні сплановані та скоординовані зусилля багатьох різноманітних суб'єктів та впровадження між спеціалізованими функціями, сферами знань та контекстами застосування. Інновації - це не лише технології, а процес використання ідей новими способами та комбінаціями для отримання економічної, соціальної та/або екологічної вигоди. Інновації можуть приймати різні форми, включаючи технологічну, організаційну, ділову, соціальну та політичну, а також можуть бути комплексними системами. Розуміння цього є важливим при оцінці інновацій. [2].

Крок за кроком, цілком доцільно дослідити категорію "інноваційна діяльність" з перспективи сучасних науковців та дослідників. Французький футуролог

Інноваційна діяльність може бути різних видів. Дехто займається створенням нових інновацій з власних сил, а дехто працює над новими видами діяльності, які ще не були введені в дію, але вимагають інноваційного підходу. Крім того, до інноваційної діяльності відносяться також науково-дослідні та розробницькі роботи, які можуть не мати прямого відношення до розробки конкретної інновації. Інноваційна діяльність може сприяти розвитку нових ідей і продуктів, вести до постійних змін у підприємстві, бути тимчасовою або призвести до зупинки інноваційного процесу.

При глобалізації економіки, підприємства аграрного сектору в Україні орієнтовані на інноваційний шлях розвитку. Україна має правове поле для забезпечення інноваційного розвитку підприємництва, зокрема закони "Про інноваційну діяльність", "Про інвестиційну діяльність" та "Про наукову і науково-технічну експертизу", також існує безліч інших нормативно-правових актів. Однак, системне впровадження інновацій в виробничу діяльність не здійснюється, хоча це є головним фактором підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Часто плутають сільськогосподарські дослідження з інноваціями, але між ними є важливі відмінності. Дослідження стосуються отримання нових знань, які можуть бути використані або не використані на практиці. З іншого боку, інновації стосуються процесів змін у виробництві та маркетингу товарів і послуг - змін, які можуть бути або не бути спричинені дослідженнями. У сфері розвитку сільського господарства інновація означає процес, за допомогою якого окремі особи або організації засвоюють і здійснюють нові методи дизайну та виробництва товарів і послуг, навіть якщо ці новітні рішення ще не використовуються їхніми конкурентами, у їхній країні або в світі[3].

Ефективність сільськогосподарського виробництва, його сталий розвиток і конкурентоспроможність значною мірою залежать від вчасного впровадження найновіших досягнень науки. У стратегічних документах визначено пріоритетні напрями науково-технічного розвитку сільського господарства на середньо- та довгострокову перспективу. В сучасних аграрних підприємствах можна виділити три етапи впровадження інноваційної діяльності, що базуються на введенні поетапних факторів: людського, біологічного та техногенного (рисунок 1.1).

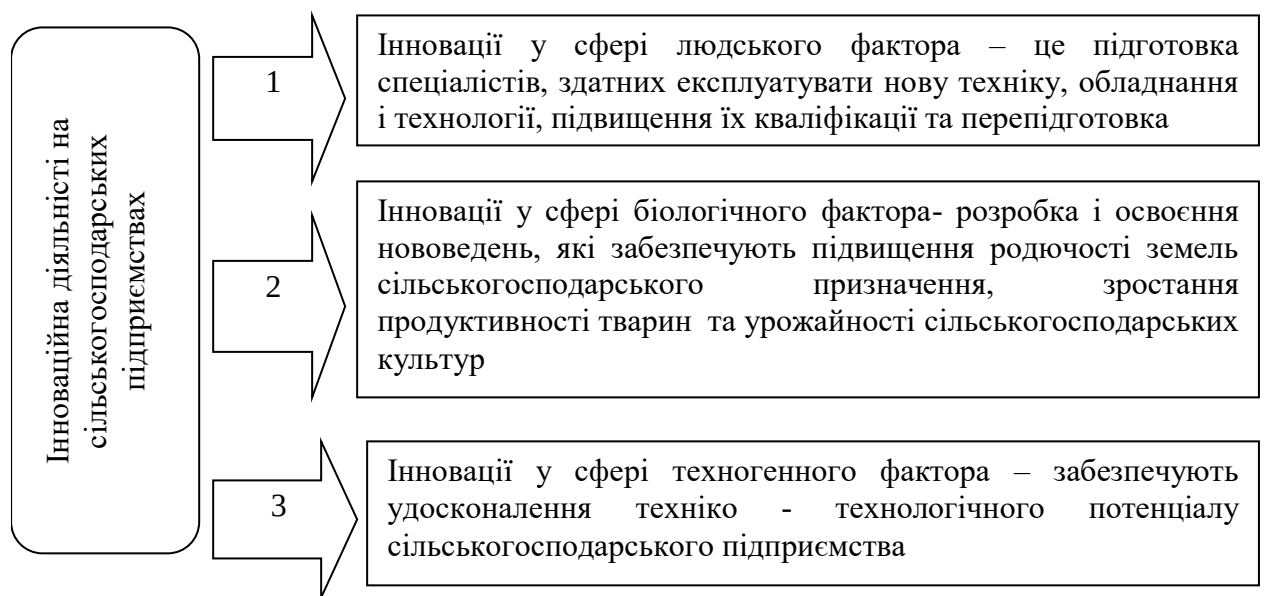


Рисунок 1.1 – Особливості впровадження інноваційної діяльності на сільськогосподарських підприємствах

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [3, 5]

Один із перспективних напрямів інновацій - аграрний сектор. Впровадження інновацій у практику у всій сфері діяльності аграрних підприємств сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та собівартості продукції, економії різних видів та збільшенню обсягів і підвищенню ефективності аграрного виробництва. Варто зазначити, що впровадження інновацій в сільському господарстві пов'язується з впровадженням нових технологій збереження ресурсів у виробництві, використанням нових адаптивних сортів рослин, продуктивних порід ВРХ та свиней, виробничого

енергозберігаючого обладнання і т.д.

Літературні джерела досить детально досліджують особливості інноваційних процесів у сільському господарстві, як ефективного функціонування інноваційної діяльності. Аналіз та узагальнення цих досліджень з урахуванням їх цілей дозволяють виділити наступні особливості: а саме обмеження потенціалу для продуктивних інновацій в сільському господарстві пояснюється наступними чинниками. По-перше, більшість продуктів, що виробляються у цій галузі, є стандартизованою і основою для подальшої інноваційної продукції, яка, в свою чергу, виготовляється підприємствами харчової промисловості. По-друге, різноманітність ґрунтово-кліматичних умов та різноманітність видів сільськогосподарських культур зумовлюють великі відмінності у технологіях вирощування та отриманих результатах. Наукові дослідження, пов'язані з біологічними об'єктами (рослинами, тваринами, ґрунтовими мікроорганізмами тощо), є тривалими та пов'язані із підвищеними ризиками. Лише великі та фінансово успішні аграрні корпорації мають можливість здійснення відповідних авторських наукових досліджень та закупівлю дорогого сучасного обладнання. У той же час, більшість компаній у сільському господарстві є невеликими і не можуть обійтися без державної підтримки з дорогими інноваціями. Зазвичай, інновації в сільському господарстві мають підвищувальний, а не революційний характер.

Особливістю сільськогосподарського виробництва є збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції з акцентом на найбільш затребувані види продуктів харчування та розвиток експорту переробленої сільськогосподарської продукції. У найближчий період необхідно забезпечити максимальне охоплення сільськогосподарських товаровиробників державною підтримкою шляхом створення сприятливих умов та інфраструктури для виробництва первинної переробки, зберігання та збут конкурентоспроможної продукції. Це все суттєво відображається на організації інвестиційно-інноваційної діяльності. Отже, аграрна господарська

діяльність є об'єктивною світовою тенденцією, яка хоч і не є достатньо потужною, але тим не менше впливає на обсяг вітчизняного сільськогосподарського виробництва. (рисунку 1.2).



Рисунок 1.2 - Форми і методи забезпечення реалізації пріоритетів інноваційної діяльності аграрної сфери.

Джерело: сформовано автором за [8, 18]

На сучасному етапі інноваційний процес в секторі економіки України має ряд особливостей. Перш за все, існують значні обмеження у впровадженні інноваційних технологій, що частково пояснюється домінуванням виробництва на ресурсно-споживчих схемах у агробізнесі. Також варто зазначити, що тільки дуже обмежена кількість вітчизняних агропідприємств використовують проривні технології світового рівня (поточна цифра - менше 15%). Іншою важливою особливістю інноваційного процесу в аграрному секторі є недостатня розробка та впровадження ресурсозберігаючих та екологічних технологій захисту, що в свою чергу може мати негативний вплив на навколишнє середовище та здоров'я людей. Біотехнологічні дослідження, які могли б допомогти в розвитку сільського господарства, є малорозвиненими в Україні. Окрім того, є недосконалість у

формуванні цілісного бачення організаційної структури інноваційного процесу в аграрному секторі. Це може створювати додаткові перешкоди для впровадження інновацій.

Згідно з комплексним оглядом літератури, існує ряд видів послуг, що використовують фермери. Міжнародні дослідники виділяють шість функцій: артикуляція попиту (створення візії, діагностика та передбачення), інституційна підтримка (інституційні зміни та охоплення меж), посередництво в знаннях (підключення до знань та технологій), мережеве посередництво (вибір партнерів), розбудова потенціалу (навчання, коучинг, організаційний розвиток) і управління інноваційним процесом (узгодження порядку денного та навчання).

Ми узагальнили типологію функцій інноваційної діяльності на сучасних сільськогосподарських підприємствах, використовуючи європейський досвід, який представлений у таблиці 1.2. Серед виділених функцій можна відзначити стимулювання та підтримку процесу співпраці між зацікавленими сторонами з метою покращення якості взаємодії, створення стратегічної мережі для сприяння розробці та підтримці мережі, посередництво в управлінні конфліктами між зацікавленими сторонами, технічну підтримку для надання порад з економічних, соціальних або технічних питань, адвокацію для інформування політиків та ключових учасників для підтримки зміни політики, розбудову потенціалу через надання зацікавленим сторонам можливості виконувати свої ролі та документування навчання з метою стимулювання роздумів над інноваційним процесом. Немало учасників вміють надавати послуги для підтримки інновацій, і зазвичай, постачальники послуг класифікуються відповідно до їх типу: урядовий сектор, приватний сектор (агрохолдінги) і відповідно фермерські організації.

Таблиця 1.2 - Функції інноваційної діяльності сучасних сільськогосподарських підприємств

Інноваційна діяльність	Характеристика
Поінформованість та обмін знаннями	Поширення наукових знань або технічної інформації для учасників та гібридизації знань. Надання знань на основі форумів поширення інформації (веб-сайт, листівки), зустрічей або демонстрацій та обміну візитами.
Дорадчі, консультаційні та допоміжні заходи	заходи спрямовані на вирішення складних проблем, таких як нова система ведення сільського господарства або новий дизайн ланцюга створення вартості. Надання консультацій (технічних, юридичних, економічних, екологічних, соціальних тощо) під час інноваційного процесу на основі запитів учасників і спільного конструювання рішень підпадають під цю категорію.
Артикуляція попиту	включає послуги, націлені на те, щоб допомогти учасникам висловити чіткі вимоги іншим учасникам (дослідженням, постачальникам послуг тощо). Це цілеспрямована підтримка для підвищення здатності інноватора виражати свої потреби іншим відповідним учасникам.
Мережі, сприяння та посередництво	Надання послуг для допомоги в організації або зміцненні мереж; покращити стосунки між учасниками та узгодити послуги, щоб мати можливість доповнювати одна одну (правильна послуга в потрібний час і в потрібному місці). Він також включає всі заходи, спрямовані на посилення співпраці та колективних дій.
Розвиток потенціалу	Надання послуг, спрямованих на підвищення потенціалу учасників інноваційної діяльності на індивідуальному, колективному та/або організаційному рівні. Послуги можуть включати надання класичного навчання та процесів експериментального навчання
Розширення/підтримка доступу до ресурсів	Надання послуг для новаторів, спрямованих на покращення отримання ресурсів для підтримки процесу. Це може бути полегшення доступу до ресурсів (насіння, добрив тощо), засобів та обладнання (технологічні платформи, лабораторії тощо) та фінансування (кредит, субсидії, гранти, позики тощо).
Інституційна підтримка нішевих інновацій та стимулювання механізмів масштабування	Забезпечення інституційної підтримки нішевих інновацій (інкубатори, експериментальна інфраструктура тощо), а також для масштабування та розширення інноваційного процесу. Це стосується підтримки розробки та забезпечення виконання норм, правил, механізмів фінансування, податків, субсидій тощо, які сприяють інноваційному процесу або поширенню інновацій.

Джерело: сформовано автором за [2, 5,6,15]

Ми здійснили дослідження, щоб визначити термін "інноваційна діяльність", її основні функції, форми і методи забезпечення реалізації пріоритетів інноваційної діяльності в аграрній сфері, а також особливості впровадження інноваційної діяльності на сільськогосподарських

підприємствах. Для подальшого впровадження та розробки інноваційних рішень та проектів на підприємстві, ми рекомендуємо надати методичний інструментарій та запропонувати показники оцінки рівня фінансово-економічної готовності підприємства до інноваційної діяльності.

Але ми встановили, що в Україні не існує єдиного комплексного підходу до обробки та використання загальних показників ефективності використання інноваційного потенціалу та інноваційно-інвестиційної діяльності. Для оцінки фінансово-економічної готовності підприємства за певний період ми використовуємо всю потрібну інформацію, яка представлена на рисунку 1.3.



Рисунок 1.2 - Сукупність показників оцінки рівня фінансово-економічної готовності підприємства до інноваційної діяльності

Джерело: [4]

Для забезпечення виживання та успіху підприємства, керівництво має постійно навчатись у сфері інноваційної діяльності та мати доступ до відповідних інструментів для контролю інших процесів на рівні самоконтролю. Управління прийняттям інноваційних рішень є ключовим чинником для досягнення успіху, тому керівництво має працювати над покращенням якості та ефективності управління рішеннями. При цьому важливо постійно змінювати методи аналізу за умови адаптації до сучасного

розвитку інформаційних технологій та врахуванням зміни зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ АГРОФІРМА «ВІКТОРІЯ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Вікторія» (далі за текстом ТОВ АФ «Вікторія») розміщене у Лісостеповій зоні Лівобережної частини України на центральній-східній Сумщині. Головна садиба підприємства знаходиться у смт Миколаївка (колишнє смт Жовтнєве) Сумського району. ТОВ Агрофірма «Вікторія» - базове господарство групи компаній «Лебединський насіннєвий завод» (LNZ Group). Агрофірма - один з найкрупніших платників податків до бюджетів різних рівнів Сумської області та Сумського району.

Відстань від головної садиби підприємства до міста Суми - 30 км, а до колишнього районного центру міста Білопілля – 34 км., до найближчої залізничної станції у селі Головашівка – 13 км. Усі дороги, що зв'язують підприємство із пунктами прийому сільськогосподарської продукції асфальтовані, й це значно полегшує логістику за будь-яких погодних та договірних умов.

Територія, на якій розміщені сільськогосподарські угіддя даного підприємства характеризується помірно-континентальним кліматом: літо відносно тепле з достатньою кількістю опадів, а зима помірно холодна з частими відлигами. Середньорічна температура повітря в районі + 8,1 градусів Цельсія. Середньорічна кількість опадів – близько 600 мм. Рельєф території сільськогосподарських угідь господарства рівнинний без низин та піднятих. Серед ґрунтів підприємства найбільш поширені середньо гумусні чорноземи. Організаційна структура підприємства сприятлива для

виращування сільськогосподарських культур та розведення тварин, однак у 2019 році тваринництво в господарстві було ліквідоване. Землекористування підприємства представляє земельний масив неправильної конфігурації.

ТОВ АФ «Вікторія» було засноване 16 березня 2001 року, в процесі реорганізації сільськогосподарського колективного підприємства - агрофірми «Вікторія» і є його правонаступником по усіх зобов'язаннях і правах. ТОВ АФ «Вікторія» зареєстроване Білопільською районною державною адміністрацією 25 березня 2001 року.

З метою деталізованого ознайомлення із умовами ведення сільськогосподарського виробництва в ТОВ АФ «Вікторія» буде здійснено розрахунки щодо основних економічних процесів та явищ, які мали місце на вказаному господарстві протягом 2020-2022 рр. Вхідні дані взято із фінансових звітів та статистичних звітів (Дод. А).

Першим кроком у наданні деталізованої економічної характеристики господарства є визначення його сільськогосподарської спеціалізації, особливо типу спеціалізації. Потрібно зробити наголос на тому, чи відповідає спеціалізація, що сформувалася, умовам ведення інтенсивного та раціонального сільськогосподарського виробництва. Адже саме спеціалізація дає можливість дізнатися те, на скільки продуктивно функціонує господарство і є одним із визначальних факторів щодо підвищення загальної ефективності виробництва та забезпечення розширеного відтворення. Аби в повному обсязі виконати поставлене завдання із дослідження спеціалізації даного господарства розглянемо обсяг та структуру його товарної продукції за період 2020-2022 рр. у таблиці 2.1.

На основі даних з таблиці 2.1. можна стверджувати, що найвагомішу частку серед усіх видів товарної продукції у середньому за останні три роки мають зернові культури – 92,9%. В свою чергу серед зернових найбільша питома вага припадає на кукурудзу – 86,9%. Ця культура є домінуючою в структурі сільськогосподарського збуту компанії. Питома вага інших

зернових культур характеризується несуттєвістю, оскільки жодного разу не перевищувала 5%.

Таблиця 2.1 - Склад і структура товарної продукції ТОВ АФ «Вікторія» за 2020-2022 рр.

Види продукції	2020р.		2021р.		2022р.		В середньому за 2020 -2022 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Пшениця	25732,9	5,0	-	-	17535,6	4,1	14422,8	3,0
Кукурудза на зерно	459074,9	89,2	584263,2	91,5	342585,3	80,1	461974,5	86,9
Ячмінь	24703,6	4,8	26180,1	4,1	-	-	16961,2	3,0
Соняшник	-	-	23625,9	3,7	65437,6	15,3	29687,9	6,3
Інша продукція рослинництва	1544,0	0,3	1277,1	0,2	427,7	0,1	1082,9	0,2
Послуги в сільському господарстві	3602,6	0,7	3192,7	0,5	1710,8	0,4	2835,4	0,5
Разом	514658	100	638539	100	427697	100	526965	100

Джерело: розраховано автором за даними форми 21 – заг. (річна), форми 2 «Звіт про фінансові результати»

За спадом питомої ваги наступним за зерновими є соняшник, середня частка якого у загальній структурі сильно відстає і становить лише 6,3% з тенденцією до зростання 2022 року до 15,3%. Характерно, що питома вага інших рослинницьких галузей та сільськогосподарських послуг на підприємстві є мізерною (0,2% та 0,5% відповідно). Вони практично непомітні на фоні величезного товарного обсягу продукції від зернових, особливо від кукурудзи. Пов'язане це з тим, що в структурі LNZ Group МТП господарство спеціалізується на вирощуванні кукурудзи, а тому іншим господарствам групи віддається пріоритет по вирощуванню інших сільськогосподарських культур та наданню послуг.

Питома вага зернових культур у структурі реалізації перевищує 90% (кукурудзи у 2021 році - більше 90%). Отже, можемо зробити висновок, що підприємство має вузьку спеціалізацію зернового напрямку - із вирощування кукурудзи, яка з часом може перетворитися на монокультурну. Слід зауважити, що тваринництво в господарстві було ліквідоване у 2019 році. Загалом, це є звичним явищем для українського аграрного сектору, особливо

для господарства, що функціонує у складі величезного агрохолдингу, у якому всі структурні одиниці мають спеціалізуватися на вирощуванні однієї або декількох сільськогосподарських культур без будь-якої наявності тваринницького виробництва.

Економічні процеси, зумовлені повномасштабною агресією російської федерації, призвели до розширення посівних площ у 2022 році під соняшник. Радимо менеджменту підприємства ще активніше диверсифікувати аграрне виробництво, оскільки спеціалізація на одній культурі в умовах війни й пов'язаних з нею обмежених логістичних можливостей експорту дає переваги, в тому числі й щодо роботи на внутрішній попит, який попри складнощі військового часу залишається стабільним.

Продовжимо поточне дослідження аналізом основного виробничого засобу сільськогосподарського виробництва – земельних ресурсів. Серед них визначальними є саме сільськогосподарські угіддя. Розглянемо на даному підприємстві їх склад і структуру (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 - Склад і структура землекористування ТОВ АФ «Вікторія» за 2020-2022 рр.

Види угідь	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-, га
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	
Разом с.-г. угідь	9778	100	9790	100	9762	100	-16
в т.ч. рілля	9778	100	9790	100	9762	100	-16

Джерело: розраховано автором за даними форми 29 – с.г. (річна)

За інформацією із таблиці 2.2. можна стверджувати, що площа ріллі та сільськогосподарських угідь в 2022 році у порівнянні з 2020 р. скоротилася на невелику величину - 16 га. Основною причиною є те, що мало місце вилучення декількох пайових ділянок у зв'язку із закінченням строку договорів на оренду паїв й їхнім неподовженням. Рівень розораності за 2020-2022 рр. був на рівні 100%, це доводить дуже інтенсивне використання земельних угідь господарством.

Продуктивна діяльність аграрного господарства досягається головним чином за рахунок раціональної, науково обґрунтованої організації діяльності трудових ресурсів, їх нормального матеріального стимулювання і заохочення. Отже, назріла потреба у здійсненні аналізу кількісного складу трудових ресурсів та використання їхньої робочої сили. Звернемося до інформації, наведеної у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання робочої сили ТОВ АФ «Вікторія» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.
	2020р.	2021р.	2022р.	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	254	266	234	92,1
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по господарству, днів	245	251	241	98,4
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,97	0,99	0,96	98,4
Виробництво ВП в порівняльних цінах 2010 року на 1-го працівника, тис. грн.	427,0	433,7	417,3	97,7
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./ міс.	6926	7572	8575	123,8

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Звертаючись до даних таблиці 2.2., можна стверджувати, що середньорічна чисельність працівників за період із 2020 по 2022 рік знизилася на 7,9% або 20 осіб. Це відбулося через відтік людей внаслідок бойових дій та погіршення економічної ситуації в місцевості, де функціонує господарство. З цієї ж причини зменшилася кількість відпрацьованих одним працівником днів – в середньому на 4 дні. Однак, завдяки ущільненню виробничого графіку та збільшенню трудового навантаження у пікові періоди сільськогосподарського сезону таке зменшення було мінімальним.

Отже, зміни у фонді робочого часу на підприємстві у 2020-2022 рр. відбулися внаслідок обставин непереборної сили. Через це зменшилася також і продуктивність праці – на 2,3%. Водночас, середня на підприємстві

заробітна плата у 2020-2022 рр. зростала, досягши рівня 8575 грн. на місяць у 2022 році. Зростання середньої оплати труда зумовлене підвищенням трудового навантаження й не може нами трактуватися як поліпшення соціальних показників. Менеджменту ТОВ АФ «Вікторія» вдалося зберегти коефіцієнт використання річного фонду робочого часу на дуже високому рівні протягом всього періоду нашого дослідження.

Забезпеченість господарства основними виробничими фондами (засобами) характеризується рівнем фондозабезпеченості і фондоозброєності праці. Інтенсивність використання основних фондів (засобів) підприємства визначається шляхом розрахунку фондovіддачі і фондоємності (величини зворотної до фондovіддачі). Проаналізуємо окреслені категорії, визначимо динаміку та причини їхніх змін (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4 - Забезпеченість основними фондами (засобами) і ефективність їх використання ТОВ АФ «Вікторія» за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	26147	28809	38551	147,4
Виробництво ВП в порівняльних цінах 2010 р.	108452	115354	97654	90,0
Фондозабезпеченість, тис. грн.	267,4	294,3	394,9	147,7
Фондоозброєність, тис. грн.	102,9	108,3	164,7	160,0
Фондовіддача, грн.	4,15	4,00	2,53	61,1
Фондоємність, грн.	0,24	0,25	0,39	163,7

Джерело: : розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс»

Дані таблиці 2.4. свідчать, що в ТОВ АФ «Вікторія» планомірно зростає середньорічна вартість основних фондів (засобів). Так, в 2022 році ця величина була більшою від рівня 2020 року на 47,4% (12,4 млн. грн.). Це пов'язане із оновленням сільськогосподарської техніки, яка перебуває на балансі підприємства. Саме тому показники ефективності використання ОВФ - фондозабезпеченість і фондоозброєність також зросли - на 47,7% і 60% відповідно.

Показники інтенсивності використання основних виробничих фондів (засобів) мають протилежну – негативну динаміку у 2020-2022 рр. Саме через

зменшення виробництва валової продукції у порівняльних цінах фондоддача скоротилася на 38,9%, а фондоємність зросла на 63,7%. Дана ситуація обумовлена затримкою весняних польових робіт і зменшенням посівних площ через бойові дії та розмінування полів. Все це відобразилося в гірший бік на врожайності сільськогосподарських культур та їх валовому зборі. Наразі, продовжимо аналіз економічного стану ТОВ АФ «Вікторія» на основі даних із таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ АФ «Вікторія» за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
1. Вироблено ВП в порівняльних цінах 2010 р., всього				
В т.ч. в розрахунку на:	108452	115354	97654	90,0
- 100 га с.-г. угідь, тис. грн.;	1109,1	1178,3	1000,3	90,2
- 1-го робітника, тис. грн.;	427,0	433,7	417,3	97,7
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	414,8	400,4	253,3	61,1
- 1 люд.-год. прямих затрат праці, грн.	0,2	0,2	0,2	99,4
2. Товарна продукція, всього, тис. грн.				
В т.ч. в розрахунку на:	514 658	638 539	427697	83,1
- 100 га с.-г. угідь;	5263,4	6522,4	4381,2	83,2
- 1-го середньорічного робітника	2026,2	2400,5	1827,8	90,2
3. Валовий прибуток, +(-) всього, тис. грн.				
В т.ч. в розрахунку на:	241 020	42 188	76 937	31,9
- 100 га с.-г. угідь;	2464,9	430,9	788,1	32,0
- 1-го середньорічного робітника	948,9	158,6	328,8	34,6
4. Чистий прибуток, +(-) всього, тис. грн.				
В т.ч. в розрахунку на:	201 677	26 387	14258	7,1
- 100 га с.-г. угідь;	2062,6	269,5	146,1	7,1
- 1-го середньорічного робітника	794,0	99,2	60,9	7,7
5. Рівень рентабельності, +(-) %	64,4	4,3	3,4	-61,0 п.п.

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс», обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Показники таблиці 2.5. дозволяють нам стверджувати, що виробництво валової продукції в порівняльних цінах й відповідні пов'язані показники у 2022 році порівняно з 2020 р. зменшувалися від 0,6% до 38,9% (фондоддача). Ситуація зумовлена значним скороченням натуральних обсягів виробництва через зменшення врожайності та валового збору, що в

свою чергу спричинене бойовими діями та тривалим періодом із розмінування полів у 2022 році.

Товарна продукція ТОВ АФ «Вікторія» також зазнала спаду і у абсолютному вимірі, і у розрахунку на 100 га с.-г. угідь і на 1-го середньорічного робітника: на 16,9%, 16,8% і 9,8% відповідно. Слід зазначити, що попри загальне зростання закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію у 2022 році збройна агресія російської федерації спричинила порушення логістичних експортних зв'язків, чим обумовлене загальне зменшення збутових обсягів, як взагалі по холдингу LNZ Group, так, зокрема, і по ТОВ АФ «Вікторія».

Валовий та чистий прибуток підприємства і пов'язані з ними показники на порядок скоротилися за аналізований період. Зокрема, валовий прибуток у 2022 році становив лише 31,9% від базового 2020 року, а чистий прибуток – тільки 7,1%. Рівень рентабельності обвалився на 61 пункто-процент. Війна, порушення господарських ланцюгів, економічний занепад, бойові дії та масоване мінування сільськогосподарських угідь є першопричиною даної ситуації.

2.2 Аналіз стану управління інноваційною діяльністю підприємства

Після проведення економічних розрахунків діяльності нашої агрофірми, необхідно буде визначити організаційну структуру управління ТОВ та відповідальну особу за пошук та впровадження інноваційних рішень в діяльність компанії. Організаційна структура є одним з ключових елементів внутрішнього середовища ТОВ, оскільки вона визначає поділ завдань між відділами, їхню компетентність у вирішенні певних проблем, а також має прямий вплив на здійснення стратегії підприємства та його взаємодію з зовнішнім середовищем. Виходячи із чисельності працівників та спеціалізації в галузі рослинництва, тобто вирощування та реалізацію зернових то агрофірма в своїй структурі має відповідні відділи на рисунку 2.1.

У агрофірмі займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції, що має вплив на організаційну структуру та структуру управління в компанії. Ця структура - соціальна система зі співпорядкованими та взаємопов'язаними самостійними управлінськими підрозділами та окремими посадами, що виконують функції управління. Ця структура створена за допомогою інформаційно-комунікаційних зв'язків та економічних стимулів, щоб досягти поставлених цілей. У підприємства є різні відділи, такі як бухгалтерський, агрономічний, юридичний, інженерний та дві тракторно-рілльничі бригади. Головні спеціалісти та два бригадири очолюють ці відділи. Структура управління підприємством формується на основі принципів надійних взаємозв'язків між відділами, розподілу обов'язків, функціональних дій та відповідальності.

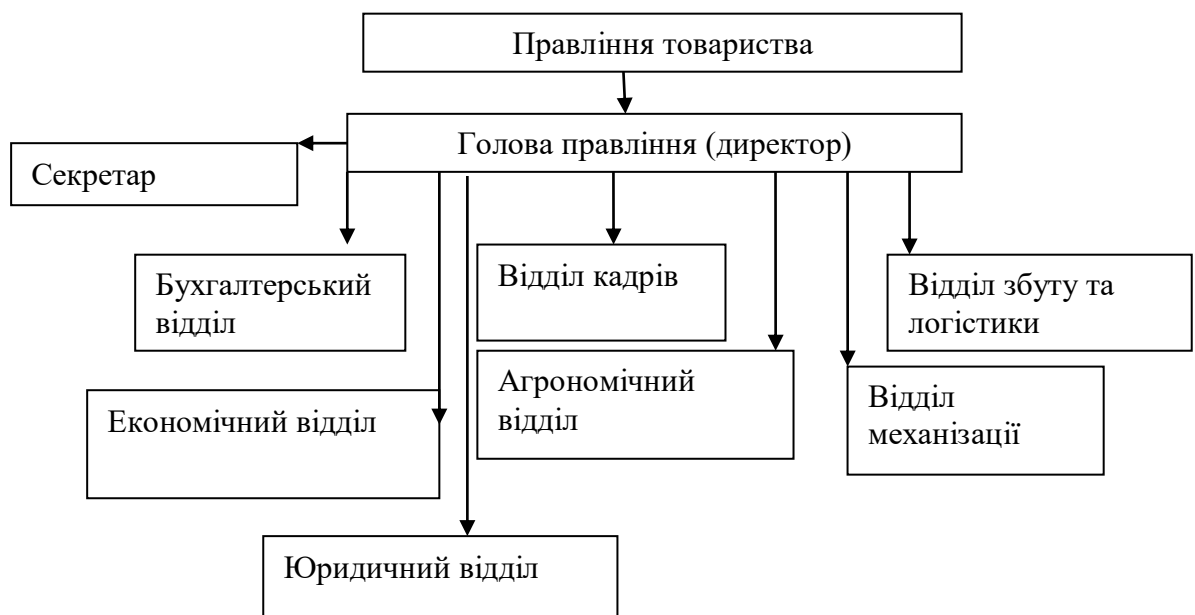


Рисунок 2.1- Схема організаційної структури ТОВ АФ «Вікторія»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Організаційна структура ТОВ АФ «Вікторія» побудована за лінійно-функціональним принципом. Керівники функціональних підрозділів керують підлеглими працівниками та виконують свої посадові обов'язки, спрямовані на виконання функцій відповідно до посадової інструкції. Вони приймають

рішення та діють в рамках своєї компетенції та повноважень, звітує про виконання роботи перед директором підприємства. Отже, з викладеного випливає, що керівні завдання, які поставлені перед організаційною структурою для впровадження змін та інновацій на досліджуваному підприємстві, є залежні від цілей, які загалом поставлені на підприємстві та, зокрема, в кожному структурному підрозділі.

Організаційна структура агрофірми Вікторія м. Білопілля включає наступні структурні підрозділи: керівництво складається з директора, заступника директора з виробництва, технічного директора, фінансового директора та інших керівних посадових осіб; відділ кадрів відповідає за підбір та найм нових працівників, розвиток і професійне навчання та розвиток кар'єри працівників. Відділ збуту та логістики продукції. Займається забезпеченням дієвого збуту продукції на ринку, відповідає за встановлення контактів з потенційними покупцями, переговори з ними, укладання договорів, забезпечення доставки продукції та контроль за оплатою.

Агрономічний відділ забезпечує контроль за вирощуванням рослин та їх захистом від хвороб і шкідників. Агрономи виконують комплексні дослідження ґрунту, підготовку та внесення добрив, організовують і контролюють полив та інші агротехнічні заходи, фахівці з високою кваліфікацією, які знають особливості рослинного виробництва та вміють використовувати сучасні технології для досягнення максимальної продуктивності. До їх обов'язків також належить контроль якості виробленої сільгосппродукції та розробка планів наступних вирощувань. У відділі працюють не тільки агрономи, але й інші фахівці, з метеорології, ґрунтознавства, економіки, які відповідальні за спеціалізовані завдання. Для успішної діяльності такого відділу важливі надійні комунікації з іншими підрозділами, розуміння гілок науки та виробництва, а також належна організація праці та координація всіх заходів, пов'язаних з вирощуванням рослин.

Відділ механізації є важливою складовою агрофірми, оскільки забезпечує виконання робіт з обробки земельних ділянок та провадження різних технологічних процесів у сільському господарстві. Він відповідає за вибір, технічний стан та ефективність використання сільгосптехніки, відповідальний за ремонт та обслуговування машин, а також вибір та придбання нової техніки. До складу відділу входять інженери-механіки, оператори сільгосптехніки та ремонтні майстри. Діяльність відділу механізації має значення для підвищення продуктивності та якості виробництва в аграрній сфері.

Усі зазначені підрозділи співпрацюють між собою для досягнення мети агрофірми - успішного вирощування та продажу продукції. Місія ТОВ АФ «Вікторія»: «Підвищення конкурентоспроможності через вирощування виробництво якісної продукції, забезпечення максимальної надійності та найвищої якості обслуговування наших клієнтів».

Перевагою цієї структури є можливість швидко приймати рішення, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати неформальний підхід до мотивації та контролю працівників. [16]. Ця структура відповідає цілям організації. Якісна є система, яка є результативною та ефективною як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Тому, для поліпшення якості менеджменту компанії потрібно оптимізувати виконання її бізнес-процесів. Якісне управління діяльністю передбачає планування цієї діяльності, організацію її виконання, постійний моніторинг, аналіз і контроль.

Здійснені фінансово-економічні показники діяльності підприємства свідчать про ефективну діяльність. Щоб зробити правильні управлінські рішення, потрібно визначити основні інноваційні впровадження ТОВ АФ. Для аналізу основних інноваційних нововведень та структурних елементів у діяльності підприємства ТОВ «Вікторія», розглянемо таблицю 2.6. Керівник аграрної фірми зосереджується на факторах, які можуть допомогти йому та його виробництву підтримувати та залишатися актуальними в поточному

діловому середовищі, пронизаному невизначеністю та складністю, особливо якщо це галузь рослинництва з великою кількістю конкурентів та альтернативою переорієнтації споживачів. Для досягнення успіху дуже важливо створити операційні моделі, які стимулюють інновації та продуктивність [6, 8].

Таблиця 2.6 - Характеристика запроваджених інновацій в організації ТОВ АФ «Вікторія»

Вид інновацій	Характеристика інновацій	Рік введення
Технологічна впровадження нового методу виробництва	Технології вирощування сої та соняшнику Засоби вирощування нових (удосконалених, модифікованих) сортів рослин Технології вирощування органічної продукції	2020
Технічна впровадження нового засобу виробництва, модернізація конструкції відомого технічного об'єкту;	Додаток для смартфона Farmi цифрова тематична карта цифрові моделі рельєфу Аналітика та планування (агрохімічний паспорт поля)	2021
Виробничі	Передові методи застосування добрив та засобів захисту рослин Інноваційні ресурсозберігаючі технології в АПК Індустріальні технології та науково обґрунтовані системи землеробства	2021
Ринкова	Вихід на новий ринку товарів і послуг	2021
Маркетингова	Логістичний маршрут Додаток Navizor.com	2020
Соціальна	Впровадження заходів з метою покращення життя населення, активна співпраця з СНАУ	2020-2022
Екологічна	Впровадження заходів з питань охорони довкілля	2021
Управлінська реорганізація структури управління	Запровадження нових підходів до планування обсягів продукції і прибутку Досконаліші форми технічного обслуговування і забезпечення ресурсами АПК	2022

Джерело: результати власних досліджень

У 2020 році найбільш активно були впроваджені інновації. У 2020 році було створено додаток для смартфонів під назвою Farmi. Цей додаток надає можливість зареєструватись на безкоштовний аккаунт фермера. Це дозволяє підприємству стежити за контрактами на продаж зерна, закупівлею засобів захисту рослин, мінеральних добрив та насінням з відкритою та прозорою

інформацією. Крім того, "farmi" дозволяє користувачам доступ до карти, яка включає всі елеватори, склади, місця зберігання і графіки їхньої роботи, а також контакти. Основна функціональність додатку полягає в прогнозу погоди та порадах щодо обприскування, а також в даних котирування. Після завантаження "farmi" з магазину додатків App Store або Google Play, безкоштовна версія програми надає точний короткотривалий та довготривалий прогноз погоди для вашого господарства, свіжі котирування цін на світових біржах, актуальні аграрні та економічні новини, власні замовлення на купівлю і продаж, а також мережу найближчих елеваторів та складів.

У 2021 році було запущено цифрові тематичні карти. Це електронні карти, на яких відображені чіткі межі різних ділянок з можливістю коригування. Ділянки можна легко розгледіти візуально, інформація про кожен ділянку доступна в один клік в залежності від потреб користувача. Кожен може легко дізнатись площу ділянки, культуру, яка на ній вирощується, середню родючість та ефективність, історію попередніх посадок, останню дату внесення добрив та безліч інших необхідних даних для керування господарством.

Як додаток використовуються цифрові моделі рельєфу. Це відображення на карті додатково рельєфності земельних ділянок, оскільки такі дані є дуже інформативними. Тому що низинні ділянки землі зазвичай схильні до підтоплень, у той час як ділянки на підвищеннях можуть страждати від засух. Це дозволяє ефективно налагоджувати зрошувальну систему та здійснювати посів вологолюбних чи вологостійких рослин у оптимальних для цього місцях. Такі дані зокрема дуже корисні для агрофірм, так як вони обробляють території різного типу рельєфу.

Сьогодні вже існує чимало ефективних логістичних ІТ-рішень, які дозволяють вирішувати задачі побудови оптимальних маршрутів для збирання та доставки готової продукції від заготівельників до складу чи заводу. Маршрути будуються за допомогою спеціальних алгоритмів в режимі

реального часу таким чином, щоб максимально ефективно використати наявний автопарк компанії для вчасного та якісного збору продукції і доставки її у визначені пункти, у визначений час.

Впровадження автоматизованих логістичних рішень в діяльність агрофіри «Вікторія» дозволяє досягти помітної економії витрат пального та часу вже у перший місяць роботи. А найважливіше - це досягти підвищення якості збирання продукції, зменшення ризику її псування, а отже і помітно зменшити втрати агрокомпанії. Отримується такий ефект завдяки максимально ефективному використанню всіх наявних транспортних засобів агропідприємства: вантажопідйомність кожного транспортного засобу, що здійснює перевезення, має бути використана на 100%, а рух по маршруту повинен відбуватися без відхилень і в межах відведеного на це часу. Агрофірма вирішила виконати ці завдання за допомогою сервісу navizor.com. Цей сервіс аналізує розташування точок збору продукції, відстані до них, вантажопідйомність окремих транспортних засобів, можливі маршрути доставки, максимально допустимий час для доставки та навіть якість дорожнього покриття.

З 2021 року ведеться аналітика та планування. Складно переоцінити важливість аналізу та планування в галузі рослинництва. Аналітичні системи вирішують такі питання, як планування оптимального сусідства рослин, чергування насаджень з року в рік, планування можливості змішаних посадок на основі ведення архіву посівів і зборів та застосування визначених правил оптимізації процесів. Ефективні системи планування дозволяють максимально зменшити залежність від кліматичних умов, використовувати особливості погоди на свою користь, автоматизувати систему поливу, планувати внесення добрив на основі аналізу стану полів, моніторити наявність шкідників та планувати внесення пестицидів лише тоді, коли це насправді необхідно. Запроваджений електронний агрохімічний паспорт будь-якого поля можна переписати на комп'ютері або мобільному пристрої

агронома через кнопку. Збереження даних у хмарі дозволяє отримувати доступ до них з будь-якого зручного для користувача місця.

Використання препарату Вуксал Борон у технології вирощування кукурудзи на зерно є економічно обґрунтованим, оскільки цей препарат є висококонцентрованою суспензією з високою ефективністю для швидкого забезпечення рослин бором та з додатковими ефектами прилипача і сурфактанта. Для досягнення високих урожаїв зерна, сої потребує внесення добрив з вмістом мікроелементів. Застосування препарату ТерраСорб дозволяє підвищити якість і кількість врожаю. Пропоновані на ринку добрива України, такі як мікродобрива «Актив-харвест – Зернові» і «Інтермаг-зернові» містять до 14 елементів і можуть сприяти зростанню якісних та кількісних показників урожаю, і з ними активно працюють агрофірми з 2020 року. Ефективне внесення мікродобрив з листа також може забезпечити підвищення врожаю насіння соняшнику на 11,4% та підвищити рівень олійності насіння на 13,9%.

Для досягнення якісного та прибуткового вирощування зернових та інших культур можна використовувати оптимізацію структури посівних площ. Цей захід є безкоштовним, але допоможе покращити та стабілізувати родючість ґрунтів, збільшити врожайність та поліпшити стан полів. Запровадження цієї оптимальної структури дозволить зменшити використання пестицидів та мінеральних добрив на 30-40%.

Для того, щоб визначити виконавців інноваційних впроваджень нашого підприємства ТОВ АФ «Вікторія», ми проведемо аналіз виконання функцій та завдань інноваційного менеджменту, які наведені в таблиці. в таблиці 2.7.

Об'єкти та суб'єкти управління інноваційним розвитком, а також основні елементи механізму управління, можуть бути визначені. Об'єктом управління інноваційним розвитком є інновації, інноваційний процес та економічні відносини між суб'єктами інноваційної діяльності та учасниками ринку інновацій. Суб'єктами управління інноваційним розвитком можуть бути керівництво підприємства та інноваційні менеджери, які здійснюють

управлінський вплив на об'єкт управління через механізм управління. Механізм управління представляє собою різні підходи до управління та відповідні форми їх реалізації.

Великі агропідприємства, зокрема агрохолдинги, які обробляють десятки та сотні тисяч гектарів землі, мають можливість генерувати та впроваджувати інновації, як власні, так і запозичені. Вони можуть формувати ефективну систему управління інноваційним розвитком як окремого виду управлінської діяльності.

Таблиця 2.7 - Виконання функцій інноваційного менеджменту підприємства ТОВ АФ «Вікторія»

Функції	Зміст	Виконавці функцій
Планування	Планування інноваційної діяльності; цілей інноваційної діяльності; планування створення нових видів продукції; розподіл завдань між учасниками інноваційних впроваджень; виявлення необхідних ресурсів для реалізації інноваційних впроваджень; економічні розрахунки для аналізу доцільності запланованих інновацій.	Директор, заступники директора, бухгалтерія
Організація	Розподіл функцій та створення структури управління інноваційними проектами; організація процесу реалізації та розробки нових технологій та продукції; організація праці персоналу в процесі реалізації інновацій.	Заступники директора, Виробничий відділ
Мотивація	Необхідна підтримка для інноваційної діяльності, наприклад, люди з відповідними компетенціями, фінансовими та іншими ресурсами, інструментами та методами, діяльністю щодо комунікації та формування обізнаності, а також підходами до управління інтелектуальною власністю.	Заступники директора, бухгалтерія
Контроль	Інноваційні ініціативи повинні бути створені відповідно до стратегій та цілей. Інноваційні процеси мають бути налаштовані відповідно до типів нововведень, які мають бути досягнуті: визначати можливості, створювати й перевіряти концепції, а також розробляти та впроваджувати рішення. Ефективність Системи інноваційного менеджменту в цілому слід регулярно оцінювати для виявлення сильних сторін і недоліків.	Бухгалтерія

Джерело: власна розробка

На основі проведеного дослідження можна проаналізувати інноваційні можливості та сформувані інноваційну систему розвитку для підприємства ТОВ АФ «Вікторія». Аналіз показав, що підприємство має достатньо сильний

внутрішній інноваційний потенціал, який, в поєднанні з факторами зовнішнього середовища, успішно реалізує всі інноваційні стратегії. Для підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства необхідно створити проектний відділ, який буде займатися розробкою та реалізацією інновацій організації. Завдяки цьому відділу можливе впровадження нових технологій та вдосконалення системи виробництва. Інноваційні зміни вимагають від підприємства не лише технічного прогресу, але й ширококоштовної маркетингової системи. Для досягнення успіху необхідно створити маркетинговий відділ, який оновить маркетингову стратегію та забезпечить ефективну рекламну кампанію. Відсутність промоції може призвести до втрати потенційних клієнтів, які можуть перейти до конкурентів.

Розширення ринків збуту та збільшення виробничих потужностей є ще однією інноваційною можливістю підприємства. Провівши аналіз інноваційних можливостей ТОВ АФ «Вікторія», можна зробити висновок, що на підприємстві є низка питань, які потрібно вирішити, але завдяки сильним сторонам підприємства (прибутковість, клієнтська база, цінова політика товарів та збільшення обсягів виробництва) ці проблеми можна усунути. Побудова нової споруди для виробництва є великою можливістю для інноваційних заходів, і ця споруда може бути введена в експлуатацію вже у 2024 році. Завдяки цій новій споруді можна змінити організаційну структуру, створити додаткові проектні та маркетингові відділи, покращити систему виробництва та встановити нове автоматизоване обладнання, що дозволить не збільшувати чисельність робітників та зменшити витрати на заробітну плату.

Керівник ТОВ розуміє, що залучення кожного працівника залишається надзвичайно важливим, інновації не є ефективними окремо. Об'єднання співробітників може збільшити шанси на успіх. Найкращий спосіб надихнути на інноваційне мислення - це не змусити провести мозковий штурм, а створити постійну розмову. Якість розмови є важливим фактором у

визначенні якості творчості та інновацій. Подолання розриву між ідеями та діями допоможе втілити ідеї та дані в життя та створити спільне розуміння між керівником і співробітниками, забезпечуючи узгодження зі стратегічними цілями та, зрештою, більш обґрунтовані рішення. Цей новий підхід до співпраці між співробітниками та керівниками для сприяння особистому розвитку, професійній діяльності та колективному розуму. З даних таблиці видно, що всі відділи організаційної структури ТОВ "Вікторія" здійснюють виконання функцій інноваційного менеджменту підприємства. На майбутнє доцільно створити інноваційну систему розвитку для свиноферми ТОВ "Вікторія". Аналіз показав, що як галузь, так і підприємство в цілому мають перспективи для впровадження інноваційного потенціалу, який дозволить їм вибратись з кризи, здійснити відродження та з рахунку факторів зовнішнього середовища реалізувати інноваційну стратегію розвитку.

2.3 Оцінка потенціалу ТОВ АФ «Вікторія» в контексті інноваційної діяльності

Для оцінки готовності підприємства до здійснення інноваційної діяльності необхідно провести аналіз його ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості та стабільності, за відповідними групами показників. Обґрунтування доцільності використання даних показників засноване на положенні про порядок аналізу фінансового стану підприємств, методиці проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. (додаток Б).

Для оцінки були використані показники, які відображають пряму залежність між поліпшенням фінансового стану підприємств і збільшенням значень показників. Оскільки ці показники мають відносний характер, їх необхідно розраховувати на основі середніх значень даних форм звіту про

фінансовий стан. та звіту про сукупний дохід. У таблиці 2.8 представлений розрахунок 16 найважливіших для нашого дослідження коефіцієнтів. Попередньо класифікацію коефіцієнтів та методичний інструментарій для розрахунку було представлено в розділі 1.

Аби глибше дослідити економічний стан розглянутого підприємства у таблиці 2.6. представимо розрахунок 17 додаткових коефіцієнтів з оборотності, рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості.

Таблиця 2.8. - Коефіцієнти фінансового стану ТОВ АФ «Вікторія» за 2020-2022 рр.

№	Показники	Роки			2022р. до 2020р., +/-
		2020	2021	2022	
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,29	0,28	0,13	-0,15
2	Коефіцієнт оборотності основ засобів	19,68	22,16	9,93	-9,76
3	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,35	0,32	0,15	-0,20
4	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	125,25	104,76	56,24	-69,01
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,95	1,11	0,68	-0,27
6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,37	0,34	0,16	-0,21
7	Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності, %	12,82	2,89	1,55	-11,27
8	Рентабельність капіталу за чистим прибутком, %	11,21	1,15	0,45	-10,76
9	Рентабельність власного капіталу, %	14,61	1,40	0,53	-14,08
10	Рентабельність виробничих фондів, %	7,71	0,92	0,33	-7,38
11	Коефіцієнт рентабельності діяльності	64,44	4,31	3,45	-60,99
12	Рентабельність реалізації продукції за прибутком від реалізації, %	46,83	6,61	17,99	-28,84
13	Рентабельність реалізації продукції за прибутком від операційної діяльності	44,82	10,36	11,47	-33,35
14	Коефіцієнт загальної ліквідності	13,45	12,93	12,99	-0,46
15	Коефіцієнт критичної ліквідності	13,41	12,89	12,96	-0,45
16	Індекс постійного активу	0,12	0,17	0,12	-
17	Коефіцієнт автономії	0,77	0,82	0,85	0,08

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)»

Із показників таблиці 2.6. впливає, що внаслідок зниження виручки у 2022 році в ТОВ АФ «Вікторія» спостерігалось істотне погіршення всіх,

пов'язаних з виручкою коефіцієнтів. Найбільш значуща ситуація стосувалася уповільнення оборотності матеріальних запасів – на 69 од. та основних засобів – на 9,76. Через скорочення масштабів діяльності, спричинене війною, інші коефіцієнти оборотності також мають негативну, проте не критичну динаміку. Отже, господарювання при фактичному монокультурному виробництві є надчутливим щодо погіршення зовнішніх факторів економічного середовища, тобто в даному випадку до війни.

Обумовлене цією ж причиною скорочення валового та чистого прибутку, зумовило погіршення всіх без виключення показників рентабельності, а найбільше - коефіцієнтів рентабельності діяльності – на 61 од. та рентабельності реалізації – на 33 од. Ліквідність господарства хоча й не так критично як рентабельність, але також погіршилася. Єдиний коефіцієнт, який за аналізований період мав позитивну динаміку – це коефіцієнт автономії (зріс на 0,08 од.), однак це збільшення є незначним й відбулося переважно в результаті переоцінки певних видів активів.

Підсумовуючи проведені дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ АФ «Вікторія» слід зазначити, що підприємство за розглянутий період погіршило результати своєї діяльності, але це погіршення не пов'язане із управлінською політикою менеджменту, а було спричинене обставинами збройної агресії, й тому із настанням миру є великі сподівання на покращення економічних показників в ТОВ АФ «Вікторія».

Для того, щоб запропонувати інноваційні ідеї для підприємства в умовах ризикованого виробництва, корисно провести SWOT-аналіз агрофірми. Це дозволить зібрати вичерпну інформацію про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, з якими може стикнутися наш бізнес. Це допоможе при прийнятті рішень про розвиток та розширення наших бізнес-операцій. Відповідна інформація за допомогою SWOT-аналізу стане дуже корисною для підприємства, щоб проаналізувати свої можливості та мінімізувати ризики при розробці нових інноваційних ідей.

SWOT-аналіз володіє великим потенціалом для комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Його результати дозволяють передбачити майбутні ринкові умови та забезпечити чітке розуміння поточного стану галузі в ТОВ. Завдяки своїй простоті та досвіду, SWOT-аналіз є ідеальним якісним інструментом, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити виклики та загрози, з якими воно може зіткнутися. Таким чином, таблиця 2.9 надасть комплексну інформацію про можливості та обмеження рослинництва в ТОВ.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз ТОВ АФ «Вікторія»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Встановлені стабільні зв'язки з основними споживачами; Перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво підприємства Наявність кваліфікованих спеціалістів із новими поглядами на сучасні умови ринку та наявність потужної наукової бази для підготовки фахівців Висока якість продукції із високою родючістю земель; Знання та досвід роботи управлінської команди підприємства на українському ринку.	Недостатні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку; Нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу; Відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації Проблеми з пошуком каналів збуту Активізація конкурентів Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів.
МОЖЛИВОСТІ: Забезпечення внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції Впровадження нових розробок; Розширення продуктового портфеля; Розширення збутової мережі; Збільшення обсягів продажу. Можливість зайняти нішу виробництва органічної продукції Можливості державних закупівель сільськогосподарської продукції	ЗАГРОЗИ: Розвинення більш глибокого суперництва між конкурентами; Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору на світовому продовольчому ринку Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Засновуючись на даних таблиці, можна стверджувати, що головними конкурентними перевагами досліджуваної компанії є висока якість її сільськогосподарської продукції, ефективний кадровий потенціал, успішне співробітництво з партнерами та споживачами, а також значний досвід у

галузі агровиробництва. Проте, протягом своєї підприємницької діяльності, компанія стикається з рядом проблем, таких як відсутність ефективних каналів збуту, недостатня кількість маркетингових досліджень, недостатня збір маркетингової інформації та інші. Тому, керівництву компанії потрібно сконцентруватися на зміцненні своїх сильних сторін та використанні можливостей для уникнення можливих загроз.

Щоб удосконалити підсистему менеджменту, будуть прийняті додаткові заходи для забезпечення якості продукції та зміцнення контролю за ним. Також будуть приділені більше уваги кадровій політиці, шляхом напрацювання нових методів добору та залучення висококваліфікованих спеціалістів до служби маркетингу, та організації курсів підвищення кваліфікації для працівників. Не менш важливим є покращення мотиваційного менеджменту персоналу.

Для нашого дослідження було проведено аналіз, який показав, як внутрішні процеси (сильні та слабкі сторони) підприємства взаємодіють між собою та який вплив вони мають на галузь рослинництва та вирощування зернових. Це дало нам необхідну інформацію для формулювання можливих реакцій на зміну ринкового середовища. Для досягнення сталої продуктивності зернових дуже важливо досягти хорошого балансу з точки зору інтеграції можливостей, пов'язаних із технологіями та креативністю, під час реагування на загрози. Тому у наступному розділі ми представимо інноваційну діяльність на перспективу, яка стане вихідним шляхом з кризи самого АФ «Вікторія».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ АФ «ВІКТОРІЯ»

3.1 Розробка моделі управління інноваційною діяльністю в системі менеджменту підприємства

У попередніх розділах ми встановили основні інноваційні досягнення, які були впроваджені на підприємстві протягом останніх трьох років, визначили фінансову готовність ТОВ «АФ Вікторія» та вивчили, хто і як відповідає за адаптацію інновацій у різних відділах агрофірми. Однак ми розуміємо, що інноваційна діяльність суб'єкта господарювання повинна бути цілеспрямованою, спланованою та призводити до бажаного результату, тому необхідно створити відповідну систему управління, яка зможе зростати та вдосконалюватися під впливом змін у воєнному виробництві, а також внутрішніх та зовнішніх трансформаціях.

Для нашої системи управління агрофірмою система управління інноваційною діяльністю повинна розвиватись у відповідних напрямках: кількісний розвиток буде виражений у зростанні обсягів виробництва, вирощування та реалізації інноваційної продукції, зокрема застосування сучасних методів добрив та засобів захисту рослин, адаптація інноваційних ресурсозберігаючих технологій та промислових технологій та науково обґрунтовані системи землеробства. Якісний розвиток буде виражений через активізацію використання та навчання працівників, що призведе до якісно нового стану системи управління інноваційною діяльністю та забезпечення конкурентних переваг на тривалий період часу.

За умови процесу впровадження розвитку необхідно враховувати всі фактори та умови, механізми та стимули, які забезпечать безперервність та тривалість темпів економічного розвитку самої агрофірми, які потрібні для

досягнення суб'єктами управління встановлених цілей розвитку. Тому управління інноваційною діяльністю для агрофірми буде характеризуватися постановкою цілей та вибором стратегії, а також чотирма етапами циклу: планування, встановлення умов та організація, реалізація, керівництво. Розподіл функцій у інноваційному менеджменті зумовлений різноманітністю управлінської діяльності в ланцюжку ідея - дослідження - розробки - проектування - виробництво - впровадження інновацій.

Спочатку необхідно оцінити рівень розвитку системи управління інноваційною діяльністю ТОВ, а потім запропонувати напрями її подальшого розвитку. Якщо система управління є недостатньо розвиненою, то вона не зможе функціонувати належним чином і виконувати необхідні управлінські функції. Це може призвести до порушень виробничо-господарської діяльності агрофірми. Тому потрібно ретельно проаналізувати існуючу систему управління та внести необхідні зміни і покращення для підвищення її ефективності. Чисельність апарату управління є достатньою і представлена директором та керівниками відділів і підрозділів, самі фінансово-економічні показники діяльності підприємства є негативними в результаті скорочення масштабів діяльності, спричинене війною, інші коефіцієнти оборотності також мають негативну, проте некритичну динаміку. Ми визначаємо, що базові цілі системи управління інноваційною діяльністю - це цілі самої агрофірми, а розвиток цієї системи повинен бути спрямований на впровадження інновацій як головних цілей діяльності.

У розділі 2.2 ми провели дослідження, які показали, що процес впровадження та розвитку управління інноваційною діяльністю агрофірми заснований на функціях планування, організації, мотивації та контролю, які діють відповідними відділами і являють собою сукупність організаційних заходів, спрямованих на підняття рівня креативності вирішення управлінських, збутових, фінансових та технологічних та соціальних проблем для забезпечення впровадження кількості технічних, техніко-технологічних, організаційно-економічних, ринкових, маркетингових та

екологічних інновацій, очікуваними наслідками яких є ефективний рівень конкурентоспроможності вирощеної зернової продукції.

Ефективність управління розвитком інноваційної діяльності підприємства можна визначити за допомогою різних показників, які показують, наскільки успішними є рішення, що стосуються інновацій. Проведений аналіз аналітичних матеріалів компанії ТОВ АФ «Вікторія» вказує на те, що під час розробки системи управління, керівник інноваційної діяльності повинен: виконувати моніторинг стану системи та виконання поставлених цілей, готувати оперативні дані щодо стану та розвитку системи для керівників вищого рівня управління, акумулювати та узагальнювати інформацію щодо чинників розвитку системи, організовувати інформаційний обмін між працівниками системи, розробляти можливі стратегії розвитку системи управління інноваційної діяльності з урахуванням наявних цілей та завдань, обґрунтовувати регулюючі рішення та розробляти рекомендації щодо їх впровадження, оцінювати можливі наслідки реалізації регулюючих рішень, пов'язаних з розвитком системи управління, здійснювати контроль за виконанням регулюючих рішень та аналізувати причини їх невиконання.

Для керівників відділів, де впроваджують інновації, важливо мати на увазі, що процес розвитку системи управління інноваційною діяльністю повинен складатися з кількох етапів.

Першим етапом є ідентифікація та оцінювання фактичного рівня основних параметрів та показників функціонування системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Наступним етапом є визначення пріоритетів розвитку та можливостей удосконалення системи управління інноваційною діяльністю.

Третім етапом є виявлення проблемних ситуацій та вибір шляхів їх вирішення, а на останньому етапі реалізуються заходи, які призводять до позитивного розвитку системи управління інноваційною діяльністю.

Аналіз системи управління інноваційною діяльністю агрофірми дозволяє нам отримати реальну картину її стану та функціонування, зокрема,

визначити наявність необхідних матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Особливу увагу при цьому слід звернути на виявлення проблемних ситуацій та перешкод в діяльності системи управління. Аналізування системи управління інноваційною діяльністю також дозволяє виявити можливості та перспективи, впровадження яких може позитивно вплинути на її розвиток. Керівництво системи управління інноваційною діяльністю повинно здійснювати регулюючі заходи, спрямовані на реалізацію можливостей та усунення перешкод, успішне впровадження яких відображається на подальшому розвитку даної системи управління.

Пропонуємо оцінити поточні можливості управління інноваціями, включаючи систему відображення поточної інноваційної діяльності та інші наявні системи управління. Важливо також звернути увагу на розуміння інноваційних викликів та можливостей, з якими стикається ТОВ АФ «Вікторія», включаючи нові потреби користувачів, технологічні тенденції, дії конкурентів та інші зміни в суспільстві та навколишньому середовищі. ТОВ АФ «Вікторія» планує розробити нову стратегію та політику, що описуватимуть можливості для її бізнесу. Ми будемо зосереджуватися на типах інновацій, які допоможуть нам досягти наших цілей, ресурсах, які будуть виділені для реалізації можливостей, а також на людях та команді, яка буде задіяна у цьому процесі. Результати роботи будуть вимірюватися та відстежуватися. Для початку ми розпочнемо з «низьких» інноваційних ініціатив та будемо спілкуватися, створювати обізнаність та визначати наші досягнення. Окрім того, ми зосередимося на розвитку компетенцій та будемо надавати (цифрові) інструменти та методи для наших інноваційних кадрів. Необхідно зміцнювати інноваційні портфелі, стимулюючи їхній розвиток та забезпечуючи їх вимірювання та звітність про прогрес, успіхи та приклади впровадження в організації. При цьому необхідно залучати більше людей з команди підприємства та зовнішніх партнерів для розширення інноваційної діяльності. Організація повинна сприяти розвитку інноваційної культури та підтримувати лідерів в цьому напрямку. Головною метою на даному етапі є

продемонструвати, що використання інновацій вносить значну користь для організації, користувачів та зацікавлених сторін.

Потім проводимо аналіз ефективності системи управління інноваціями в цілому, щоб визначити, чи використовує підприємство всі доступні можливості для досягнення інноваційних цілей. Поступово культивуємо правильну культуру організації, а на основі оцінки визначаємо пріоритетні напрямки удосконалення системи. Це може зумовити коригування інноваційної стратегії, покращення розуміння контексту та перерозподілу ресурсів, залучаємо партнерів серед представників бізнесу, для вимірювання інновацій тощо.

Рисунок 3.1 ілюструє місце підсистеми управління інноваційною діяльністю в системі менеджменту підприємства, а також місце тимчасової робочої групи для створення креативних рішень та реалізації інноваційних проєктів.

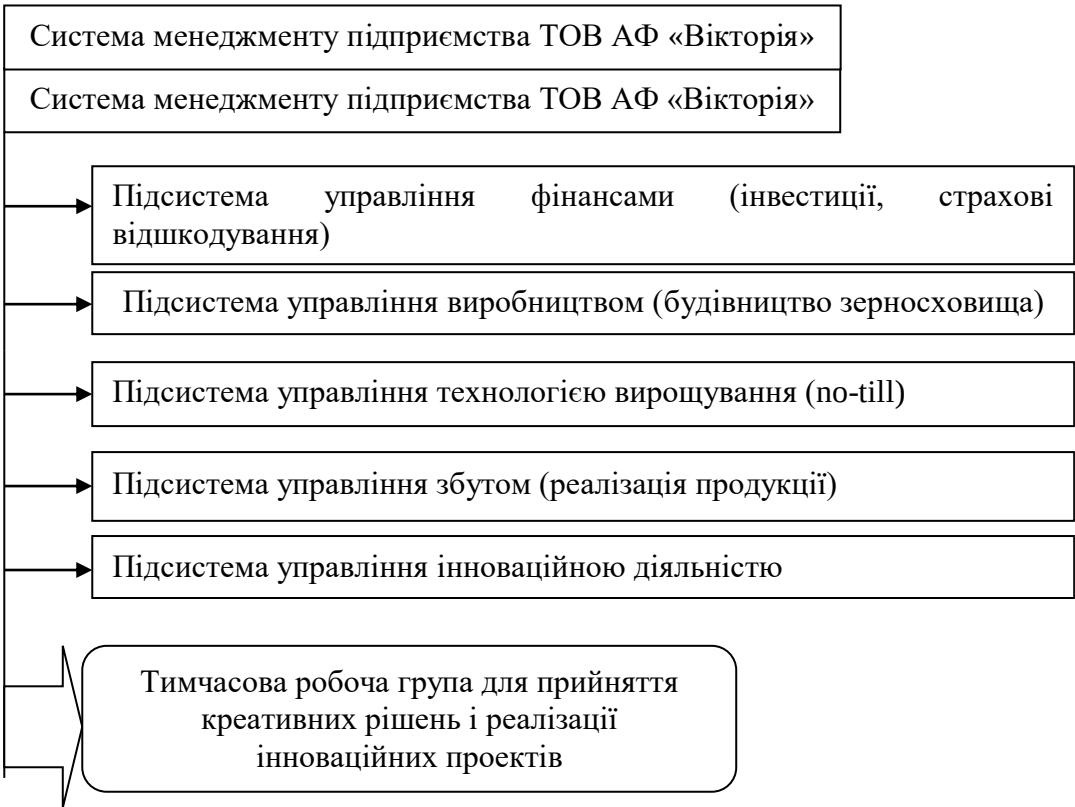


Рисунок 3.1 - Місце підсистеми управління інноваційною діяльністю, а також тимчасової робочої групи для прийняття креативних рішень і реалізації інноваційних проєктів в системі менеджменту ТОВ АФ «Вікторія»

Джерело: власна розробка

На підприємстві було проведено дослідження, в результаті якого встановлено, що для розвитку інноваційної діяльності можна використовувати три альтернативні методи. Першим кроком є створення підсистеми управління інноваційною діяльністю на агрофірмі, після чого формується тимчасова робоча група з представників відділів та експертів, що займаються прийняттям креативних рішень для реалізації проектів. У випадку, якщо підсистема управління інноваційною діяльністю не охоплює всі підсистеми управління та менеджменту в ТОВ, застосовується третій метод - поєднання першого і другого варіанту.

Важливо відмітити, що особливістю моделі управління діючого підприємства є те, що запропонована підсистема буде прямо пов'язана з роботою підприємства і задіяне всі його відділи, оскільки сам штат та організаційна структура є незначними. Це є характерною ознакою структури менеджменту для створення нової підсистеми управління. Для реалізації інноваційних проектів та роботи у військовий час у складі агрофірми буде сформована тимчасова робоча група. Для цього будуть залучені спеціалісти з відповідною спеціалізацією підприємства, які зможуть працювати над проектами, не відриваючись від виробництва. Для забезпечення можливостей колективної роботи та досягнення поставлених цілей буде використовуватися необхідне обладнання, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси.

Інноваційна діяльність є стратегічною за своєю суттю, оскільки управління нею передбачає вибір новітніх технологій, методів організації праці, маркетингу та менеджменту, а також методів придбання й використання цих технологій разом з методами отримання, збирання, зберігання та обробки даних, знань та інформації, з урахуванням юридичних, фінансових, адміністративних, соціальних, процесно-структурних, екологічних та стратегічних аспектів. Управління інноваційною діяльністю об'єднує планування, прийняття рішень, організацію, контроль і спрямоване на використання всіх ресурсів організації, таких як матеріальні, людські,

інформаційні та фінансові. Ці кроки дають змогу управляти інноваційною діяльністю в упорядкованій сукупності.

Для створення алгоритму логічних дій та прийняття управлінських рішень в системі управління інноваційною діяльністю ТОВ АФ «Вікторія» доцільно використати методику Огундарі А. [15 с. 218] та адаптувати наступні позначення:

mag(main actions to achieve the goals)- основні дії для досягнення цілей системи управління АФ в базовий період;

dag (defined actions to achieve the goals) - визначені дії для досягнення цілей системи управління в звітному періоді;

sabp (implemented actions in the base period) - реалізовані дії в базовий період для системи управління АФ;

iarp (implemented actions in the reporting period)- реалізовані дії в звітному періоді для системи управління АФ;

ine (increase in the number of established actions)- збільшення кількості встановлених дій протягом аналізованого періоду;

ina (increase in the number of achieved goals) - збільшення кількості досягнутих цілей упродовж аналізованого періоду.

На рисунку 3.2 наведена послідовність етапів методу розвитку інноваційної діяльності, визначена нашою агрофірмою заздалегідь.

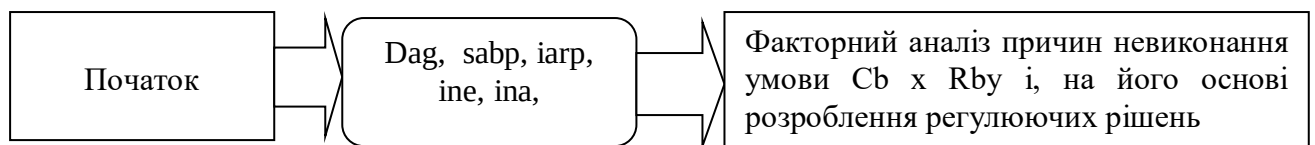


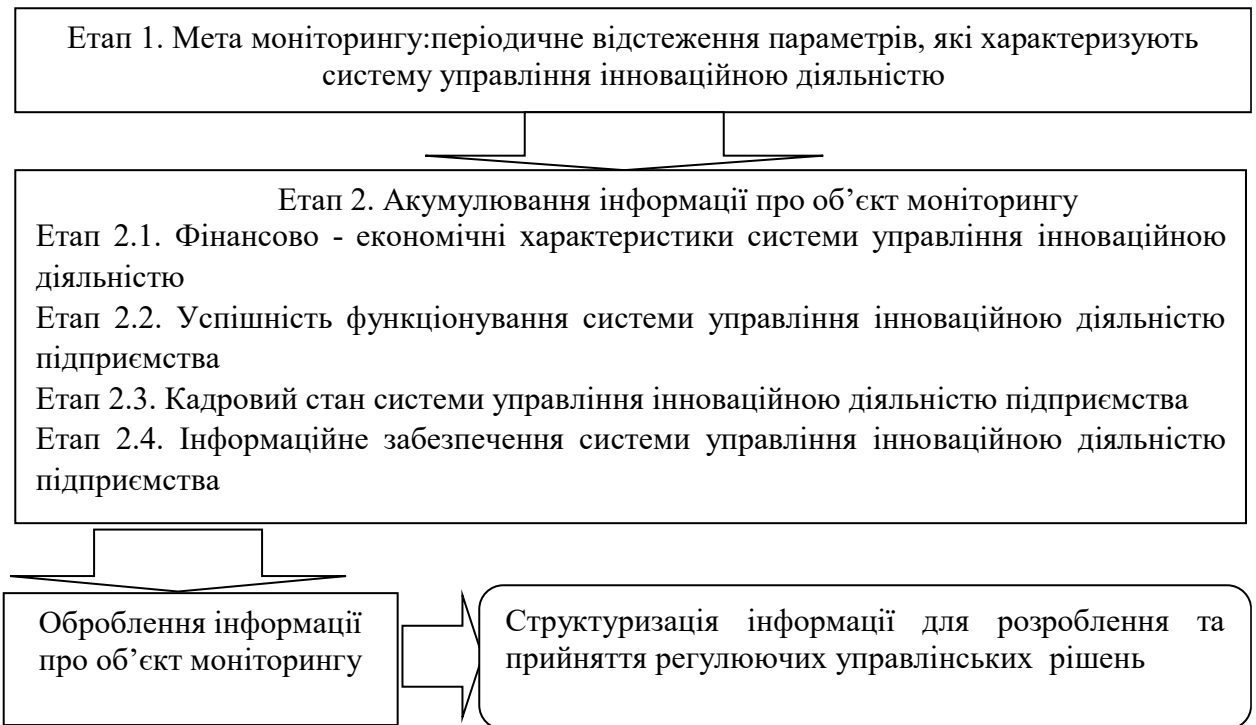
Рисунок 3.2 - Блок-схема послідовності етапів визначення ефективності обраного підприємством методу розвитку інноваційної діяльності

Джерело: адаптація за Огундарі А. [15 с. 218]

Оцінка потужності системи менеджменту є ключовим фактором при прийнятті рішення про те, який метод розвитку інноваційної діяльності в ТОВ є найбільш відповідним і доцільним. Для забезпечення ефективності

інноваційної діяльності, сама система управління інноваційною діяльністю періодично вимагає оцінювання всіх параметрів, що їх описують і характеризують. Для виконання цієї задачі необхідний постійний моніторинг функцій системи, щоб вчасно виявити будь-які розбіжності між фактичними показниками та запланованими, а також незбіжності між встановленими цілями та діями, які заплановано для реалізації, або ті, що реалізуються відповідальними кадрами до системи управління інноваційною діяльністю.

Цілком доцільно використовувати на рисунку 3.3 типову схему моніторингу та контролю системи управління інноваційною діяльністю аграрної фірми. Першим етапом у кожному контролі є визначення мети для його організації. Основна мета моніторингу та контролю полягає у наданні всебічної, достовірної та повної інформації про базові об'єкти контролю. Важливо оцінювати їх реальний стан, властивості та характеристики. Оцінка цих параметрів заздалегідь побудована для системи управління інноваційною діяльністю з періодичним відслідковуванням її параметрів.



3.3 - Етапи здійснення моніторингу системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором

Після визначення мети контролю і моніторингу та встановлення напрямків і параметрів відстеження необхідно провести збір даних. Для цього застосовуються відповідні методи моніторингу і контролю за інформацією, такі як документальна перевірка, спостереження, обстеження, експертні дослідження та встановлення якісно-кількісних нормативів. Важливо, щоб відповідальні особи постійно звітували перед керівником ТОВ та використовували засоби масової інформації, відповідно до специфіки виробництва. Інформація може бути здобута з числа різноманітних джерел, таких як звіти відповідальних осіб, акти і протоколи перевірок, висловлення експертів, результати анкетних опитувань, первинна документація, звіти з фінансової, статистичної та управлінської звітності, щорічники, онлайн-джерела, законодавчі акти і постанови, державна та місцева підтримка та конкурентні рейтинги.

Після збору необхідної інформації з різних джерел та використання актуальних методів моніторингу дані піддаються обробці для подальшої структуризації, що дозволяє приймати регулюючі рішення. Це включає розрахунок показників, які відображають управління інноваційною діяльністю свиноферми, трактування та оцінку результатів. Отримані показники проранжовані в топологічному просторі для факторного аналізу, після чого результати обробляються для оцінки ефективності системи управління інноваційною діяльністю свиноферми. Проблемні ситуації вирішуються шляхом нейтралізації негативних факторів та прийняття відповідних управлінських рішень після ретельної підготовки та використання можливостей, виявлених попередньо. Щоб успішно реалізувати та виконати модель керування інноваційною діяльністю на підприємстві, необхідне ієрархічне упорядкування в процесі моніторингу. Першим кроком цієї моделі є визначення мети інноваційної діяльності - чого конкретно ми хочемо досягти та які шляхи досягнення цієї мети існують. В нашому випадку це аналіз структури посівних площ підприємства, товарної продукції та відпускних цін свідчить про збільшення виробництва соняшнику та сої, незважаючи на раціональні норми вирощування цих культур. Це свідчить про чітку позицію фермера, який враховує ринкові умови, попит та відпускну ціну різних видів продукції та збільшує площі під вирощування більш прибуткових культур. З урахуванням цих тенденцій, рішення керівництва щодо розвитку підприємства може бути таким: продовжувати збільшувати посівні площі соняшнику та кукурудзи на зерно, за умови, що ціни на ці культури не суттєво знизяться.).

Наступна пропозиція діяльності агрофірми полягає в тому, що вона спрямована на поглиблення спеціалізації підприємства через підвищення врожайності озимої пшениці і поліпшення сівозміни. На користь вибору стратегії розвитку бізнесу за рахунок збільшення площ озимої пшениці з одночасним поглибленням спеціалізації, він підтверджує той факт, що аналізована компанія за останні роки значно збільшила урожай зерна, що призвело до збільшення рентабельності урожай з 1 га. Тому, на наш погляд,

при постійній інтенсифікації галузі та поглибленні спеціалізації можна отримати ще більш значущі економічні результати.

Одна зі стратегій розвитку бізнесу може полягати у впровадженні моделі інтенсивних технологій - розвитку органічного сільського господарства або поступового переходу до нього. Ця стратегія спрямована на реалізацію потенційної біологічної продуктивності сільськогосподарських культур та передбачає переклад частини агротехнологічних процесів в органічне виробництво. Впровадження такої моделі передбачає зниження використання технічних ресурсів, у тому числі хімічних засобів захисту рослин та мінеральних добрив.

Однією з новітніх технологій, яку доцільно запропонувати прямий посів (no-till) - це метод землеробства, який полягає у тому, щоб не обробляти ґрунт між збором врожаю та наступним посівом. В цьому методі зберігається природна структура та склад ґрунту, насіння висівається без попередньої обробки. Застосування технології прямого посіву є економічним вигідним, оскільки це зменшує витрати на землеробство за рахунок зменшення використання палива, скорочення тривалості робіт на обробку землі, а також зменшує використання хімічних добрив та пестицидів.

ВИСНОВКИ

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

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.

ТОВ Агрофірма «Вікторія» - було засноване 16 березня 2001 року, в процесі реорганізації сільськогосподарського колективного підприємства як базове господарство групи компаній «Лебединський насіннєвий завод» (LNZ Group). Предметом діяльності ТОВ АФ «Вікторія» є вирощування зернових та здійснення торгівельної господарської діяльності.

Проаналізувавши економічні та фінансові показники ТОВ АФ «Вікторія», встановлено, що серед усіх видів товарної продукції у середньому за останні три роки припадає на зернові культури – 92,9%, найбільша питома вага припадає на кукурудзу – 86,9%. Ця культура є домінуючою в структурі сільськогосподарського збуту компанії. Рівень розораності за 2020-2022 рр. був на рівні 100%, це доводить дуже інтенсивне використання земельних угідь господарством, підприємство обробляє 9762 гектари. Середньооблікова чисельність працівників господарства за період дослідження з 2020 по 2022 рік мала тенденцію до зниження на 7,9% або 20 осіб, зараз працює 234 людини.

У 2022 році збройна агресія російської федерації спричинила порушення логістичних експортних зв'язків, та мінування полів обумовило загальне зменшення збутових обсягів, недоотримання виручки, загальне зростання закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію як результат скоротилися валовий прибуток у 2022 році становив лише 31,9% від базового 2020 року, а чистий прибуток – тільки 7,1%. Рівень рентабельності обвалився на 61 пункто-процент як по холдингу LNZ Group, так і по ТОВ АФ «Вікторія».

Організаційна структура є лінійно – функціональною та цілком раціональна для підприємства в умовах ризикованого виробництва, а працівники безсумнівно виконують та розуміють свої функції.

Характеристика запроваджених інновацій на підприємстві свідчить про активне їх впровадження починаючи з 2020 року, було впроваджено безкоштовний аккаунт фермера додаток для смартфона Farmi, здійснено впровадження ефективних логістичних IT-рішень, через які вирішуються задачі структури оптимальних маршрутів реалізації, збору та доставки готової продукції починаючи від виробника то точки продажу, запущено цифрові тематичні карти у 2021 році, використання препарату Вуксал Борон. Підприємство має достатньо сильний внутрішній інноваційний потенціал, який, в поєднанні з факторами зовнішнього середовища, успішно реалізує всі інноваційні стратегії

Дослідженням з менеджменту агрофірми визначено основних виконавців по впровадженню інноваційних рішень в ТОВ АФ «Вікторія». То функції мотивації, контролю, управління та планування здійснює сам директор, та керівники відповідних відділів агрономічного, фінансово-економічний відділ, відділу механізації.

Здійснена оцінка фінансово-економічної готовності ТОВ АФ «Вікторія» до інноваційної діяльності показала різке скорочення чистого доходу та суттєве погіршення усіх, пов'язаних з цим показників. підприємство за розглянутий період погіршило результати своєї діяльності,

але це погіршення не пов'язане із управлінською політикою менеджменту, а було спричинене обставинами збройної агресії.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ АФ «Вікторія» дає підстави стверджувати, що головними конкурентними перевагами досліджуваної компанії є висока якість її сільськогосподарської продукції, ефективний кадровий потенціал, успішне співробітництво з партнерами та споживачами, а також значний досвід у галузі агровиробництва.

Із основних пропозицій пропонуємо систему управління інноваційною діяльністю у відповідних напрямках: кількісний розвиток буде виражений у зростанні обсягів виробництва, вирощування та реалізації інноваційної продукції, зокрема застосування сучасних методів добрив та засобів захисту рослин, адаптація інноваційних ресурсозберігаючих технологій та промислових технологій та науково обґрунтовані системи землеробства. Якісний розвиток буде виражений через активізацію використання та навчання працівників, що призведе до якісно нового стану системи управління інноваційною діяльністю та забезпечення конкурентних переваг на тривалий період часу..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І., Зоря О. П., Галінська Т. С., Голбан Т. Т. Інституційні засади формування інвестиційно-інноваційних кластерів в аграрному секторі. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 2. С. 17-23.
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. Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І. Ефективність розвитку сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм в умовах різноукладності. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 22. С. 48–54 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5338> (дата звернення 14.05.2023).
4. Бервено О. В., Артамонова А. Ю. Методичні підходи щодо активізації інноваційного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 171- 176.
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.nauka.com.ua/pdf/1_2021/102.pdf (дата звернення 31.04.2023).
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. Милованов розповів, як розподілятимуть дотації аграріям у 2022 році. AgroPolit [сайт]. URL: <https://agropolit.com/news/14863-milovanov-rozpovivyak-rozpodilyatimutsya-dotatsiyi-agrariyam-u-2021-rotsi> (дата звернення: 12.04.2023).

10. Охріменко О.О., Скоробогатова Н.Є., Манаєнко І.М., Яресько Р.С. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 262 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/_2098_37094451.pdf (дата звернення 11.04.2023).

11. 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 05.04.2023).

12. 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.

13. Я. Пухкало. Управління інноваційною діяльністю підприємств аграрного сектору *I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів»* (23 березня 2023) м. Кременчук. 2023 С. 313-314.

14. Bogoviz A V, Sandu I S, Demishkevich G M and Ryzhenkova N E 2019 Economic Aspects of Formation of Organizational and Economic Mechanism of the Innovational Infrastructure of the EAEU Countries' Agro-Industrial Complex *Perspectives on the Use of New Information and Communication Technology (ICT) in the Modern Economy*, ed Popkova E and Ostrovskaya V (Switzerland: Springer Nature Switzerland AG) pp 108-117.

15. Barrientos-Fuentes J. C., Berg E. Impact assessment of agricultural innovations: a review. *Agronomía Colombiana*. 2015. №31(1), 120-130.

16. Ogundari, K., Bolarinwa, O. D. Impact of agricultural innovation adoption: a meta-analysis. *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*.

2015. Volume 62, Issue 2. P. 217-236.

18. Stoyanets N., Aboyi M. O. Improvement of innovative activity of the enterprise *International scientific journal "Internauka"*. Series: "Economic Sciences". 2020. №11. p. 68-79.

19. Yakubiv V., Poliuk M. Innovative methodologies for estimating the personnel of agricultural enterprises in Ukraine. *Scientific papers-series management economic engineering in agriculture and rural development*. 2019. Vol. 19, Iss. 1. P. 617-624.

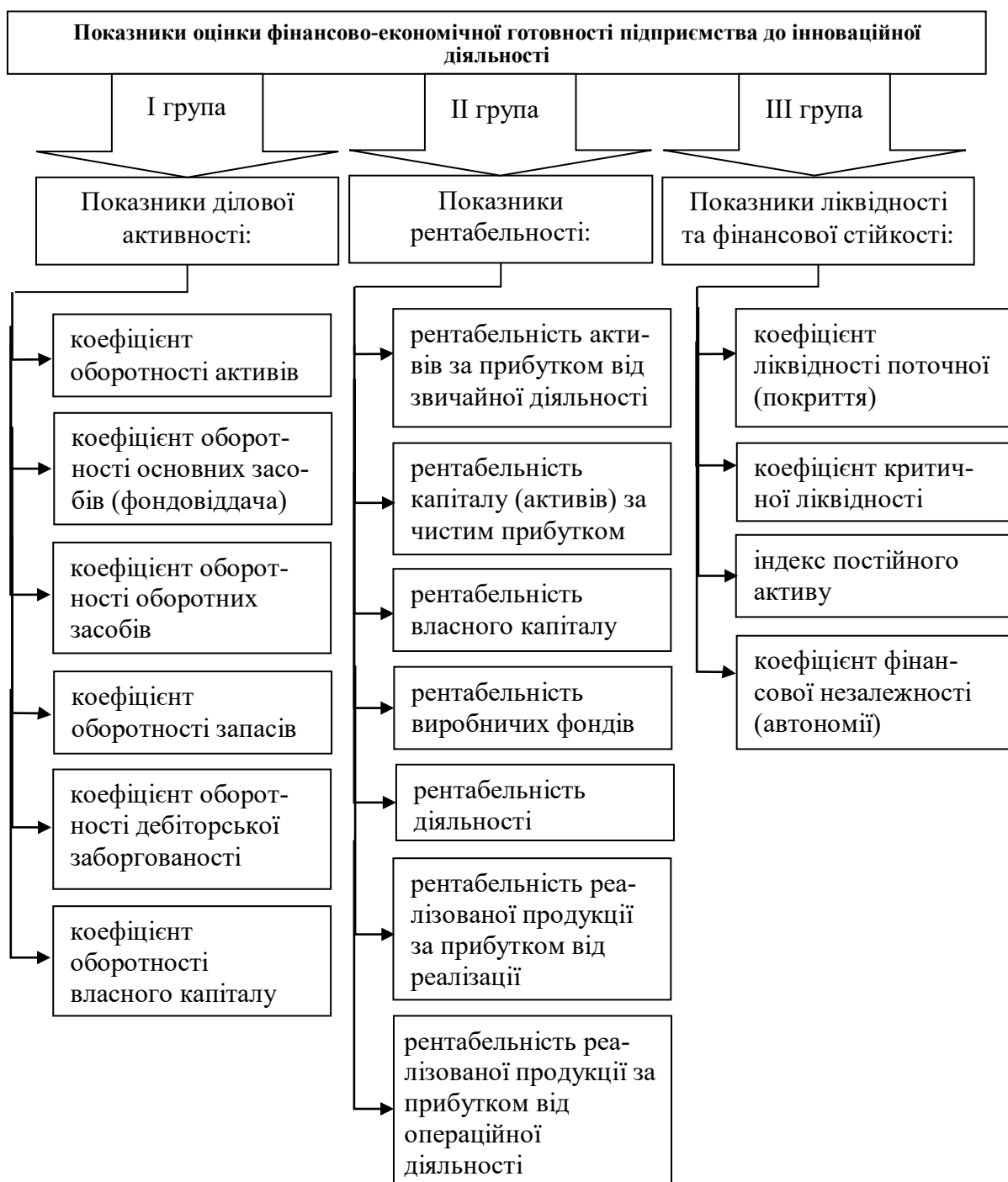
20. Khavrova K. Intellectualization of activities in the context of business digitalization the scientific heritage. *The Scientific heritage*. 2019. №39. P. 33–35.

21. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets. URL: <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntang>(дата звернення 15.04.2023).

22. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/the-fourthindustrialrevolution-what-it-meansand-how-to-respond/> (дата звернення 15.04.2023)

23. Tairova, M. M., & Boltayev, S. S. Role of logistics in agriculture complex of the country. *The Scientific heritage*. 2018. №19. P. 33–35.

ДОДАТОК А



Сукупність показників оцінки рівня фінансово-економічної готовності підприємства до інноваційної діяльності