

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

**Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**освітній ступінь - «Магістр»**

**на тему: «Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю  
аграрного підприємства»**

**Виконав:** **Роздайбіда Олександр Володимирович**  
здобувач вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

---

**Керівник:** **Красноручький Олексій Олександрович**  
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту  
імені професора Л.І. Михайлової

---

**Рецензент:** **Руденко Сергій Валентинович**  
кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, аудиту  
та оподаткування Державного біотехнологічного університету

---

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Затверджую:**

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

«            »

20            р.

## **ЗАВДАННЯ**

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

***Роздайбіді Олександр Володимировичу***

1. Тема роботи: **Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю аграрного підприємства**

2. База практичного дослідження: **ТОВ «Імідж компанія» Красноградського району Харківської області**

Керівник роботи **Красноручий Олексій Олександрович, д.е.н., професор**  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від **«30» грудня 2022 р. № 2517-н**

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) **«07» грудня 2023 р.**

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

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

дослідити теоретико-методологічні основи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на аграрному підприємстві;

дослідити організаційно-економічну характеристику

ТОВ «Імідж Компанія»;

провести аналіз стану інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємстві;

провести оцінку системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємстві;

запропонувати шляхи вдосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на аграрному підприємстві;

сформулювати висновки.

**. Дата видачі завдання: «19» вересня 2022 р.**

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи                                                    | Строк виконання етапів роботи    | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|
| 1.    | Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи           | вересень 2022 р.                 | виконано |
| 2.    | Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу                     | жовтень - грудень 2022 р.        | виконано |
| 3.    | Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи | травень - липень 2023 р.         | виконано |
| 4.    | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                | серпень – вересень 2023 р.       | виконано |
| 5.    | Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником                                       | жовтень 2023 р.                  | виконано |
| 6.    | Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи                                              | листопад 2023 р.                 | виконано |
| 7.    | Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність                                       | 24 листопада 2023 р.             | виконано |
| 8.    | Рецензування кваліфікаційної роботи                                                               | 30 листопада – 1 грудня 2023 р.  | виконано |
| 9.    | Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат                                          | 30 листопада – 07 грудня 2023 р. | виконано |
| 10.   | Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист                | 02 грудня – 04 грудня 2023 р.    | виконано |
| 11.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                                     | 18 грудня 2023 р.                |          |

Студент \_\_\_\_\_

**О.В. Роздайбіда**  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

**О.О. Красноруцький**  
(підпис)

Перевірку на автентичність проведено.

**Н.М. Баранік**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
**М.О. Лишенко**

## АНОТАЦІЯ

**Роздайбіда О.В. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю аграрного підприємства**

**Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.**

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на аграрному підприємстві. Досліджено систему управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на аграрному підприємстві. Запропоновані шляхи вдосконалення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємстві.

Знання категорії інноваційно-інвестиційної діяльності та наукові методи для оцінки рівня її управління дозволять менеджерам аграрного підприємства організувати інвестиційний процес впровадження інновацій, що забезпечить прибутковість підприємства, його конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Проведений аналіз дає підстави констатувати про відносно стабільну ситуацію щодо подальшого існування підприємства. Рівень рентабельності на підприємстві за досліджуваний період схильний до коливань, найбільшим він був у 2021 році, найменшим – у 2022 через наслідки повномасштабної російської агресії. Вже впроваджені інновації в ТОВ «Імідж Компанія», включають в себе висів гібридних сортів рослин, застосування нанотехнологічних засобів захисту рослин, здійснення частини агротехнологічних операцій дронами. Загальна динаміка інноваційно-інвестиційної діяльності в ТОВ «Імідж Компанія» є негативною, адже зазнала прямого впливу від наслідків російської повномасштабної агресії. Політичний та правовий чинники стають все більш значимими для інноваційно-інвестиційного розвитку ТОВ «Імідж Компанія».

При розробці майбутніх інноваційних проектів менеджменту підприємства запропоновано створити крос-функціональну команду. Цей вид організаційного вдосконалення відкриває можливість управління бізнес-процесами поза звичайними межами функціональних областей різних підрозділів агробізнесу. Крос-функціональна команда відображає вдосконалену систему для досягнення інвестиційних цілей особливо у такій сфері як системні інновації. При майбутній розробці інноваційних проектів пропонується впровадити їх системний моніторинг. Це буде не лише система збору інформації, але і процес, спрямований на забезпечення ефективного управління інноваційно-інвестиційним проектом. Розроблено інвестиційно-економічні рекомендації із впровадження інноваційної технології крапельного зрошення, яку адаптовано до умов діяльності ТОВ «Імідж Компанія». Головний ефект від проекту - це підвищення показників продуктивності виробництва – врожайності сільськогосподарських культур.

**Ключові слова:** управління, інноваційно-інвестиційна діяльність, проект, аграрне підприємство, удосконалення.

## SUMMARY

**Rozdaybida O.V. Management of innovation and investment activities of an agrarian enterprise**

**Qualification thesis for specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.**

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of the management of innovation and investment activity at the agricultural enterprise were investigated. The system of management of innovation and investment activity at the agricultural enterprise was studied. Proposed ways to improve the management of innovation and investment activities at the enterprise.

Knowledge of the category of innovation-investment activity and scientific methods for assessing the level of its management will allow managers of an agrarian enterprise to organize the investment process of introducing innovations, which will ensure the profitability of the enterprise, its competitiveness and financial stability.

The conducted analysis gives reasons to state a relatively stable situation regarding the further existence of the enterprise. The level of profitability at the enterprise during the studied period is prone to fluctuations, it was the largest in 2021, the smallest in 2022 due to the consequences of full-scale Russian aggression. Innovations already implemented in "Image Company" LLC include the sowing of hybrid varieties of plants, the use of nanotechnological means of plant protection, and the implementation of part of agrotechnological operations by drones. The general dynamics of innovation and investment activity in Image Company LLC is negative, because it was directly affected by the consequences of Russian full-scale aggression. Political and legal factors are becoming increasingly significant for the innovative and investment development of Image Company LLC.

When developing future innovative projects, the company's management suggested creating a cross-functional team. This type of organizational improvement opens up the possibility of managing business processes outside the usual boundaries of the functional areas of various divisions of agribusiness. A cross-functional team reflects an improved system for achieving investment goals, especially in such an area as system innovation. In the future development of innovative projects, it is suggested to implement their systematic monitoring. It will be not only a system of information collection, but also a process aimed at ensuring effective management of the innovation and investment project. Investment and economic recommendations for the introduction of innovative drip irrigation technology have been developed, which are adapted to the operating conditions of "Image Company" LLC. The main effect of the project is an increase in production productivity indicators - the yield of agricultural crops.

**Keywords:** management, innovative investment activity, project, agricultural enterprise, improvement.

## ЗМІСТ

|                                                                                                            |                                                                                               |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ВСТУП                                                                                                      |                                                                                               |  |
| РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю аграрного підприємства |                                                                                               |  |
| РОЗДІЛ 2 Аналіз стану управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в аграрному підприємстві             |                                                                                               |  |
| 2.1                                                                                                        | Організаційно-економічна характеристика підприємства                                          |  |
| 2.2                                                                                                        | Аналіз стану інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємстві                             |  |
| 2.3                                                                                                        | Оцінка факторів впливу на інноваційно-інвестиційну діяльність                                 |  |
| РОЗДІЛ 3 Шляхи підвищення ефективності управління інноваційно-інвестиційною діяльністю                     |                                                                                               |  |
| 3.1                                                                                                        | Організаційні резерви покращення управління інноваційно-інвестиційними проектами підприємства |  |
| 3.2                                                                                                        | Моніторинг як резерв покращення управління інноваційно-інвестиційними проектами підприємства  |  |
| 3.3                                                                                                        | Рекомендації з розробки та впровадження інноваційно-інвестиційного проекту                    |  |
| ВИСНОВКИ                                                                                                   |                                                                                               |  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                 |                                                                                               |  |
| ДОДАТКИ                                                                                                    |                                                                                               |  |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Підприємства аграрної галузі України наразі є тими економічними суб'єктами, які, функціонуючи в позаоборонній сфері, створюють реальний ВВП воюючої країни та є її економічним рушієм. Ось чому їх інноваційно-інвестиційна діяльність набуває пріоритетної важливості, а її особливості потребують деталізованих досліджень й не можуть залишатися поза науковою увагою. Ці особливості визначаються специфікою сільськогосподарського процесу, яка полягає у сезонності виробництва, залежності від погодно-кліматичних умов, наявності біологічних факторів розвитку рослинних і тваринних організмів. Вони в купі із ускладненими війною логістикою та зберіганням вирощеної продукції розставляють пріоритети інвестицій саме у певні напрямки інноваційної інфраструктури.

Стан поточних досліджень дозволяє нам стверджувати, що ефективність управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємствах АПК залежить від того, наскільки менеджмент підприємства зміг правильно визначити пріоритетність впровадження інновацій по певних напрямках розвитку. Тому не є таємницею, що в умовах війни інноваційно-інвестиційна діяльність спершу має спрямовуватись на пошук рішень щодо подолання її руйнівних наслідків. Таким чином, тема дослідження є актуальною.

**Стан вивчення проблеми.** Серед науковців, які досліджують проблеми управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в аграрному підприємстві, слід виділити таких як Вітковський Ю.П. [1]; Голбан Т.Т. [2]; Гривківська О.В. Котвицька Н.М., Кубік Я.В. [3]; Ігнатенко М.М., Красноручський О.О. [4]; Карпін С.І. [5]; Козак К.Б., Орел А.М. [6]; Косач І. [7]; Кравченко М.В. [8]; Маренич Т.Г., Крутько М.А., Бірченко Н.О. [9]; Мушеник І.М., Чорнобай Л.М. [10]; Орел А.М. [11] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в аграрному підприємстві.

**Мета і задачі дослідження.** Мета дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення інноваційно-інвестиційною діяльністю в аграрному підприємстві.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в аграрному підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Імідж Компанія»;
- здійснити аналіз досягнутого стану управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємстві;
- провести оцінку факторів впливу на інноваційно-інвестиційну діяльність на підприємстві;
- розробити організаційні заходи покращення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в аграрному підприємстві;
- розробити рекомендації щодо впровадження інноваційно-інвестиційного проекту.

*Об'єктом дослідження* є господарська діяльність ТОВ «Імідж Компанія» Красноградського району Харківської області

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в аграрному підприємстві.

**Методи дослідження.** В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів

удосконалення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю використовувались методи систематизації, алгоритмізації та ін.

**Інформаційною базою дослідження** слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

**Елементи наукової новизни отриманих результатів.** Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в аграрному підприємстві, а саме:

- визначені теоретико-методологічні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в аграрному підприємстві із врахуванням галузевих особливостей;
- при розробці майбутніх інноваційних проектів менеджменту підприємства запропоновано створити крос-функціональну команду та впровадити систему моніторингу;
- розроблено інвестиційно-економічні рекомендації із впровадження інноваційної технології крапельного зрошення, яку адаптовано до умов діяльності ТОВ «Імідж Компанія». Головний ефект від проекту - це підвищення показників продуктивності виробництва – врожайності сільськогосподарських культур.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в аграрному підприємстві. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані на підприємство, що досліджується, – ТОВ «Імідж Компанія», а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні

викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях у м. Харків та м. Хмельницький.

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Роздайбіда О. Теоретичні засади інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С.300-304.

2. Роздайбіда О.В. Особливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю аграрного підприємства. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 року). Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С.97-99.

**Обсяг і структура роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 60 сторінках. Список використаних джерел включає 22 найменування.

## **РОЗДІЛ 1**

# **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний стан науково-технічного прогресу зумовлює потребу у швидкій імплементації передових розробок в сферу серійного виробництва та з рештою їх руху до кінцевого споживача. Вирішальний вплив на це має ступінь зацікавленості інвесторів вкладати кошти в той чи інший інноваційний проект. Так, стає зрозумілим, що і інноваційна, і інвестиційна складова економічної діяльності суб'єктів господарювання не можуть розглядатися окремо, та є послідовними (часто й паралельними) процесами при досягненні цілей з модернізації та розвитку. Тому й досліджувати слід не окремо, а комплексно, тобто в цілому інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства та її управлінський аспект.

Поточні виклики і проблеми, з якими стикаються вітчизняні компанії в питаннях здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності, обумовлені як світовими трендами, так і реаліями нашого сьогодення. Війна РФ проти України спричинила сповільнення економічного й, зокрема, інноваційно-інвестиційного розвитку, а в районах ведення бойових дій – цілковитої руйнації вже втілених у життя ініціатив. АПК є одним із секторів, який постраждав чи не найбільше. Така ситуація вимагає від менеджменту українських аграрних підприємств швидких рішень щодо релокації діючих інноваційних проектів, пошуку інвесторів при зростаючих ризиках обставин непереборної дії, продовження експортної діяльності в умовах ускладненої логістики.

Сучасна економіка повинна розвиватися на інноваційній основі, яка стосується на можливостях швидкого впровадження нововведень. Саме за умов масштабного використання можливостей інноваційного розвитку компанії в змозі зайняти вигідніші позиції на обраному ними ринку. Перехід на

виробництво за інноваційними технологіями зумовлює істотне зниження нормативних витрат на продукцію підприємств. Ця обставина є вкрай важливою, якщо підприємство чи галузь в цілому орієнтуються в основному на експортну діяльність. Зокрема, вітчизняне аграрне виробництво є тим сектором, який, виборюючи стійкі позиції на зовнішньому ринку, все ще має суттєві проблеми із конкурентоспроможністю, обумовлені домінуванням витратних ресурсоемних технологій.

Економічно-фінансовим носієм інновацій є інвестиції. Це означає, що будь-яка інноваційна діяльність має спиратися на відповідне інвестування, отже в економічних дослідженнях і інновації, і інвестиції на них потрібно розглядати не окремо, а в комплексі, тобто як загалом інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства. Звідси випливає перший факт: якщо на підприємстві, в галузі чи в цілому у національній економіці є несприятлива інвестиційна політика, то ефективно впровадити в реальні господарські процеси інновації стає неможливим. Тож менеджмент на будь-якому сільськогосподарському підприємстві повинний прикладати зусиль для якнайшвидшого впровадження інновацій та пошуку на це необхідних обсягів інвестицій.

Загалом інноваційний процес можна розглядається як послідовність виникнення інноваційної ідеї, та втілення цієї ідеї в умови реального виробництва, саме на цьому етапі інноваційна ідея деталізовано проробляється, проходить технологічну апробацію та у кінці стає компонентом діючої на підприємстві управлінської та технічної культури.

Розвиток інноваційно-виробничих процесів в українському АПК пов'язаний не тільки з позитивними змінами в обсягах та структурі його виробництва, в рівнях енерго- і ресурсозбереження, але несе певні загрози. Головним викликом з боку глобального бізнес-середовища є, по суті, примус до кардинального нарощування обсягів аграрного виробництва і експорту популярних видів аграрної продукції (в т.ч. з використанням агротехнологій, безпечність яких науково не підтверджена належним чином) [7].

Дослідивши праці багатьох вчених економістів-аграріїв [1, 9, 21] щодо стану та особливостей управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в агросекторі, ми вирішили запропонувати схему цього різновиду управління, яка охоплює інтереси усіх сторін інноваційного процесу та дозволяє провести оцінку проекту з впровадження інновацій на усіх етапах розробки.

Так, процес управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в агросекторі треба розглядати поділений на декілька етапів. Перший етап – оцінка інноваційного потенціалу господарства, другий – аналіз ефективності проекту, третій – аналіз результатів економічної діяльності, на які вплинуло впровадження проекту. Тут важливо порівняти ці показники до та після впровадження проекту. На цьому етапі відбувається створення інноваційної стратегії в управлінській діяльності аграрного підприємства. Ця стратегія покликана поліпшити результативність управлінських рішень та, відповідно, сприяє у виборі оптимальних напрямків інвестування. Стратегія також має містити систему показників за допомогою яких проводиться поточна діагностика ефективності впровадження проекту та результати самого впровадження.

Впровадження інновацій в сфері АПК має свою специфіку. Ця специфіка зумовлена наступними обставинами:

- адаптація інноваційних технологій має відбуватися у різних за господарським масштабом та й відповідно можливостями суб'єктів аграрного виробництва;

- використання послуг місцевих та регіональних дорадчих служб повинно набути суцільного характеру, їх дорадчий функціонал має розширюватись за рахунок залучення науково-дослідних установ та їх співробітників;

- окрім дорадчих служб на регіональному рівні частину повноважень щодо регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності треба перенести на місцеві управління з агропромислового розвитку, оскільки в кризових умовах в повній мірі перекладати управління інноваціями на рівень підприємств є дуже ризикованим.

Сам характер управління інноваційно-інвестиційною діяльністю відрізняється від промисловості, оскільки залежить від особливостей власне самого аграрного виробництва. Ці особливості конкретизовані в наступних аспектах:

- природні чинники (так, якщо в промисловості при впровадженні інновацій процес виробництва призводить до змін виду і форми предметів праці, то створення споживчих вартостей у сільському господарстві залежить від прямого впливу кліматичних та ряду інших біологічних та природних чинників);

- використання в якості основного засобу виробництва землі спричиняє територіальну розпорошеність і сезонність виробництва;

- одержаний продукт в рослинницькому та тваринницькому виробництві не є завершальним етапом процесу виробництва харчування та продовольчих продуктів [10].

Впровадження інновацій в сфері агропромислового виробництва визначається не тільки зазначеними об'єктивними особливостями галузі, а і низкою специфічних чинників поточного ринку, головними з яких є наступні: АПК є одним з пріоритетних секторів в Україні; за останні роки - це єдиний сектор економіки, в якому спостерігаються стабільно позитивні тренди з нарощування обсягів виробництва та збуту; АПК став одним з найбільш суттєвих джерел наповнення Державного Бюджету. У зв'язку з чим автор вважає необхідним опрацювати систему заходів політики державного регулювання, які б були економічно привабливими для аграрних підприємств щодо переходу до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку [4].

Методологічну основу державної регуляторної політики щодо інноваційно-інвестиційної діяльності складають закони України «Про інноваційну діяльність» [14] та «Про інвестиційну діяльність» [13]. З нашої точки зору, через зростаюче в умовах війни стратегічне значення українського АПК, а також через загострення глобальної продовольчої безпеки є потреба в змінах до Податкового Кодексу [12], націлених на запровадження для аграрних

товаровиробників та експортерів податкових пільг щодо ПДВ та податку на прибуток. Однак, державне регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів АПК не повинно обмежуватися лише засобами податкового впливу та стимулювання. Система методів регуляторної політики впровадження інновацій також має включати і пільги щодо кредитування інвестиційних коштів, правила із використання амортизаційних відрахувань, усунення митних обмежень тощо.

Тож є зрозумілим, що фундаментальною проблемою, що сповільняє інноваційний розвиток українського АПК, є недостатнє його інвестиційне забезпечення. Наразі впровадження інновацій із сфери фундаментальних наукових досліджень в практичну діяльність доступне лише агроформуванням холдингового типу, що акумулюють на себе левову частку інвестиційних ресурсів в т.ч. із залученням закордонних інвесторів. В той же час середні й малі господарства (особливо фермерські) відчують дефіцит коштів, потрібних на впровадження інновацій, й не в змозі зміцнити свою ресурсну базу. На нашу думку, фінансування інноваційної складової для таких господарств може здійснюватися за рахунок: залучених коштів (акції, облігації, внески до статутного фонду), позичених коштів (кредити на пільгових умовах, кошти інвесторів та страхових компаній), власних коштів (прибуток, що цілеспрямовано йде на впровадження інновацій, так само резервний фонд та амортизаційні відрахування).

З цієї позиції деякі науковці [2; 5] системно виділяють причини, що стримують розвиток інноваційно-інвестиційної активності для більшості суб'єктів АПК України, це: дефіцит власних джерел фінансування, недостатність коштів у замовників агропродукції, високі ставки по кредитах банків, високі витрати, слабка законодавча бази з інноваційно-інвестиційної діяльності, обмеженість платоспроможного попиту на агропродукцію та високий політико-економічний ризик. Найвагомішою причиною є брак фінансування для розробки і впровадження у господарський процес нової техніки та технологій. Ось чому за ринкових відносин надзвичайно важливого

значення набуває залучення та вибір оптимальної структури джерел фінансування інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств.

Гривківська О.В. Котвицька Н.М., Кубік Я.В. звертають увагу на проблему інтелектуального потенціалу аграрного сектору, який зосереджено в його кадрах. На їх думку, кадрова проблема села – це головна для України на всіх етапах її економічного розвитку, відтак її слід вивчати у контексті загальнодержавної кадрової проблематики. Сьогодні в АПК недостатньо спеціалістів, здатних передбачати наслідки та результати господарської діяльності, порівнювати прийняті рішення, належно оцінювати результати виконаної роботи з позицій ефективності виробництва та науково-технічного прогресу [3].

Козак К.Б. та Орел А.М. у своєму дослідженні крім суто економічних виділяють також й інфраструктурні чинники, що гальмують інноваційний процес в АПК:

- недоліки законодавчої бази з регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності, в т.ч. застосування практики ігнорування нормативних положень або призупинення дії статей та розділів законів чи підзаконних актів, які стосуються фінансування та стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності;
- неефективність організаційної структури з управління інноваційно-інвестиційною діяльністю;
- невідповідність корпоративної структури аграрних холдингів вимогам сучасного інноваційно-інвестиційного розвитку;
- дуже повільне формування ринку інноваційної продукції й інфраструктури інноваційно-інвестиційної діяльності [6].

Ми в свою чергу до проблем гальмування інноваційно-інвестиційної діяльності поточного часу додаємо війну РФ проти України та пов'язані з нею ризики та наслідки. Однак, за воєнного чи мирного часу в рослинництві до інноваційних практик відносять генну інженерію, органічне землеробство,

крапельне зрошення, селекційне вдосконалення, інформаційні космічні технології та нанотехнології.

Історично склалося, що в аграрній сфері саме селекційні досягнення завжди розглядалися як інноваційні технології, за допомогою яких можна було наростити врожайність, а відтак і обсяги валового виробництва. Зауважимо, що наразі передовою інновацією вважається маркерна селекція, що з урахуванням суттєвих часових потреб та масштабів схрещувань, поступово витісняє селекцію традиційну. Ця обставина пов'язана із технологічними особливостями маркерної селекції, що зумовлюють швидкі (по міркам селекціонерів) оцінювання посівного вихідного матеріалу щодо визначених генів та їх контроль протягом селекційного процесу. Технологія дозволяє отримати більш надійний і ефективний з точки зору витрат ресурсів і часу відбір та вивести скоростиглі і високопродуктивні гібриди.

Інноваційною в сільському господарстві також вважається і технологія генної інженерії та результат її застосування – генетично модифіковані організми. ГМО - продукція наразі отримала негативну суспільну, а тому і ринкову репутацію. Чи є це виправданим – покаже час, але в даній кваліфікаційній роботі розглядаються лише ті інновації, які користуються попитом у споживача, тому ГМО - продукція, як інноваційна технологія, досліджуватися не буде.

На противагу ГМО – технологіям, в останні декілька десятиліть набула досить широкої популярності екологічно чиста продукція (інша назва органічна). Органічною вважається сільськогосподарська продукція, при вирощуванні, доробці, зберіганні і транспортуванні якої не застосовувалися штучно створені матеріали: засоби захисту рослин, мінеральні добрива, речовини-інгібітори та каталізатори тощо. Маркетингово-ринкові перспективи виробництва органічної продукції в Україні є. Адже первісна родючість наших ґрунтів, сприятливий помірний клімат та відносна рідкість природних катастроф зумовлюють конкурентні переваги у вітчизняних виробників органічної продукції, які в більшості випадків можуть отримувати товарні

обсяги рослинницької продукції без застосування агрохімії. До додаткових, суто економічних плюсів виробництва органічної продукції в порівнянні із звичайною належить її менша енергоємність та більша працеемність, що в умовах надлишку робочої сили на селі дозволяє послабити проблему зайнятості сільського населення. Вагомим стимулом у впровадженні цього виду інновацій є порівняно вищі ціни на органічну продукцію. Зазначимо, що з прийняттям відповідного Закону, було законодавчо закріплено статус органічної продукції, що суттєво прискорило розвиток відповідного ринкового сегменту, особливо в частині експортних поставок органічної продукції до країн ЄС, оскільки Законом [15] гармонізувалися українська та європейська політики в галузі органічного землеробства.

Ще одним прикладом інноваційних технологій в рослинництві є мікрозрошення (інша назва крапельне зрошення). Це особливо стосується агропідприємств, які розташовані на півдні нашої країни та функціонують в умовах ризикованого (через недостатність опадів) землеробства. Переваги крапельного поливу перед традиційними методами (у борозни, дощувального) полягають у значній економії ресурсів, передусім води, а крім неї ще й електроенергії та добрив. Наслідками впровадження систем крапельного зрошення є: - зростання врожайності, споживчої і товарної якості продукції (вода надходить безпосередньо до кореневої системи рослин, внаслідок чого оптимальніше забезпечуються їх фізіологічні потреби); - підвищення рівня екологічності продукції через зменшення застосування агрохімії (суттєво зменшується забур'яненість, оскільки земля між рядками залишається сухою, знижується ймовірність ураження рослин грибковими та бактеріальними хворобами, оскільки листя також залишаються сухими).

Попри безумовні потенційні можливості та переваги зрошеного землеробства з підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва, в умовах дуже слабкої держпідтримки програм розвитку меліорації і старіння діючих іригаційних систем, а також великої потреби у суттєвих інвестиціях на

закупівлю і монтаж зрошувальної техніки, активізація застосування крапельного зрошення в рослинництві наразі уповільнена.

В останні 5-10 років наукового обґрунтування щодо доцільності застосування набули такі інноваційні технології як «Mini-till» (букв. «міні-оранка») та «No-till» (букв. «без оранки»). Вони полягають у гранично можливій мінімізації (перша) або цілковитій відмові (друга) від технологічного впливу на ґрунт. Зрозуміло, що ресурсовитратність при цьому знижується, а екологічність зростає. Технології мають особливо широкі перспективи впровадження при експлуатації довголітніх насаджень – в садівництві, виноградарстві, хмелярстві тощо.

Особливого значення в сільському господарстві набуває процес інформаційного забезпечення при здійсненні технологічних операцій. Це вкрай гостро відчувається в умовах значної площі землекористування. На допомогу прийшли космічні інформаційні технології (надалі КІТ). Завдяки застосуванню КІТ проводиться моніторинг урожайності та визначається обсяг ресурсів, (наприклад гербіцидів або добрив), потрібний для внесення в ґрунт протягом певного періоду. КІТ, по-перше, дають можливість знизити виробничі витрати через раціональніше використання матеріально-технічних ресурсів підприємства, а, по-друге, скоротити рівень негативного впливу на екологічне середовище.

Впровадження систем точного землеробства на базі КІТ (GPS-пристрої, датчики, супутникові знімки, програмне забезпечення) дозволяє вести технологічну карту полів протягом усього вегетаційного періоду. Зібрані за допомогою КІТ дані використовуються при плануванні посіву, розрахунку норм внесення засобів захисту рослин та добрив, максимально точного прогнозування врожайності та економічного планування. Наслідком застосування КІТ є підвищення врожайності і суттєве скорочення витрат на виробництво одиниці продукції. Ще однією перевагою КІТ є сприяння в оптимізації агротехнологічного процесу щодо вибору обґрунтованих

управлінських рішень, наприклад, з оптимізації маршрутів руху машинно-тракторного парку.

Ще однією інновацією в аграрному виробництві є нанотехнології. Їх застосовують як мікродобрива в рослинництві, мікродобавки (домішки) до кормів та засоби дезінфекції у тваринництві. В результаті поліпшуються кількісні та якісні характеристики продукції.

В тваринництві інновації знаходять широкого поширення в селекційно-племінній роботі й пов'язані із виведенням племінних ресурсів високої генетичної якості. Інший актуальний напрямок інноваційної діяльності в тваринницьких виробництвах – це застосування енергоощадних технологій в т.ч. на базі застосування альтернативних джерел енергії від сонячних батарей до використання гною в якості біопального. В технологічному плані інновації в тваринницьких комплексах переважно стосуються впровадження автономних систем годівлі тварин і птиці, що мінімізують втрати кормів, визначають оптимальні добові режими, мають засоби автоматично контролюваного дозування та роздачі.

На сьогодні актуальною необхідністю в забезпеченні сталого розвитку українських аграрних товаровиробників є збереження та зміцнення в складних умовах воєнного часу їх інноваційно-інвестиційною потенціалу. Потрібно не забувати, що втрачений час не сприятиме технологічному і технічному переозброєнню й позбавить українських аграріїв конкурентних переваг на внутрішньому та світовому ринках. Саме тому за будь-яких обставин непереборної сили ефективність управління інноваційно-інвестиційною діяльності має досягатися, ґрунтуючись на передових наукових розробках та методах. Тим більше, що наразі суттєво зріс інвестиційний інтерес до українського АПК, який після закінчення війни повинен перетворитися на реальні інвестиційно-привабливі проекти із залученням потрібних сум внутрішнього та/або зовнішнього фінансування.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Об'єктом дослідження у цій кваліфікаційній роботі обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Імідж Компанія» (далі ТОВ «Імідж Компанія»), із юридичною адресою в Україні: Харківська область, Красноградський район, село Наталине, вулиця Свято-Троїцька, будинок 16. Досліджуване ТОВ «Імідж Компанія» це сільськогосподарське підприємство, що спеціалізується на рослинницькому виробництві. Його земельні ділянки складаються з трьох окремих масивів, всі розташовані у Красноградському районі на Харківщині. Найпівнічніший масив примикає безпосередньо до адміністративного центру району - міста Красноград, тоді як інші два масиви межують з селом Наталине - один з півдня, а інший з південного заходу.

Клімат у районі, де розташовані земельні угіддя ТОВ «Імідж Компанія», можна охарактеризувати як помірний: літо характеризується високими температурами, а зима відносно прохолодною, часто з відлигами. Весною та восени погодні умови переважно нестабільні. Середня річна кількість опадів складає приблизно 650 мм, але значно коливається в різні роки. Ландшафт цього району включає в себе лісостеп, який частково переходить в степ і має багато балок. Ґрунти цього району є звичайними середньогумусними чорноземами. Загалом природні та кліматичні умови місцевості, де функціонує ТОВ «Імідж Компанія», носять сприятливий характер для ведення сільського господарства, вирощування сільськогосподарських культур, типових для лісостепу та степу, а також для розведення домашніх тварин і птахів, садівництва та огородництва.

Досліджуване ТОВ «Імідж Компанія» засноване у 1999 році на території колишнього колгоспу, який на той момент припинив свою діяльність. Підприємство отримало земельні ділянки та майно в довгострокову оренду, шляхом передачі паїв. На початку свого функціонування ТОВ «Імідж Компанія» було багатогалузевим господарством, яке включало в себе як рослинництво (вироснувалось за два десятки культур), так і тваринництво (ВРХ та свині). Крім того, на підприємстві діяла соціальна інфраструктура, така як бібліотека, сільський клуб і дитячий садок. Проте з плином часу жорсткі умови мінливого ринкового середовища, зокрема висока конкуренція в сільському господарстві, призвели до ліквідації тваринництва у 2013 році – відбувся забій молочного стада ВРХ та маточного поголів'я свиней. Також у 2015 році було відмовлено від соціальної сфери шляхом передачі об'єктів соціальної інфраструктури на баланс сільської ради. На сьогоднішній день ТОВ «Імідж Компанія» зосереджено на вирощуванні тільки олійних, зернових та бобових культур.

З погляду на організацію та структуру управління, ТОВ «Імідж Компанія» є спільнотою з більш ніж 100 працівниками під керівництвом директора. Він і його заступник входять до складу адміністративного відділу. Крім адміністрації, підприємство має також відділи збуту, забезпечення, кадрів, технічного обслуговування, економічну, агрономічну та бухгалтерську служби. Робітники, які займаються польовими роботами, поділені на тракторно-рільничі бригади, кожен з яких очолює бригадир. Загалом, кадровий потенціал підприємства вважається задовільним, особливо враховуючи близькість до районного центру - Краснограда, де спостерігається суттєвий рівень безробіття внаслідок закриття багатьох промислових і торгівельних суб'єктів. Тому мешканці змушені шукати роботу, включаючи сезонну роботу в сільському господарстві в навколишніх агрогосподарствах.

Агровиробничі роботи в ТОВ «Імідж Компанія» виконуються відповідно до технологічних карт, які розробляє агрономічна служба. Зібраний врожай надходить до замовників безпосередньо з поля. Відстань від місця реєстрації

підприємства до найближчої залізничної станції «Красноград» становить 6 кілометрів, також автотраса державного значення «Харків – Сімферополь» проходить через село Наталине. Таке розташування сприяє ефективній логістиці. Зокрема, в найближчій відстані розташовані кілька великих елеваторів і переробних підприємств, які спеціалізуються на виробництві олійно-жирової та борошномельної продукції. Їх потужності дозволяють приймати як вагони, так і автотранспорт, які перевозять сировину. Наразі підприємство не має інфраструктури для подальшої обробки і переробки своєї сільськогосподарської продукції. Крім садиби, на господарському майданчику також розміщені зернотік, парковка для сільгосптехніки та склад для зберігання агрохімікатів.

Подана інформація про ТОВ «Імідж Компанія» носить узагальнений характер, а для виконання завдань кваліфікаційної роботи потрібен більш глибокий аналіз діяльності цього сільськогосподарського підприємства. Такий аналіз можна провести на основі фінансової та статистичної звітності ТОВ «Імідж Компанія» (Додаток А). Для виявлення трендів, статистичних спостережень та встановлення динаміки нами взятий трьохрічний період аналізу, який включає дані з 2020 по 2022 роки. Далі у цьому параграфі будуть наведені розрахунки, проведені на основі зазначеної звітності і представлені в таблицях нижче.

Розпочнемо ретельний аналіз господарської діяльності компанії «Імідж Компанія» з дослідження її товарної структури та супутніх тенденцій. Це важливо, оскільки асортимент продукції є ключовим показником економічної гнучкості компанії, визначає її позицію на ринку і стає вирішальним чинником, який впливає на конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції, особливо в умовах воєнного стану, які зараз мають місце у Харківській області. Крім іншого, слід враховувати, що сільське господарство має свою особливу природу, яка полягає в обмеженій можливості оперативної зміни асортименту продукції або введенні нових сортів. Ця специфічна особливість обумовлена залежністю сільськогосподарського виробництва від кліматичних, природних і

біологічних факторів. Тому під час аналізу управління інноваційно-інвестиційної діяльності її також необхідно враховувати. Необхідна інформація для аналізу наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура товарної продукції ТОВ «Імідж Компанія»

| 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                           | 44376             | 18,4           | 51516             | 19,8           | 68948             | 31,9           | 54947                         | 23,4           |
| Кукурудза                         | 55470             | 23,0           | 59321             | 22,8           | 64409             | 29,8           | 59734                         | 25,2           |
| Ячмінь                            | 25565             | 10,6           | 25238             | 9,7            | 16859             | 7,8            | 22554                         | 9,4            |
| Соя                               | 21223             | 8,8            | 24717             | 9,5            | 17075             | 7,9            | 21005                         | 8,7            |
| Ріпак                             | 35935             | 14,9           | 21595             | 8,3            | 15346             | 7,1            | 24292                         | 10,1           |
| Соняшник                          | 49682             | 20,6           | 67127             | 25,8           | 18804             | 8,7            | 45204                         | 18,4           |
| Послуги в сільському господарстві | 8924              | 3,7            | 10667             | 4,1            | 14697             | 6,8            | 11429                         | 4,9            |
| Разом                             | 241176            | 100            | 260182            | 100            | 216138            | 100            | 239165                        | 100            |

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

Аналіз складу та структури товарної продукції ТОВ «Імідж Компанія» за 2020-2022 роки виглядає наступним чином:

Пшениця: Виручка від продажу пшениці зростала протягом трьох років і склала 54947 тис. грн. у середньому за цей період. Пшениця мала частку близько 23,4% від загального обсягу продукції компанії у 2020-2022 роках.

Кукурудза: Виручка від продажу кукурудзи також збільшилася з часом і становила 59734 тис. грн. у середньому за 2020-2022 роки. Кукурудза становила близько 25,2% від загального обсягу продукції.

Ячмінь: Виручка від продажу ячменю скоротилася з часом і в середньому за 3 роки становила 22554 тис. грн. Ячмінь складав близько 9,4% від загальної виручки.

Соя: Виручка від продажу сої також зменшилася впродовж трьох років, встановивши в середньому 21005 тис. грн. Соя складала близько 8,7% від загальної продукції.

Ріпак: Виручка від продажу ріпаку зменшилася, становлячи 24292 тис. грн. у середньому за період 2020-2022 років. Ріпак склав близько 10,1% від загального обсягу продукції.

Соняшник: Виручка від продажу соняшнику вирізняється великим коливанням і складає 45204 тис. грн. в середньому за 2020-2022 рр. Соняшник становив близько 18,4% від загального обсягу продукції.

Послуги в сільському господарстві (виконання сільськогосподарських робіт власним МТП стороннім організаціям): Виручка від послуг у сільському господарстві зростала з часом і склала 11,429 тис. грн. у середньому за 3-ма роками. Послуги в сільському господарстві становили близько 4,9% від загальної виручки.

Загальна виручка компанії в 2020 році складала 241,176 тис. грн. і зросла до 260,182 тис. грн. у 2021 році, але потім зменшилася до 216,138 тис. грн. у 2022 році. Середній обсяг виручки за досліджений період склав 239,165 тис. грн.

Таким чином, можна побачити динаміку змін в структурі товарної продукції та виручці компанії «Імідж Компанія» протягом останніх трьох років. Найбільшими частками виручки були кукурудза та пшениця, в той час як інші види продукції, такі як ячмінь, соя, ріпак та соняшник, також відігравали важливу роль. Зменшення обсягу товарної виручки, що відбулося в 2022 році, навіть нижче рівня 2020 року відбулося через дві причини. Перша - це падіння валового збору провідних сільськогосподарських культур через зменшення посівних площ. Друга – це падіння закупівельних цін на олійні культури (насіння рапсу та соняшнику) через порушення логістичних ланцюгів. Обидві причини пов'язані із збройною агресією РФ проти України.

Наступним етапом у процесі аналізу діяльності компанії «Імідж Компанія» повинно бути проведення дослідження головного засобу виробництва в аграрній діяльності, а саме - земельних угідь. Особливість цього виробничого ресурсу полягає в тому, що в сільському господарстві земля виступає не лише як фізична підстава для розміщення продуктивних об'єктів,

але і як головний виробничий ресурс. Використання та передача землі обмежені і піддані жорсткому законодавчому регулюванню. Як ніякий інший ринок, ринок землі сільськогосподарського призначення регулюється Земельним кодексом, що допускає обмежену площу землі, яку можна купувати чи продавати в одні руки, і тільки фізичним особам. Отже, дані про використання землі ТОВ «Імідж Компанія» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Склад і структура землекористування ТОВ «Імідж Компанія»

| 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 | 4659      | 100            | 4668      | 100            | 4643      | 100            | -16                                     |
| в т.ч. рілля      | 4659      | 100            | 4668      | 100            | 4643      | 100            | -16                                     |

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

У відповідності до даних таблиці 2.2. у 2020 році площа сільськогосподарських угідь становила 4659 га, а їхня питома вага - 100%. У 2021 році площа збільшилася на 9 га і становила вже 4668 га. У 2022 році площа знову зменшилася на 25 га та складала 4643 га, що було на 16 га менше за площу у базисному році. Інтенсивне використання землі в господарстві підтверджує 100% рівень розораності, що мав місце протягом всього періоду дослідження.

Ці таблиці свідчать, що в землекористуванні підприємства не було значущих змін, як щодо площі, так і щодо рівня розораності. Можна відзначити невелике скорочення загальної площі земельних угідь ТОВ «Імідж Компанія», яке було пов'язане з завершенням угод довгострокової оренди землі. Це сталося через те, що деякі орендодавці відмовилися продовжувати орендні угоди з підприємством з різних причин. Причинами цих відмов може бути бажання власників земельних паїв самостійно господарювати на своїй землі або отримати більш вигідні умови оренди від сусідніх господарств.

Трудові ресурси наразі відіграють ключову роль в забезпеченні управління та функціонування господарюючих суб'єктів. На селі ця важливість

особливо виділяється через характер та особливості аграрного циклу. Оскільки існує безліч сільськогосподарських робіт, які, незважаючи на рівень автоматизації та механізації, все ще виконуються вручну. З іншого боку, значущість управлінської роботи при здійсненні аграрного менеджменту виявляється завдяки досягнутому рівню управління виробничими, постачальницькими, збутовими і логістичними процесами. Отже, в аграрному секторі спостерігається логічне поєднання інтелектуальної та фізичної праці. Гострота цієї проблематики вимагає аналізу відповідних показників, які подані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання робочої сили в ТОВ «Імідж Компанія»

| Показники                                                     | Роки   |        |        | 2022 р. у %<br>до 2020 р. |
|---------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------------------------|
|                                                               | 2020р. | 2021р. | 2022р. |                           |
| Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.           | 137    | 139    | 128    | 93,4                      |
| Відпрацьовано 1 робітником в середньому по господарству, днів | 245    | 251    | 274    | 111,8                     |
| Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу           | 0,97   | 0,99   | 1,05   | 108,2                     |
| Виробництво ВП на 1-го працівника, тис. грн.                  | 407,7  | 420,5  | 392,0  | 96,2                      |
| Фонд заробітної плати, тис. грн.                              | 20575  | 21316  | 23134  | 112,4                     |
| Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./ міс.          | 12515  | 12779  | 15061  | 120,3                     |

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

Як видно з таблиці 2.3. з 2020 року по 2022 загальна кількість працівників скоротилася з 137 осіб до 128 осіб, що становить 93,4% від їх початкового рівня в 2020 році. За цей же період показник відпрацьованих днів одним працівником в середньому по господарству збільшився на 11,8% (на 29 днів). Це може трактуватися як посилення трудового навантаження на працівників. Збільшення коефіцієнта використання робочого часу відбулося внаслідок змін значення попереднього показника. Продуктивність праці або виробництво валової продукції на одного працівника зменшилася з 407,7 тис. грн. в 2020 році до 392,0 тис. грн. в 2022 році, що свідчить про меншу ефективність використання

робочої сили. Фонд заробітної плати збільшився з 20 575 тис. грн. в 2020 році до 23 134 тис. грн. в 2022 році. Середня заробітна плата 1-го працівника зросла з 12 515 грн./міс. в 2020 році до 15 061 грн./міс. в 2022 році. Зростання витрат на заробітну плату свідчить про більшу соціальну відповідальність підприємства та підвищення стандартів оплати праці. Однак це також може створювати економічний тиск на підприємство, оскільки з причин, описаних нижче, підвищення заробітної плати не мало ринкового підґрунтя.

Зменшення чисельності працівників відбулося через втрату частини кадрової бази на початку військової агресії РФ проти України. Саме навесні 2022 року у самий розпал весняно-польових робіт велика кількість потенційних сезонних працівників виїхала за межі району через складну безпекову ситуацію. Менеджменту господарства тимчасово не було де набрати робочу силу, відтак значно посилилося трудове навантаження на вже набраних працівників. З іншого боку зросли розцінки за виконані роботи, оскільки брак робочої сили спричинив зростання ціни робочої сили. Саме цим фактом й пояснюється збільшення середньої заробітної плати 2022 року, адже економічних причин для такого збільшення не було. Навпаки, наслідки збройної агресії, спричинили погіршення показників комерційної діяльності, відтак зменшилася і продуктивність праці. Тому за нормальних ринкових умов середня заробітна плата мала б знизитися.

Вибір теми даної кваліфікаційної роботи зумовив підвищений інтерес до головних об'єктів здійснення інноваційно-інвестиційних проектів – основних виробничих фондів (далі ОВФ) ТОВ «Імідж Компанія». Їх важливість у забезпеченні сталого функціонування агропромислового виробництва, як складної управлінської системи, важко переоцінити. Зокрема, як і бодай кожна ланка управлінської системи менеджмент інноваційно-інвестиційних проектів полягає у вирішенні проблем щодо подолання викликів навколишнього середовища. Ці виклики можуть бути пов'язані як із суто суб'єктивними факторами, на кшталт адміністративних дозволів, землевідведення чи погодження проектів, так і з об'єктивними, головним з яких є пошук джерел

інвестування, необхідних на втілення в життя запроектованих інноваційних технологій або рішень.

Ось чому спершу в контексті обраної теми кваліфікаційної роботи важливо виконати первинний аналіз вже існуючої матеріально-технічної бази даного агропідприємства, виділити визначальні тенденції змін середньорічної вартості ОВФ компанії та супутніх показників, а також зробити відповідні висновки, які стануть основою для більш поглибленого аналізу, поданого в наступних параграфах даної роботи. Тому ми зібрали, належним чином згрупували і обробили потрібні для аналізу показники звітності та коефіцієнти у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Забезпеченість основними виробничими фондами (засобами) та ефективність їх використання в ТОВ «Імідж Компанія»

| Показники                             | 2020р.  | 2021р.  | 2022р.  | 2022р. у<br>% до<br>2020р. |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------|
| Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн. | 24928,6 | 25771,5 | 23148,5 | 92,9                       |
| Виробництво ВП                        | 55850   | 58448   | 50174   | 89,8                       |
| Фондозабезпеченість, тис. грн.        | 535,1   | 552,1   | 498,6   | 93,2                       |
| Фондоозброєність, тис. грн.           | 182,0   | 185,4   | 180,8   | 99,4                       |
| Фондовіддача, грн.                    | 2,24    | 2,27    | 2,17    | 96,7                       |
| Фондоємність, грн.                    | 0,45    | 0,44    | 0,46    | 103,4                      |

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

Розгляд показників та їх тенденцій у таблиці 2.4 дає підстави стверджувати наступне. Середньорічна вартість ОВФ знизилася з 24928,6 тис. грн. у 2020 році до 23,148.5 тис. грн. у 2022 році, досягши найвищого значення у 25771,5 у 2021 році. Рівень 2022 року складає 92,9% від значення 2020, що свідчить про зниження вартості ОВФ в цілому за аналізований період. Фондозабезпеченість зменшилася з 535,1 тис. грн. в 2020 році до 498,6 тис. грн. в 2022 році, складаючи 93,2% від рівня 2020 року. Фондоозброєність практично залишилася на тому ж рівні, зі значенням 182,0 тис. грн. в 2020 році і 180,8 тис. грн. в 2022 році, складаючи 99,4% від рівня 2020 року. Отже, ОВФ на

підприємстві в цілому використовуються ефективно, але ефективність коливається й кінцевому випадку спадає.

Фондовіддача знизилася з 2,24 грн. в 2020 році до 2,17 грн. в 2022 році, складаючи 96,7% від рівня 2020 року. Протилежна їй фондоємність зросла з 0,45 грн. в 2020 році до 0,46 грн. в 2022 році, що складає 103,4% від рівня 2020 року. Це вказує на поступове зменшення інтенсивності використання ОВФ. Однак, причини виявленої динаміки, зокрема практично паралельних коливань показників, пов'язаних із забезпеченням ОВФ даного підприємства потребують більш деталізованих пояснень й тому надаються нами окремо.

Загалом, 2022 рік був чи не найскладнішим для України та Харківщини зокрема. Повномасштабна агресія рф зумовила тяжкі гуманітарні, соціальні та економічні наслідки. Останні мають бути висвітлені в контексті впливу на діяльність аграрних підприємств з областей, де велися чи ведуться бойові дії. Зокрема, інфраструктура ТОВ «Імідж Компанія» не мала пошкоджень, але по самому райцентру Красноград агресором наносилися ракетні удари, внаслідок яких були жертви та руйнування.

Тож можемо говорити, що не тільки інноваційні проекти, але й звичне інвестування коштів у ремонт та модернізацію вже діючих технологій стають вкрай ризикованими. Це підтверджується багато чисельними випадками нанесення агресором ударів по цивільній виробничій інфраструктурі АПК Харківщини та сусідньої Полтавщини, в т.ч. по потужностям з переробки соняшникового насіння ПрАТ «Вовчанський олійноекстракційний завод», ТОВ «ПАФ Гарант» Миргородського району Полтавської області тощо. Саме тому якісне та кількісне оновлення складу ОВФ ТОВ «Імідж Компанія» було призупинене у 2022 році, що відобразилося у зменшенні показника середньорічної вартості ОВФ за відповідний період.

Як проміжний висновок нашого дослідження щодо економічної діяльності даного сільськогосподарського підприємства, ми вважаємо доречним провести аналіз змін основних економічних показників цього підприємства. Для кращого розуміння цих показників ми додали до абсолютних величин ряд

коефіцієнтів, які поєднують валовий та чистий дохід і прибуток з площею земельних угідь, чисельністю персоналу, вартістю основних фондів та кількістю відпрацьованого робочого часу. Усю цю важливу інформацію можна знайти в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Імідж Компанія»

| Показники                                   | 2020р. | 2021р. | 2022р. | 2022р. у % до 2020р. |
|---------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|
| 1. Вироблено ВП, всього                     |        |        |        |                      |
| В т.ч. в розрахунку на:                     | 55850  | 58448  | 50174  | 89,8                 |
| - 100 га с.-г. угідь, тис. грн.;            | 1198,8 | 1252,1 | 1080,6 | 90,1                 |
| - 1-го робітника, тис. грн.;                | 407,7  | 420,5  | 392,0  | 96,2                 |
| - 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;         | 224,0  | 226,8  | 216,7  | 96,7                 |
| - 1 люд.-год. прямих затрат праці, грн.     | 0,208  | 0,209  | 0,179  | 86,0                 |
| 2. Товарна продукція, всього, тис. грн.     |        |        |        |                      |
| В т.ч. в розрахунку на:                     | 241176 | 260182 | 216138 | 89,6                 |
| - 100 га с.-г. угідь;                       | 5176,6 | 5573,7 | 4655,1 | 89,9                 |
| - 1-го середньорічного робітника            | 1760,4 | 1871,8 | 1688,6 | 95,9                 |
| 3. Валовий прибуток, +(-) всього, тис. грн. |        |        |        |                      |
| В т.ч. в розрахунку на:                     | 81593  | 84334  | 79068  | 96,9                 |
| - 100 га с.-г. угідь;                       | 1751,3 | 1806,6 | 1703,0 | 97,2                 |
| - 1-го середньорічного робітника            | 595,6  | 606,7  | 617,7  | 103,7                |
| 4. Чистий прибуток, +(-) всього, тис. грн.  |        |        |        |                      |
| В т.ч. в розрахунку на:                     | 48324  | 52656  | 41595  | 86,1                 |
| - 100 га с.-г. угідь;                       | 1037,2 | 1128,0 | 895,9  | 86,4                 |
| - 1-го середньорічного робітника            | 352,7  | 378,8  | 325,0  | 92,1                 |
| 5. Рівень рентабельності, +(-) %            | 25,1   | 25,4   | 23,8   | -1,2 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»

Інформація у таблиці, відображає стан та динаміку основних економічних показники діяльності ТОВ «Імідж Компанія» за період 2020-2022 років. Зокрема, вартість валової продукції (ВП) в порівняльних цінах коливається, то збільшуючись у 2021 році, то зменшуючись нижче початкового рівня у 2022. Так, її виробництво становило: 2020 рік - 55850 тис. грн.; 2021 рік - 58448 тис. грн.; 2022 рік - 50174 тис. грн. Зниження вартості ВП в періоді дослідження на 10,2% підтверджує скорочення натуральних партій виробництва.

Товарна продукція у вартісному виразі є відображенням комерційної виручки підприємства. Вона практично дзеркально повторювала динаміку валової продукції господарства: 2020 рік - 241176 тис. грн.; 2021 рік - 260182

тис. грн.; 2022 рік - 216138 тис. грн. Зменшення обсягу товарної виручки зафіксоване на рівні 10,4%.

Валовий та чистий прибуток показали негативну динаміку із схожими до попередньо розглянутих показників коливаннями. Так, валовий прибуток зменшився на 3,1% (2,5 млн. грн.), а зниження чистого прибутку стало ще критичнішим – на 13,9% (6,7 млн. грн.). Через це і рівень загальної економічної рентабельності скоротився на 1,2 пункто-проценти.

Відносні показники в основному повторювали тенденцій абсолютних величин, окрім валового прибутку, розрахованого на одного середньорічного працівника, що збільшився на 3,7% (22,1 тис. грн.). Але загальна динаміка досліджених показників та коефіцієнтів характеризується їх зростанням 2021 року з послідуєчим падінням 2022 року.

Причина коливань досить очевидна - це повномасштабна військова агресія росії проти України, а точніше її наслідки, що вплинули на всі підприємства Красноградського району Харківської області. Негативні зміни в динаміці показників, зокрема їх різке падіння нижче рівня 2022 р., не можуть бути пояснені іншими факторами, окрім наслідків цієї повномасштабної війни.

Варто висловити захоплення менеджерським здібностям директора, його заступника, інших управлінців та працівників ТОВ «Імідж Компанія», які в умовах надзвичайної загрози для свого та підлеглих здоров'я й життя, змогли ефективно відновити працюючий механізм управління господарством, не дивлячись на втрату значної частини клієнтської бази, труднощі у наборі сезонних працівників, дефіцит, енергоносіїв, блокаду логістичних маршрутів при постачанні та збуті та багатьох інших викликів, спричинених військовими діями.

## **2.2 Аналіз стану інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємстві**

Отже, економічні та фінансові показники діяльності агропідприємства свідчать про те, що управлінський персонал господарства в принципі зберіг потенціал інноваційно-інвестиційного розвитку в складних умовах економічної кризи, викликаної війною. Тепер необхідно визначити ключові інноваційно-інвестиційні ініціативи, які ТОВ «Імідж Компанія» наразі впровадило, щоб у майбутньому приймати правильні управлінські рішення в контексті переходу компанії на цілковито інноваційні щаблі. Інновації у рослинницькому підприємстві, такому як ТОВ «Імідж Компанія», включають в себе впровадження нових сортів рослин, засобів захисту рослин, результатів наукових досліджень, технологій та організаційних форм управління виробництвом, що сприятиме підвищенню ефективності вирощування продукції. Отже, ми проведемо аналіз різних видів інновацій розглянутого господарюючого суб'єкта в таблиці 2.6.

Дані, зібрані нами у таблиці 2.6. дають змогу зробити комплексні висновки стосовно інтенсивності та динаміки інноваційно-інвестиційної діяльності в досліджуваному господарстві.

Отже, за всі роки аналізу найбільша частка інвестицій припадала на впровадження агротехнологічних інновацій, а серед них в свою чергу – на закупівлю та висів насіння скоростиглих та високопродуктивних гібридів. Зокрема, протягом 2020-2022 рр. на земельних угіддях ТОВ «Імідж Компанія» були висіяні гібридні сорти озимої пшениці («Хюлюкс», «Хюбері»); соняшнику («Елвас», «Грут»); ріпаку («Треззор»), сої («Кентуккі»); ячменю («Комет») та кукурудзи («Адевей», «Керберос», «Твіст»). Частка посівів гібридних сортів у загальній площі посівів постійно перевищувала 30%, найбільше 2021 року – 33,1%, найменше у 2022 році – 30,7%, а 2020 року була на рівні. А культурою з найбільшою питомою вагою посівів гібридними сортами є кукурудза, на

врожайність якою даний вид інноваційних агротехнологій впливає найбільш позитивно.

Таблиця 2.6 - Інвестування інновацій в ТОВ «Імідж Компанія»

| Вид інновацій     | Характеристика інновацій                            | Сума інвестування на впровадження інновацій |      |           |      |           |      | 2022р. до 2020р., +/- |       |
|-------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------------------|-------|
|                   |                                                     | 2020р.                                      |      | 2021р.    |      | 2022р.    |      | тис. грн.             | %     |
|                   |                                                     | тис. грн.                                   | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    |                       |       |
| Агро-технологічні | Насіння високопродуктивних гібридів                 | 2569                                        | 32,2 | 3156      | 35,9 | 2299      | 55,9 | -271                  | -10,5 |
|                   | Високоєфективні мінеральні добрива                  | 1293                                        | 16,2 | 1539      | 17,5 | 1246      | 30,3 | -47                   | -3,6  |
|                   | Концептуально нові ЗЗР                              | 1197                                        | 15,0 | 1002      | 11,4 | 567       | 13,8 | -629                  | -52,6 |
| Технічні          | Сільгосптехніка (сівалки прополювачі, оприскувачі,) | 1923                                        | 24,1 | 1477      | 16,8 | -         | -    | -1923                 | -100  |
| Інформаційні      | Використання дронів                                 | 997                                         | 12,5 | 1618      | 18,4 | -         | -    | -997                  | -100  |
| Разом             |                                                     | 7979                                        | 100  | 8792      | 100  | 4112      | 100  | -3867                 | *     |

\*Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерського обліку

Окрім висіву гібридних сортів інноваційні агротехнічні заходи в ТОВ «Імідж Компанія» також включають внесення високоєфективних мінеральних добрив: «ThioSul», «Русаферт», «Гуміфілд». Ці добрива створені на основі інноваційних нанотехнологій, їх гранули дуже міцні, не створюють пилу, мають високі показники засвоєння рослинними організмами завдяки більш ефективній доставці діючої речовини до кореневої системи. Окрім прямого позитивного впливу на врожайність, такі добрива сприяють покращенню поживних властивостей ґрунтів. Загалом, у закупівлю інноваційних добрив підприємство інвестувало 1,2-1,5 млн. грн. протягом 3-ох років дослідження.

Ще одним видом агротехнологічних інновацій в рослинництві, в який підприємство також інвестувало кошти, було застосування концептуально нових засобів захисту рослин (далі ЗЗР), також вироблених на основі нанотехнологій, зокрема гербіциду «Arylex», інсектициду «Сінтак», фунгіциду

«Корвізар». Ці ЗЗР в своєму складі містять наночастки, які відрізняються дуже сильною селективною дією проти бур'янів, комах чи хвороб й практично не погіршують стан культурних рослин та не змінюють їх біохімічних властивостей. На інвестування впровадження таких видів ЗЗР на підприємстві щороку витрачалося від 567 до 1197 тис. грн.

До інноваційних інвестицій ми також відносимо й закупівлю та використання певних видів сільськогосподарської техніки: сівалок, прополювачів, оприскувачів, які на відміну від раніше застосованих мають не тільки кращі показники господарської ефективності (енергоощадження, продуктивності, універсальності), а й включають використання новітньої технології – працюють на електричних двигунах, орієнтуються в просторі за допомогою GPS-систем, мають повністю автоматичний (безпілотний) режим виконання операцій. На такі технічні системи підприємство витрачало у 2020 році 1923 тис. грн. або 24,1% від загальної суми інноваційного інвестування, а у 2021 році – 1477 тис. грн. або 16,8% інноваційно-орієнтованих інвестицій.

Останнім видом інновацій, у який підприємство інвестувало кошти є сільськогосподарські безпілотні літальні апарати (далі дрони). Використання дронів на підприємстві стало широко поширеним та виявилось корисним у багатьох аспектах:

- Моніторинг полів: Дрони обладнані високоякісними камерами, що дозволяє виробляти детальні знімки полів.
- Спектральний аналіз: Дрони використовують різні діапазони спектра для аналізу здоров'я рослин, виявлення хвороб та стресів.
- Планування посівів: Дрони визначають стан ґрунту та його характеристики, допомагаючи визначити оптимальні місця для посіву.
- Карта висіву: Дані, отримані від дронів, використовуються для створення карт висіву, що дозволяє різноманітнішим чином обробляти поле залежно від його характеристик.
- Захист рослин: Дрони оперативно виявляють ознаки шкідників або хвороб, дозволяючи забезпечити раннє усунення проблем.

- Оптимізація використання пестицидів: Дані від дронів допомагають точно визначати області, де необхідне застосування пестицидів, зменшуючи витрати та негативний вплив на навколишнє середовище.

У закупівлю дронів та їх обслуговування підприємство інвестувало у 2020 році майже 1 млн. грн. (12,5% інноваційних інвестицій), а у 2021 році - 1618 тис. грн. (18,4% інноваційних інвестицій). У 2022 році почалася повномасштабна агресія РФ і цей вид інноваційного інвестування зовсім зник в діяльності ТОВ «Імідж Компанія». Наразі на використання цивільних дронів й зокрема у сільському господарстві діють адміністративні обмеження воєнного стану, що є чинними у прифронтових районах, таких як Красноградський район Харківської області. Ці обмеження полягають в забороні вільного запуску дронів у повітряний простір, а на кожне їх застосування має бути виданий окремий дозвіл СБУ. Отже, вже придбані дрони підприємство застосовує дуже рідко, всього лише 2-3 рази на рік, що складає менше 5% від їх довоєнного застосування за обсягом польотних годин, й за таких обставин інвестиції в розширення парку дронів позбавлені сенсу.

Загальна динаміка інноваційно-інвестиційної діяльності в ТОВ «Імідж Компанія» є негативною, адже зазнала прямого впливу від наслідків та обставин російської повномасштабної агресії. Так, у 2022 році зовсім припинилися інвестиції у придбання новітньої сільськогосподарської техніки та дронів, а інвестиції у впровадження інноваційних агротехнічних заходів суттєво скоротилися. Найбільше скорочення відбулося із придбанням інноваційних ЗЗР, на ринку поставок яких у 2022 році спостерігався дефіцит. Найменших скорочень зазнали інвестиції в придбання гібридних сортів основних сільськогосподарських культур. Отже, цей напрямок інноваційно-інвестиційної діяльності залишався найбільш стабільним не тільки по питомій вазі в сумі інноваційних інвестицій, а й у плані скорочення внаслідок обставин непереборної сили. Тож він потребує особливої наукової уваги, що полягає у викладеному нижче дослідженні.

Гібридні сорти сільськогосподарських культур є результатом інноваційної технології із схрещування різних ліній або сортів одного виду рослин. Цей процес спрямований на поєднання бажаних властивостей рослин з метою отримання сильних генетичних характеристик у нащадка. Основні особливості гібридних сортів включають:

- Вищу врожайність: гібриди проявляють вищий рівень врожайності порівняно з традиційними сортами. Це досягається завдяки вдосконаленню характеристик, таких як стійкість до хвороб та адаптація до конкретних кліматичних умов;
- Однорідність: гібриди проявляють вищу однорідність, що спрощує управління обробітком посівів та збором врожаю;
- Стійкість до стресів: гібриди мають підвищену стійкість до стресових умов, таких як посуха чи захворювання;
- Швидкий розвиток: гібриди часто демонструють швидший темп росту та розвитку порівняно з традиційними сортами (скоростиглість);
- Адаптованість: гібриди адаптовані до конкретних регіональних умов чи агрокліматичних зон.

Застосування гібридних сортів дозволяє господарству покращувати продуктивність свого виробництва та ефективність використання ресурсів. Однак важливо враховувати, що гібриди не передають стабільність в другому поколінні (F<sub>2</sub>), тобто нащадки гібридів можуть не мати тих самих корисних властивостей, як їхні батьки. Ця обставина обумовлює необхідність постійного оновлення насіннєвого фонду гібридних сортів та, відповідно й збільшених витрат на придбання їх насіннєвого матеріалу.

Однак, з усіх напрямків інноваційно-інвестиційної діяльності саме впровадження гібридних сортів сільськогосподарських культур дозволяє прямо оцінити економічну ефективність цього напрямку інновацій шляхом порівняння продуктивності посівів гібридів та звичайних сортів. Необхідні показники для такого порівняння зібрані у таблиці 2.6 за 2022 рік.

Таблиця 2.7 - Економічна ефективність інвестицій у впровадження інноваційних гібридних сортів сільськогосподарських культур в ТОВ «Імідж Компанія» за 2022 рік

| Види культур               | Площа, га | Валовий збір, ц | Урожайність, ц/га | Собівартість, тис. грн. | Витрати на 1 га, тис. грн. | Ціна реалізації, тис. грн. / ц | Виручка від реалізації на 1 га, тис. грн. | Прибуток на 1 га, тис. грн. | Рентабельність, % |
|----------------------------|-----------|-----------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|
| Пшениця, в т.ч.            | 2181      | 127381          | 58,4              | 57138                   | 26,2                       | 0,55                           | 31,6                                      | 5,4                         | 20,7              |
| - гібриди                  | 542       | 33496           | 61,8              | 13875                   | 25,6                       | 0,57                           | 35,2                                      | 9,6                         | 37,6              |
| - звичайні сорти           | 1639      | 93885           | 57,3              | 43263                   | 26,4                       | 0,55                           | 30,4                                      | 4,0                         | 15,2              |
| Кукурудза, в т.ч.          | 1271      | 113506          | 89,3              | 51132                   | 40,2                       | 0,58                           | 50,7                                      | 10,4                        | 26,0              |
| - гібриди                  | 525       | 51555           | 98,2              | 18953                   | 36,1                       | 0,61                           | 59,9                                      | 23,8                        | 65,9              |
| - звичайні сорти           | 746       | 61951           | 83,0              | 32180                   | 43,1                       | 0,55                           | 44,2                                      | 1,0                         | 2,4               |
| Ячмінь, в т.ч.             | 568       | 32070           | 56,5              | 14934                   | 26,3                       | 0,54                           | 29,7                                      | 3,4                         | 12,9              |
| - гібриди                  | 154       | 8947            | 58,1              | 4019                    | 26,1                       | 0,55                           | 32,0                                      | 5,9                         | 22,4              |
| - звичайні сорти           | 414       | 23123           | 55,9              | 10914                   | 26,4                       | 0,53                           | 28,9                                      | 2,5                         | 9,4               |
| Соя, в т.ч.                | 252       | 8380            | 33,3              | 13473                   | 53,5                       | 2,08                           | 67,9                                      | 14,3                        | 26,7              |
| - гібриди                  | 97        | 3608            | 37,2              | 4928                    | 50,8                       | 2,11                           | 78,5                                      | 27,7                        | 54,5              |
| - звичайні сорти           | 155       | 4772            | 30,9              | 8545                    | 55,3                       | 2,05                           | 61,2                                      | 5,9                         | 10,7              |
| Ріпак, в т.ч.              | 172       | 7150            | 41,6              | 11525                   | 67,1                       | 2,19                           | 89,3                                      | 22,2                        | 33,2              |
| - гібриди                  | 41        | 1841            | 44,9              | 2636                    | 64,3                       | 2,23                           | 100,1                                     | 35,8                        | 55,7              |
| - звичайні сорти           | 131       | 5309            | 40,6              | 8889                    | 67,9                       | 2,17                           | 85,9                                      | 18,0                        | 26,5              |
| Соняшник, в т.ч.           | 199       | 8152            | 40,9              | 14122                   | 70,9                       | 2,35                           | 94,3                                      | 23,5                        | 33,2              |
| - гібриди                  | 65        | 3010            | 46,3              | 4017                    | 61,8                       | 2,39                           | 110,7                                     | 48,9                        | 79,1              |
| - звичайні сорти           | 134       | 5142            | 38,3              | 10105                   | 75,2                       | 2,33                           | 86,5                                      | 11,2                        | 14,9              |
| Всі с.-г. культури, в т.ч. | 4643      | *               | *                 | 162325                  | 35,0                       | *                              | 43,4                                      | 8,4                         | 24,1              |
| - гібриди                  | 1424      | *               | *                 | 48428                   | 34,0                       | *                              | 52,2                                      | 18,2                        | 53,6              |
| - звичайні сорти           | 3219      | *               | *                 | 113897                  | 35,4                       | *                              | 39,5                                      | 4,1                         | 11,6              |

\*Джерело: розраховано автором за даними форми 21 – заг. (річна), технологічних карт та даних бухгалтерського обліку

Розрахунок економічної ефективності впровадження гібридних сортів рослин, поданий у таблиці 2.7., дає нам розуміння того, наскільки важливими є інновації в сільському господарстві. Зокрема, найбільша різниця по ефективності спостерігалася в кукурудзи, адже її гібридні сорти давали рентабельність у 65,9%, в той час як звичайні – тільки 2,4%. По інших зернових культурах різниця була менш значимо, проте також істотна. Також велика різниця між прибутковістю гібридних та звичайних сортів спостерігалася у

соняшника: рентабельність гібридів складала 79,1%, а звичайних сортів 14,9%. Загалом, є три причини вищої рентабельності гібридів в порівнянні зі звичайними сортами.

Перша – це те, що маркерна селекція з виведення гібридних сортів рослин є інноваційною технологією. Вона дозволяє значно прискорити товарну стиглість рослини, а тому рівень витрат на виробництво такої продукції є порівняно нижчим, по всіх статтях, окрім закупівлі насіннєвого матеріалу. Й навіть з урахуванням дещо вищих витрат на придбання насіння гібридних сортів, їх собівартість є нижчою за звичайні. З іншого боку посилена стресостійкість та адаптованість гібридних сортів дає можливість в середньому витрачати на них меншу кількість ЗЗР, що також позитивно відбивається на собівартості їх вирощування.

Друга причина – це більш висока врожайність гібридів, ніж звичайних сортів, а третя – це краща якість товарної продукції. Наприклад, якщо звичайні сорти пшениці на підприємстві давали продукцію 3-ого класу, то гібридні – другого. Теж саме стосується й інших культур. Краща якість гібридних сортів є наслідком вдосконалення їх генетичних характеристик в ході селекційної роботи.

Водночас недоліком гібридних сортів є неможливість збереження їх відмінних сортових властивостей для майбутніх поколінь. З цієї причини впливає той факт, що продукція гібридів в ТОВ «Імідж Компанія» повністю йде на продаж, без збереження певної частки в якості насіння для майбутніх врожаїв, тобто рівень товарності по цих культурах є близьким до 100%. Тут важливо наголосити, що максимальна частка гібридів не повинна перевищувати третину посівних площ, це обмеження є приблизним щодо вимог агротехнології й може коливатися від рослини до рослини. Тож наприклад, у кукурудзи частка посівів гібридів 41%, а в ячменю 27% й такий діапазон в принципі є прийнятним з урахуванням величезної ефективності саме гібридних сортів кукурудзи.

Отже, інноваційно-інвестиційна діяльність на підприємстві оцінюється нами позитивно, попри те, що на нашу думку використані ще далеко не всі резерви щодо її покращення. Основним фактором, який обумовив погіршення показників інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства у 2022 році була розпочата РФ повномасштабна агресія проти України, та її наслідки зокрема й для Харківщини. Проте, крім іншого, на таку складну економічно-управлінську категорію як інноваційно-інвестиційна діяльність» мають вплив й інші фактори та чинники, деталізоване дослідження яких представлено в наступному параграфі даної кваліфікаційної роботи.

### **2.3 Оцінка факторів впливу на інноваційно-інвестиційну діяльність ТОВ «Імідж Компанія»**

Щоб здійснювати інноваційні проекти, аграрне підприємство повинно мати доступ до фінансових ресурсів. Вони включають власні кошти, кредитування від банків, а також інші джерела фінансування. Низька прибутковість або обмежений доступ до кредитів може ускладнити можливості аграрного підприємства залучити достатньо коштів для впровадження інновацій. Аграрне підприємство повинно оцінювати рентабельність інноваційних проектів. Якщо фінансовий стан підприємства не стабільний, менше можливостей для ризикованих інвестицій в нові технології. Ефективне управління фінансами може забезпечити можливість вивільнення інвестицій для впровадження інновацій. Це може включати в себе оптимізацію витрат на виробництво, удосконалення ланцюга постачання та інші стратегії зменшення витрат. Фінансова стабільність дозволяє аграрним підприємствам легше витримувати економічні труднощі та змінювати стратегії інвестування відповідно до ринкових умов. Покращений фінансовий стан може зробити аграрне підприємство більш привабливим для потенційних інвесторів, що може забезпечити додаткові ресурси для інновацій та розвитку. В цілому, фінансовий стан аграрного підприємства визначає його здатність здійснювати інноваційні

інвестиції, що в свою чергу впливає на конкурентоспроможність, ефективність та стійкість до змін в сучасному аграрному секторі. Тож є потреба у деталізованій оцінці визначальних коефіцієнтів фінансового стану, з метою подальшого визначення його впливу на інноваційно-інвестиційні можливості компанії (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8 - Коефіцієнти фінансового стану ТОВ «Імідж Компанія»

| №  | Показники                                                          | Роки  |       |       | 2022 р. до 2020 р., +/- |
|----|--------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------|
|    |                                                                    | 2020  | 2021  | 2022  |                         |
| 1  | Коефіцієнт оборотності активів                                     | 0,64  | 0,72  | 0,61  | -0,03                   |
| 2  | Коефіцієнт оборотності основ засобів                               | 9,67  | 10,10 | 9,34  | -0,34                   |
| 3  | Коефіцієнт оборотності оборотних засобів                           | 0,87  | 0,94  | 0,66  | -0,22                   |
| 4  | Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                        | 11,10 | 17,08 | 13,08 | 1,97                    |
| 5  | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості                 | 2,08  | 2,54  | 1,85  | -0,23                   |
| 6  | Коефіцієнт оборотності власного капіталу                           | 1,98  | 1,97  | 1,51  | -0,47                   |
| 7  | Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності, %    | 12,51 | 15,01 | 12,66 | 0,15                    |
| 8  | Рентабельність капіталу за чистим прибутком, %                     | 12,81 | 14,54 | 11,80 | -1,01                   |
| 9  | Рентабельність власного капіталу, %                                | 39,60 | 39,92 | 29,03 | -10,57                  |
| 10 | Рентабельність виробничих фондів, %                                | 1,94  | 2,04  | 1,80  | -0,14                   |
| 11 | Коефіцієнт рентабельності діяльності                               | 25,06 | 25,37 | 23,83 | -1,23                   |
| 12 | Рентабельність реалізації продукції за прибутком від реалізації, % | 33,83 | 32,41 | 36,58 | 2,75                    |
| 13 | Коефіцієнт загальної ліквідності                                   | 1,69  | 1,68  | 1,57  | -0,11                   |
| 14 | Коефіцієнт критичної ліквідності                                   | 1,55  | 1,59  | 1,50  | -0,06                   |
| 15 | Індекс постійного активу                                           | 0,20  | 0,20  | 0,16  | -0,04                   |
| 16 | Коефіцієнт автономії                                               | 0,32  | 0,36  | 0,41  | 0,08                    |
| 17 | Коефіцієнт фінансового лівереджу                                   | 1,34  | 1,25  | 1,46  | 0,12                    |
| 18 | Коефіцієнт маневреності                                            | 0,47  | 0,43  | 0,56  | 0,09                    |

\*Джерело: фінансова звітність і власні розрахунки

Дані таблиці дозволяють зробити наступні аналітичні характеристики. По-перше, коефіцієнти оборотності в ТОВ «Імідж Компанія» протягом 2020-2022 рр. перебували на прийнятному рівні, їх негативна динаміка, пов'язана із зниженням рівня чистого доходу у 2022 році. Зважаючи, що ця обставина викликана незалежними від менеджменту причини нами можна говорити про те, що керівники підприємства приділяють достатню увагу управлінню залишками оборотних засобів. Негативним тут є, хіба що зниження значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, що може свідчити про

певне погіршення платіжної дисципліни з боку основних покупців продукції даного господарства.

Схожу динаміку та аналогічні коливання демонструють коефіцієнти, які відображають рентабельність підприємства у різних розрізах. Увагу тут привертає зростання коефіцієнту рентабельності реалізації продукції. Значення цього показника у складному воєнному 2022 році є помітно більшим за 2020 рік. Причина криється у співвідношенні валового прибутку та чистого доходу, а зростання показника є позитивним аспектом щодо управління діяльністю компанії.

Особливо важливі в контексті даного дослідження є показники фінансової стійкості – коефіцієнти автономії, фінансового лівереджу та маневреності. Адже нам потрібно з'ясувати, за які кошти наразі беруться інвестиції у впровадження інновацій. Загальноприйнятий стандарт для коефіцієнта автономії зазвичай знаходиться в діапазоні від 0,2 до 0,5. Отже, цей показник в ТОВ «Імідж Компанія» протягом 2020-2022 рр. був на задовільному рівні.

Коефіцієнт фінансового лівереджу постійно був в діапазоні від 1 до 1,5. Це свідчить досліджуване агропідприємство вкладаючи значні суми в сучасні технології, обладнання та розвиток, використовує певний рівень фінансового левериджу для залучення необхідних коштів для інноваційно-інвестиційної діяльності. Але в цілому у фінансовій діяльності менеджмент ТОВ «Імідж Компанія» додержується консервативного підходу.

Коефіцієнт маневреності вказує на кількість грошових коштів, які доступні на кожну одну гривню продажу. Чим вищий коефіцієнт маневреності, тим більше резервів у підприємства для забезпечення фінансової стійкості. Його значення коливаються у діапазоні від 0,43 до 0,56, при чому має місце його зростання у воєнному 2022 році. Це вказує на те, що підприємство має достатньо грошових резервів для того, щоб витримати труднощі чи непередбачені витрати, в основному пов'язані із викликами війни. Однак, слід також враховувати, що для АПК високий коефіцієнт маневреності не завжди є

оптимальним, оскільки це може вказувати на недоінвестованість або недостатність використання ресурсів в інвестування інноваційних проектів. З цієї причини ми робимо загальний висновок про те, що в підприємства є незадіяні фінансові резерви для певного розширення обсягів інноваційно-інвестиційної діяльності навіть без залучення кредитних чи інших сторонніх джерел інвестування. Однак, потреба чи відмова у кредитних ресурсах в кінцевому випадку визначається вартістю інноваційного проекту.

Отже, є очевидним, що крім фактора фінансового становища, є й інший фактор, що має вирішальний вплив на можливість виконувати інноваційно-інвестиційну діяльність. І цим фактором є усталена система менеджменту, а її вплив на інноваційно-інвестиційну діяльність ТОВ «Імідж Компанія» визначається через виконання менеджментом інноваційних функцій (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9 - Виконання функцій інноваційного менеджменту в ТОВ «Імідж Компанія»

| Функції     | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Виконавці функцій                                                |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Планування  | Планування інноваційної діяльності; цілей інноваційної діяльності; планування закупки нових гібридів, добрив та ЗЗР; розподіл завдань між учасниками інноваційних впроваджень; виявлення необхідних ресурсів для реалізації інноваційних впроваджень; економічні розрахунки для аналізу доцільності запланованих інновацій.                                                                                          | Директор, Головний агроном, Головний економіст, Головний інженер |
| Організація | Розподіл функцій і створення структури управління інноваційними проектами; організація процесу реалізації і розробки нових технологій і продукції; організація праці персоналу в процесі реалізації інновацій.                                                                                                                                                                                                       | Заступник директора<br>Головний економіст                        |
| Мотивація   | Необхідна підтримка для інноваційної діяльності, наприклад, люди з відповідними компетенціями, фінансовими і іншими ресурсами, інструментами і методами, діяльністю щодо комунікації і формування обізнаності.                                                                                                                                                                                                       | Головний економіст<br>HR-менеджер                                |
| Контроль    | Інноваційні ініціативи повинні бути створені відповідно до стратегій і цілей. Інноваційні процеси мають бути налаштовані відповідно до типів нововведень, які мають бути досягнуті: визначати можливості, створювати й перевіряти концепції, а також розробляти і впроваджувати рішення. Ефективність системи інноваційного менеджменту в цілому слід регулярно оцінювати для виявлення сильних сторін та недоліків. | Головний агроном, Головний економіст, Заступник директора        |

\*Джерело: власна розробка за результатами спостережень ТОВ «Імідж Компанія»

Інформація з таблиці 2.9. дає підстави нам говорити, про те, що на підприємстві застосовується консервативна система менеджменту щодо виконання інноваційно-інвестиційної діяльності. Зокрема, розподіл відповідних обов'язків та повноважень передбачає добре налагоджений механізм із впровадження розглянутих у таблиці 2.6. видів інновацій та виділення інвестицій на таке впровадження. Водночас для виконання більш масштабних інноваційно-інвестиційних проектів при такій системі буде очевидно проявлятися брак згуртованості та розпорошеність центрів відповідальності. Тож ми радимо адміністрації підприємства впорядкувати кадрово-управлінську складову щодо інноваційно-інвестиційної діяльності шляхом створення єдиного центру відповідальності у формі формального або неформального відділу, очолюваного обізнаним та професіональним фахівцем з дипломом бізнес-адміністратора.

Вагомим аналітичним інструментом з оцінки впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства є PEST-аналіз. Він дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на господарство. Проведення PEST-аналізу для інноваційно-інвестиційної діяльності агропідприємства допомагає врахувати зовнішнє середовище та фактори, які можуть впливати на впровадження інновацій та залучення інвестицій. З метою належної оцінки таких факторів вони поділені на чотири групи.

Потрібно також мати на увазі, що рослинницька галузь (крім стандартних у PEST-аналізі) залежить від специфічних факторів, які включають природні умови, кліматичні зміни, агротехнічні особливості вирощування та обробки рослин. Їх в розширеній прикладній версії PEST-аналізу треба врахувати фахівцям господарства. Також потрібно оцінити й екологічні аспекти. Після групування факторів, призначається вага для кожного з них так, щоб загальна сума ваги факторів у кожній групі дорівнювала одиниці. Вага визначається на основі того, наскільки великий вплив має фактор на стратегічну позицію

підприємства. В нашому випадку вага визначена експертами із тих керівників та менеджерів, що зазначені у таблиці 2.9. Результати оцінки значимості факторів впливу на інноваційно-інвестиційну діяльність ТОВ «Імідж Компанія» розмістимо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка значимості факторів впливу на інноваційну діяльність господарства ТОВ «Імідж Компанія»

| Фактор / Група факторів                  | Вага впливу | Фактор / Група факторів                          | Вага впливу |
|------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------|-------------|
| Політичні                                | 1           | Економічні                                       | 1           |
| Земельні відносини                       | 0,10        | Ціни на с.-г. продукцію                          | 0,35        |
| Тарифи і торгівля                        | 0,15        | Валютні курси                                    | 0,20        |
| Субсидії і податки                       | 0,25        | Кредити                                          | 0,15        |
| Політична стабільність держави           | 0,50        | Ціни на енергоресурси, сировину та матеріали     | 0,30        |
| Соціальні                                | 1           | Технологічні                                     | 1           |
| Ставлення до праці                       | 0,25        | Ступінь зношування техніки                       | 0,35        |
| Демографічні зміни                       | 0,20        | Рівень технологічного розвитку галузі            | 0,30        |
| Ставлення до товарів даного господарства | 0,45        | Витрати на дослідження і розробки                | 0,20        |
| Рівень освіти населення                  | 0,10        | Розвиток інформаційних технологій                | 0,15        |
| Специфічні (для рослинництва)            | 1           | Екологічні                                       | 1           |
| Погодно-кліматичні умови                 | 0,25        | Зміни клімату                                    | 0,15        |
| Властивості ґрунтів                      | 0,25        | Екологічні вимоги споживачів                     | 0,50        |
| Аграрна спеціалізація                    | 0,35        | Стале землеробство                               | 0,25        |
| Сезонність та циклічність                | 0,15        | Зберігання, використання та утилізація агрохімії | 0,10        |

\*Джерело: складено автором

Відображена у таблиці 2.10 інформація є певним чином суб'єктивною оцінкою фахівців загальних тенденцій та явищ сьогодення економіки та аграрного сектору України. Так, політична стабільність в державі ними оцінена на 0,5 бали і є визначальним серед політичних фактором, враховуючи те, в якому положенні зараз опинилася економіка України через російську агресію.

Другим етапом PEST-аналізу є бальна оцінка факторів. Оцінка впливу фактора вказує на те, наскільки сильно фактор може вплинути на діяльність підприємства, якщо він зміниться або еволюціонує. Оцінка впливу визначається

на основі різних чинників, таких як ймовірність змін у факторі, можливі наслідки цих змін та інші. Оцінка може бути високою (5 балів), середньою (4 бали), низькою (3 бали), незначущою (2 бали), що вказує на великий, помірний малий чи мізерний вплив відповідного фактора. Відповідна інформація презентована у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - PEST-аналіз факторів впливу на інноваційно-інвестиційну діяльність ТОВ «Імідж Компанія»

| Фактор / Група факторів                  | Вага впливу | Оцінка впливу | Зважена оцінка | Фактор / Група факторів                          | Вага впливу | Оцінка впливу | Зважена оцінка |
|------------------------------------------|-------------|---------------|----------------|--------------------------------------------------|-------------|---------------|----------------|
| Політичні                                | *           | *             | *              | Економічні                                       | *           | *             | *              |
| Земельні відносини                       | 0,10        | 3             | 0,3            | Ціни на с.-г. продукцію                          | 0,35        | 5             | 1,75           |
| Тарифи і торгівля                        | 0,15        | 2             | 0,3            | Валютні курси                                    | 0,20        | 2             | 0,4            |
| Субсидії і податки                       | 0,25        | 4             | 1              | Кредити                                          | 0,15        | 3             | 0,45           |
| Політична стабільність держави           | 0,50        | 5             | 2,5            | Ціни на енергоресурси, сировину та матеріали     | 0,30        | 4             | 1,2            |
| Соціальні                                | *           | *             | *              | Технологічні                                     | *           | *             | *              |
| Ставлення до праці                       | 0,25        | 4             | 1              | Ступінь зношування техніки                       | 0,35        | 3             | 1,05           |
| Демографічні зміни                       | 0,20        | 2             | 0,4            | Рівень технологічного розвитку галузі            | 0,30        | 2             | 0,6            |
| Ставлення до товарів даного господарства | 0,45        | 5             | 2,25           | Витрати на дослідження і розробки                | 0,20        | 4             | 0,8            |
| Рівень освіти населення                  | 0,10        | 4             | 0,4            | Розвиток інформаційних технологій                | 0,15        | 5             | 0,75           |
| Специфічні (для рослинництва)            | *           | *             | *              | Екологічні                                       | *           | *             | *              |
| Погодно-кліматичні умови                 | 0,25        | 5             | 1,25           | Зміни клімату                                    | 0,15        | 5             | 0,75           |
| Властивості ґрунтів                      | 0,25        | 2             | 0,5            | Екологічні вимоги споживачів                     | 0,50        | 4             | 2              |
| Аграрна спеціалізація                    | 0,35        | 3             | 1,05           | Стале землеробство                               | 0,25        | 2             | 0,5            |
| Сезонність та циклічність                | 0,15        | 4             | 0,6            | Зберігання, використання та утилізація агрохімії | 0,10        | 3             | 0,3            |

\*Джерело: складено автором

Політико-правові чинники стають все більш значимими для розвитку ТОВ «Імідж Компанія». Якщо перший – це політична стабільність держави, порушена російським вторгненням, то другий - це система державних субсидій і податків щодо АПК. Прийнято багато законів, програм державної підтримки і податкових пільг. Поступово формується система аграрного законодавства, яка встановлює загальні правила оподаткування та субсидування сільськогосподарських товаровиробників. Одночасно слід відзначити наявність численних підзаконних актів, іноді ускладнюючих впровадження законів та гальмуючих розвиток галузі. Також перешкодою успішного застосування прогресивних податків та стимулюючих субсидій є низький рівень правової культури, що виявляється в корупційних відносинах. Однак включення АПК до національних пріоритетів заслуговує на позитивну оцінку.

Економічний аспект, який має найбільший вагомий вплив - це рівень цін продукцію. Цей фактор визначає ринкове ціноутворення продукції та загалом визначає потенціал розвитку господарства. До цього фактору відносяться чинники цінових розривів, спричинених нерівномірним розвитком регіональних АПК, ослаблення конкуренції у сфері переробки агропродукції та інші аспекти. Фактор цін на ресурси є другим по значимості, й він головним чином її набув через дорожнечу сировини, матеріалів й особливо енергоносіїв та палива.

Оцінка технологічних факторів є важливою, оскільки прогресивний розвиток підприємства неможливий без впровадження технологічних нововведень та масштабного впровадження агроінновацій. Це підтверджує практика розвинених держав, у яких сільське господарство стає все більш науково-орієнтованою галуззю. Витрати на наукові дослідження та їх активне впровадження мають вирішальний вплив на ефективність аграрного виробництва. У світовій рослинницькій практиці широко використовуються високоточні технології. Однак в регіональному аграрному секторі відсутня повноцінна інвестиційно-інноваційна система, яка сприяла б оновленню

виробництва. Тому фактор технічного зношення та морального старіння набуває для даного підприємства найвищої оцінки.

Вплив соціальних факторів на підприємство має різноманітний характер, який може як сприяти його розвитку та оптимізації інноваційно-інвестиційної діяльності, так і, навпаки, гальмувати її прогрес. Зміни в рівні та структурі доходів населення відіграють ключову роль у стимулюванні або гальмуванні розвитку агробізнесу, оскільки вони безпосередньо впливають на споживчі уподобання. Сучасна споживча тенденція все більше визначає попит на високоякісні та екологічно чисті продукти. Проте, незадовільна якість життя та низький рівень доходів у сільських місцевостях, а також відсутність альтернативних занять, призводять до відтоку населення, що неодмінно негативно впливає на розширене відтворення в ТОВ «Імідж Компанія».

Окремо ми також оцінили й специфічні для рослинництва фактори виробництва, які з нашої точки зору також впливають на залучення інвестицій в технологічні інновації. Зокрема, найбільшого значення набула комплексна оцінка виробничої спеціалізації даного господарства, яка визначатиме напрямок та особливості впровадження майбутніх інновацій на цьому підприємстві. Всі інші специфічні фактори практично не схильні до значимих змін, й тому мають нижчу комплексну оцінку.

Екологічні фактори з урахуванням все більш складної екологічної ситуації є також важливими з точки зору аналізу бізнес середовища. Й найвагоміший із них – це екологічні вимоги споживачів – першочергово має бути врахований при прийнятті рішень щодо впровадження інноваційних продуктів чи технологій.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

#### **3.1 Організаційні резерви покращення управління інноваційно-інвестиційними проектами підприємства**

Управління інноваційно-інвестиційними проектами в ТОВ «Імідж Компанія» можна розглядати з трьох точок зору: як систему функцій; як процес прийняття управлінських рішень; як організаційну систему. З позиції функціонального підходу в ТОВ «Імідж Компанія» до управління інноваційно-інвестиційними проектами, процес управління полягає у виконанні різних функцій. Як процес прийняття управлінських рішень адміністрацією підприємства, управління інноваційно-інвестиційними проектами включає в себе послідовність взаємопов'язаних етапів.

Організаційна підсистема управління інноваційно-інвестиційними діяльністю характеризується структурою, яка включає органи управління, формалізовану регламентацію їх обов'язків, функцій, прав та відповідальності, власне саму процедуру управління. Вона побудована так, щоб всі елементи управління сприяли досягненню кінцевої мети проекту.

В попередньому розділі цієї кваліфікаційної роботи нами було виявлено, що процес управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на даному підприємстві характеризується браком згуртованості та розпорошеністю центрів відповідальності. Цей недолік майже непомітний для поточних потреб в управлінні, але для виконання більш масштабних інноваційно-інвестиційних проектів обов'язково має бути усуненим. Тим паче, що в подальшому в ході виконання цієї кваліфікаційної роботи ми будемо розробляти рекомендації щодо впровадження дуже масштабного інноваційно-інвестиційного проекту із започаткування крапельного зрошення.

Тож очевидно, що необхідна складова управління інноваційно-інвестиційним проектом - це команда управління проектом. Це тимчасова група фахівців, яка формується на період виконання проекту з метою досягнення його цілей. Основна мета цієї групи полягає в забезпеченні успішного завершення проекту. Команда, яка формується, в основному активна під час розробки і впровадження проекту, бажано включаючи залучення зовнішніх консультантів.

Потенціал командної роботи значно перевищує можливості індивідуальних або групових зусиль. Спільна робота в команді дозволяє ефективно застосовувати здібності, зусилля, навички і творчий потенціал всіх учасників проекту. Для того щоб команда з виконання проекту була готовою до спільної продуктивної і ефективної роботи, важливо, щоб її кожен учасник був інтегрований у проект і команду.

Нами розроблено таблицю 3.1., в якій відображена відмінність між командою та групою з урахуванням особливостей усталеної управлінської практики в ТОВ «Імідж Компанія». Але головний аспект, що відмінність між командою та групою це ефект синергії, який має бути притаманний команді: у команді відбувається синергія зусиль, тоді як у групи – їх тільки математичне складання. Цей ефект виникає завдяки позитивній взаємодії між учасниками, яка базується на загальних прагненнях і цінностях, а також взаємодоповнюючих умінь, що призводить до того, що загальні зусилля команди суттєво перевищують зусилля окремих членів.

Таблиця 3.1 - Організаційні відмінності між групою та командою при виконанні інноваційно-інвестиційної діяльності

| Група                                                                      | Команда                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Має формального керівника                                                  | Розподіляє функції керівництва між учасниками або періодично змінює керівника |
| Індивідуальна відповідальність                                             | Відповідальність один перед одним                                             |
| Має непрямий вплив на бізнес (фінансові показники), на оцінку ефективності | Оцінка ефективності напряду залежить від колективних результатів роботи       |
| Обговорює і розподіляє індивідуальну роботу                                | Оговорює і розподіляє загальну роботу                                         |
| Працює всередині організації                                               | Не обмежується рамками організації                                            |
| Індивідуальні результати роботи                                            | Групові результати роботи                                                     |

\*Джерело: авторська розробка

В сучасному сільському господарстві важлива не стільки індивідуальна майстерність, скільки високий рівень колективної роботи, тому командна праця стає вкрай важливою для впровадження інновацій. У рамках масштабних інноваційно-інвестиційних проектів командна робота вважається скоріше правилом, ніж виключенням. Особливістю цих команд є широкі повноваження та права прийняття рішень. У відповідності до якісного складу учасників, ми поділяємо основні типи команд на: функціональні, крос-функціональні і саморегульовані. Їх головні характеристики подані у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Характеристики організаційних команд при виконанні інноваційно-інвестиційних проектів

| Функціональна команда                          | Крос-функціональна команда                                                                         | Саморегульована команда                                               |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Групування співробітників за видами діяльності | Здійснює роботу, перетинаючи функціональні корпоративні рівні з метою впровадження змін у проектах | Автономні команди, які самостійно визначають границі своєї діяльності |
| Орієнтація на лідера                           | Лідер передає частину своїх власних повноважень учасникам команди                                  | Орієнтація на учасників команди                                       |

\*Джерело: авторська розробка

Функціональна команда представляє собою виробничий підрозділ або довгострокову робочу групу, що спеціалізується на виробництві конкретного продукту або наданні певного виду послуг. У такої команди може бути керівник, який не входить до складу самої команди, але забезпечує координацію і організацію робіт, що дозволяє співробітникам команди зосередитися на виконанні своїх завдань. В окремих випадках керівником команди може бути також один з членів команди, який взаємодіє із іншими групами. У деяких ситуаціях роль керівника може чергуватися серед членів групи, залежно від розвитку їх лідерських навичок або від конкретних обставин.

До саморегульованої команди ми відносимо ту, учасники якої здатні працювати в умовах мінімального контролю і можуть взаємозамінити один одного для досягнення кінцевого результату.

Крос-функціональна команда створюється із співробітників різних служб формальної організації і виражає їхні інтереси. Для таких команд характерна

наявність одноразового, конкретного завдання, яке визначає проблему, можливість або результат. Тривалість функціонування команди обумовлюється завершеністю завдання. Для учасників команди праця над завданням є вторинною порівняно з їхньою основною роботою. Керівник такої команди може бути або формально призначеним, або обраним з числа співробітників команди. Крос-функціональна команда відкриває можливість управління бізнес-процесами поза звичайними межами функціональних областей різних підрозділів агробізнесу. Цей вид команди відображає вдосконалену систему для досягнення інвестиційних цілей особливо у такій сфері як системні інновації.

Суть функціонування крос-функціональної команди полягає у координації діяльності різних служб, досконалому відборі співробітників крос-функціональних команд і створенні зручних засобів постійного спілкування між ними - синергії. Це сприяє ефективній розробці нових рішень від початку до кінця проекту з метою досягнення вищих крос-функціональних цілей та реалізації інноваційно-інвестиційної діяльності агропідприємства.

З управлінського досвіду відомо, що багато команд так і залишаються невдалими у перетворенні в гармонійно функціонуючий механізм. Але в умовах сільськогосподарської діяльності ТОВ «Імідж Компанія» крос-функціональна команда може налічувати від 3 до 10 спеціалістів, які об'єднуються навколо загальної мети, мають взаємозалежні ролі та взаємодоповнюючі навички. Вони створюють власні процеси і виявляють здатність до взаємодії, роблячи кожного члена команди відповідальним і рівною мірою відповідальним за досягнення результатів при розробці та впровадженні інноваційно-інвестиційного проекту.

Деякі науковці [19] в області управління інноваційно-інвестиційними проектами дійшли до висновку, що для покращання функціонування управлінських команд варто відмовитися від концепції «команд зірок» і спрямовувати зусилля на створення «команди-зірки».

Для досягнення якісних результатів при виконанні інноваційно-інвестиційних проектів в ТОВ «Імідж Компанія» необхідно впроваджувати

різноманітні стилі роботи, навички та погляди на проектну діяльність, а також різноманітність ідей і точок зору. У цьому контексті визначення основних завдань крос-функціональних команд виявляється важливим завданням. Ці завдання можна поділити на дві умовні групи: управління безперервними організаційними змінами і виконання конкретних завдань, обмежених у часі.

Управління безперервними організаційними змінами передбачає: перетворення підприємства у переможця в конкурентній боротьбі; формування підприємства із процесною схемою управління; управління процесом впровадження системних інновацій; управління процесами зростання продуктивності діяльності; вибір та впровадження нових технологій в поточну діяльність; зменшення собівартості продукції.

Виконання конкретних завдань, що обмежені у часі, можливе із застосуванням методів мозкового штурму та творчого вирішення проблем, розробки та дизайну нових видів продукції, управління масштабними проектами та проведення комплексних переговорів.

Важливо також визначити головні принципи діяльності крос-функціональної команди, серед яких взаємодоповнюючі вміння, загальні цінності, визначений стиль роботи, значуща мета, ясні вимоги до продуктивності, взаємна відповідальність та обмежена кількість учасників.

Для досягнення ефективного управління інноваційно-інвестиційними проектами у поточному менеджменті в ТОВ «Імідж Компанія» важливо переходити від традиційного функціонального підходу до сучасного - крос-функціонального.

Команда із впровадження проекту формується для досягнення цілей виконання завдань, які стоять перед нею чи для підтримки організаційної місії. Отже, функціональні командні цілі в ТОВ «Імідж Компанія» мають бути поділені на три основні частини:

- визначення стратегічних та тактичних рішень, робочих процесів, масштабних та локальних вдосконалень, які відповідають організаційному баченню членів команди;

- розробка рекомендацій щодо виконання рішень, проведення процесів та перетворення у життя удосконалень.

Крос-функціональні цілі є важливішими за функціональні. Зокрема, у західній управлінській науці [22] крос-функціональні цілі вартості, якості і виробництва чітко визначені як вищі. Вони стоять вище таких функціональних цілей, як дизайн, планування, виробництво та збут.

У передових компаніях формуються тренди щодо об'єднання функціональних та крос-функціональних підходів в управлінні організацією. Ці підходи взаємодіють на основі різних ролей співробітників команд. Так, що кожний функціональний департамент несе відповідальність за виконання певного набору крос-функціональних завдань. А кожний менеджер, який керує функціональним департаментом, бере участь у виконанні ряду крос-функціональних завдань. Кожна крос-функція об'єднує декілька функціональних департаментів для спільного вирішення завдань з впровадженні інноваційно-інвестиційного проекту. Декілька менеджерів беруть участь у роботі однієї і тієї ж крос-функціональної діяльності, спрямованої на досягнення конкретних цілей.

Отже, організаційну структуру ТОВ «Імідж Компанія» слід динамічно адаптувати для досягнення її завдань, а не навпаки. Тож, спочатку важливо визначитися із бізнес-моделями, а потім створювати таку організаційну структуру, яка сприятиме їх оптимальному функціонуванню. Швидкість впровадження інновацій у ТОВ «Імідж Компанія» має визначатися як важливий елемент корпоративної стратегії. На сьогоднішній день не лише створення нового продукту є ключовим, але також важливо оперативно виводити його на ринок, випереджаючи конкурентів. Для досягнення цього менеджмент ТОВ «Імідж Компанія» повинен бути здатним швидко приймати рішення і включати швидкість в стратегію інноваційного розвитку агропідприємства.

### **3.2 Моніторинг як резерв покращення управління інноваційно-інвестиційними проектами підприємства**

При розробці інноваційно-інвестиційної стратегії ТОВ «Імідж Компанія» важливо враховувати, що не всі інвестиції мають однакову віддачу. Тому процес прийняття рішень щодо інноваційно-інвестиційних проектів в агропідприємстві повинен ґрунтуватися на ретельній оцінці кожного із пропонованих проектів для вибору найбільш оптимального. Умови змінного зовнішнього середовища вимагають від менеджерів з управління інноваційно-інвестиційною діяльністю адаптації до конкретних умов. Механізми управління мають надавати інноваційно-інвестиційній діяльності ТОВ «Імідж Компанія» гнучкість і стійкість до негативних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

В сучасних умовах господарювання ефективно управління інноваційно-інвестиційними проектами визнається як один з найбільш складних та відповідальних аспектів управління. Оскільки інноваційно-інвестиційний проект агропідприємства представляє собою дуже складний процес, який вимагає комплексного управління і контролю, застосування системного підходу в управлінні інноваційно-інвестиційними проектами повинно забезпечити найбільший ефект. Висвітлюючи всі аспекти управління у взаємозв'язку й взаємодії, системний підхід дозволяє приймати ефективні та обдумані рішення.

До складу системи управління інноваційно-інвестиційним проектом сільськогосподарського підприємства можна віднести такі складові елементи як: суб'єкти та об'єкти управління, інноваційно-інвестиційний механізм, систему стимулів мотивацій та, інноваційно-інвестиційна політика, система моніторингу та контролінгу, кадрове забезпечення.

На основі вищевикладеного ми сформулювали визначення системи управління інноваційно-інвестиційним проектом як сукупність взаємодіючих елементів (зокрема суб'єктів і об'єктів управління, інноваційно-інвестиційного механізму, інноваційно-інвестиційної політики, системи стимулювання і

мотивації, контролю і моніторингу), яка спрямована на досягнення спільної мети - контроль інноваційно-інвестиційних проектів. Зважаючи на те, що об'єктом дослідження даного параграфу є моніторинг, акцент робиться саме на цьому елементі управління інноваційно-інвестиційним проектом агропідприємства.

З цих даного визначення ясно витікає, що моніторинг виступає ефективною координуючою підсистемою, яка формує взаємозв'язок між оцінкою стану об'єкта, створенням інформаційної бази та ухваленням стратегічних і тактичних управлінських рішень, а не обмежується лише спостереженням за станом конкретного інноваційного проекту.

Багато практиків розглядає моніторинг як складову контролінгу інноваційно-інвестиційних проектів, але, на наш погляд, він проявляється як окремий елемент системи управління. Наше бачення можна пояснити зокрема й відмінністю сутностей цих заходів. Адже моніторинг забезпечує нагляд і спостереження за процесом реалізації інвестицій, визначає рівень відхилень від плану та причини цих відхилень, тоді як контролінг спрямований на ефективне використання інвестованого капіталу, своєчасне виявлення відхилень і ухвалення актуальних управлінських рішень щодо їх усунення.

Керівник інноваційно-інвестиційного проекту несе відповідальність за планування і виконання проекту. Але під час реалізації проекту можуть відбутися суттєві зміни, тому корекція може знадобитися на будь-якій стадії інноваційно-інвестиційного проекту. Головною метою ефективного моніторингу інноваційно-інвестиційних проектів в ТОВ «Імідж Компанія» повинна стати реєстрація виконання всіх робіт та формування звіту про ті дії, які були виконані (навіть якщо вони не були заплановані) та які можуть мати наслідки для агропідприємства. Також важливо зазначити ті дії, які не були виконані у встановлені проектом строки.

Усталена в агропідприємстві процедура моніторингу повинна бути певною комунікаційною системою, яка доповнює зв'язки поміж зацікавленими у проекті сторонами. Вона також має забезпечувати структурованою

інформацією про попередні періоди, а головне - зосереджувати увагу на майбутньому розвитку проекту. Забезпечення взаємодії та інформаційного обміну між всіма сторонами проекту є ключовим аспектом для успішного моніторингу та адаптації його до змін.

Проведення моніторингу інноваційно-інвестиційного проекту по всіх напрямках передбачає дотримання розроблених нами наступних заходів:

- діагностування стану інноваційно-інвестиційних проектів;
- регулярне спостереження за станом інноваційно-інвестиційних об'єктів;
- нагляд за станом інвестиційного портфеля;
- розробку рекомендацій щодо вирішення виявлених в процесі моніторингу проблем та відхилень від запланованих параметрів інвестицій.

Моніторинг інноваційно-інвестиційного проекту здійснюється по таких напрямках як: ресурси, ринок, законодавство, технологія, конкуренція і загальні тенденції розвитку агропідприємства, їх суцільне охоплення є ключовим та важливим для успішної реалізації інноваційно-інвестиційного проекту. Комплексний моніторинг дозволяє вчасно виявляти відхилення, аналізувати їх причини та впроваджувати коректувальні заходи.

Напрями моніторингу можуть бути деталізовані та адаптовані відповідно до конкретного проекту та його умов. Наприклад, в ринковому напрямі можна досліджувати зміни в пропозиції і в попиті, реакцію конкурентів на ринку та інші фактори, що впливають на успіх проекту.

Ефективний моніторинг є важливою частиною управління інноваційно-інвестиційним проектом та дозволяє забезпечити його успішну реалізацію та досягнення поставлених цілей

У системі моніторингу інноваційно-інвестиційного проекту повинні бути виділені наступні етапи:

- налагодження системи звітних інформаційних показників за кожним інноваційним об'єктом моніторингу;
- визначення запланованих стандартів в системі застосованих показників;
- поточний аналіз оперативних результатів;

- порівняння фактичних показників із плановими;
- виявлення причин відхилень фактичних показників від планових;
- пошук слабких і сильних сторін в інноваційно-інвестиційному проекті, визначення його потенціалу;
- створення звіту за результатами порівняння.

Кожен з цих етапів є наслідком попереднього, тому їх потрібно виконувати послідовно і чітко.

Отже, моніторинг - це не лише система збору інформації, але і процес, спрямований на забезпечення ефективного управління інноваційно-інвестиційним проектом. Його основна мета полягає в тому, щоб слідкувати за фактичним станом реалізації проекту, порівнюючи його з планованими показниками, та вчасно реагувати на виявлені відхилення. Моніторинг також є ключовим елементом циклу управління проектом, оскільки надає інформацію для прийняття управлінських рішень і корекції шляхом аналізу та регулювання проектних процесів. Розглядаючи його як технологію оцінки фактичного стану та інструмент для прогнозування майбутніх змін, моніторинг стає необхідним елементом для забезпечення успішного виконання рекомендованого нижче інноваційно-інвестиційного проекту в ТОВ «Імідж Компанія».

### **3.3. Рекомендації з розробки та впровадження інноваційно-інвестиційного проекту**

Наразі з урахуванням вже здійснених у цьому розділі рекомендацій щодо покращення організаційного та моніторингового забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності нами вважається за доцільне надати адміністрації та менеджменту ТОВ «Імідж Компанія» пропозиції, які полягають у детальному техніко-економічному обґрунтуванні усіх важливих аспектів із розробки та впровадження певної інноваційної технології з урахуванням вже набутого даним агропідприємством інноваційного розвитку.

На підприємстві, починаючи із 2024 року, є плани розширити поточний асортимент агропродукції декількома видами овочів, зокрема помідорами, огірками, перцем та баклажанами з можливим ще більшим розширенням у наступні роки капустою, цибулею, часником тощо. Зрозуміло, що саме овочівництво, не є інноваційною галуззю, але конкретні агротехнології з вирощування овочів можуть бути інноваційними. І самою передовою на наш погляд є технологія крапельного зрошення. Даний параграф буде присвячено її адаптуванню до умов діяльності ТОВ «Імідж Компанія».

Зауважимо, при цьому, що технологія крапельного зрошення є універсальною, це означає, що вона стосується багатьох сільськогосподарських культур, зокрема, й усіх, що наразі вирощуються на полях ТОВ «Імідж Компанія». Але є певні обмеження, насамперед агротехнологічні та фінансові, які зумовлюють те, що вже вирощувані в господарстві культури не можуть на 100% бути забезпечені крапельним зрошенням. З цієї причини у подальшій розробці рекомендацій ми будемо мати на увазі, що крапельне зрошення в умовах майбутньої рослинницької діяльності підприємства стосуватиметься всіх овочів, під які, як планується, відведуть 300 га посівної площі та частини посівних площ актуальних на даний час в ТОВ «Імідж Компанія» просапних культур: кукурудзи (150 га) та соняшнику (150 га).

В сучасному рослинницькому виробництві є багато способів поливу. Вони мають значні відмінності відповідно до принципів використання, визначених видами та сортами культур, географічними умовами, інвестиційною вартістю, затратами енергоресурсів й поливної води. Це: полив затопленням (бороздовий, лунковий), полив дощуванням (в т.ч. мікродощуванням), планговий полив та інноваційне краплинне зрошення. Його інноваційність проявляється через порівняння з іншими способами поливу, про що йтиметься нижче.

Різні методи зрошення мають свої переваги та недоліки. Зокрема, поливання затопленням за борознами ефективно на рівних ділянках з невеликим нахилом, але, незважаючи на низькі витрати, воно не завжди

забезпечує рівномірний розподіл вологи. Дощувальне зрошення використовується для культур з високою густотою рослин, таких як зернові, овочі та кукурудза. Хоча в Україні це популярний метод, дощувальні системи можуть призводити до значних втрат води, ущільнювати поверхневий шар ґрунту і утворювати кірку, що негативно впливає на водно-повітряний баланс. Крім того, і затоплення, і дощування обмежують можливість внесення добрив та ЗЗР, збільшуючи ризик захворювань рослин.

Ось чому крапельне зрошення нам здається найбільш екологічно безпечним та економічно обґрунтованим способом зрошення просапних та овочевих культур в умовах відкритого ґрунту. В Україні це новий спосіб зрошення сільськогосподарських рослин. Технічно крапельне зрошення характеризується наявністю розподільчої постійної мережі води під тиском, яка запрограмована на часті безперервні поливи.

Суть системи крапельного зрошення агрокультур полягає в тому, що вода подається безпосередньо до прикореневої зони рослини через гнучкі трубки із щілиноподібними отворами (крапельниці). На відміну від інших способів зрошення, при яких доводиться поливати всю ґрунтову поверхню. Це дозволяє значно зекономити воду, зменшивши витрати на 2-3 рази. Такий підхід дає змогу займатися вирощуванням овочів навіть у регіонах з обмеженими водними ресурсами.

Традиційні способи зрошення в порівнянні з краплинним мають недоліки:

- перевитрати мінеральних добрив і поливальної води;
- ґрунт після зрошення покривається поверхневою кіркою, її усунення потребує додаткових операцій з розпушування ґрунту;
- краплини при дощуванні перетворюються на подобу оптичних лінз, через що при сонячному опроміненні можливі опіки зеленої поверхні рослин;
- часто оголюється верхні частини кореневої системи рослини, також змивається родючий верхній шар ґрунту;
- у вологих ґрунтах є проблемним своєчасне проведення агротехнологічних операцій із використанням сільськогосподарської техніки;

- різко зростає забур'яненість полів.

Застосування краплинного зрошення паралельно із введенням мінеральних добрив дозволяє постійно утримувати належний рівень вологості ґрунту. Це сприяє підвищенню коефіцієнта засвоєння рослинами добрив. Застосування системи краплинного зрошення дозволяє точно дозувати подачу всіх елементів, які містяться в розчині. Система включає контроль об'єму розчину на одиницю зрошуваної площі. Крім того, система краплинного зрошення дозволяє вводити збалансовану дозу фосфору, азоту, калію й інших елементів живлення, враховуючи фази росту та сезонні потреби рослини. Внесення мінеральних добрив через систему краплинного зрошення призводить до збільшення їх ефективності в середньому на 25-30% та зниження загального використання добрив на 15-35%. Цей метод не лише дозволяє ефективно вносити добрива, а і запобігає забрудненню ґрунтових вод, уникаючи умов для вторинного засолення ґрунту, як це часто відбувається при звичайному зрошенні.

Ефективність застосування краплинного зрошення полягає у наступному:

- економне і ощадливе використання води (50-90% водних ресурсів в порівнянні із системами традиційного поливу);

- зниження у 1,5 – 2,5 рази питомих витрат на електроенергію за рахунок зменшення тиску води по мережі, мінімізації витрат води на 1 га посівних площ; звуження діаметрів поливних трубопроводів, зростання площі для одночасного поливу; застосування енергозберігаючого насосного устаткування; використання багатотарифних лічильників електроенергії. Крім того, як додаткову опцію, сучасні виробники систем крапельного зрошення допускають їх живлення від пристроїв «зеленої» енергетики – вітряків та/або сонячних панелей;

- можливість регулювати якість, кількість і періодичність зрошення, а також глибину зволоження ґрунту;

- зниження працездатності на виконання загальних агротехнічних операцій та на технічне обслуговування й експлуатацію самих систем крапельного зрошення завдяки повній автоматизації розподілу в них води;
- зменшення ризику ураження культур завдяки одночасному поєднанню різних агротехнічних операцій: підживлення мінеральними добривами, внесення засобів захисту рослин, регулювання рН - рівня у ґрунті;
- під час крапельного зрошення вода не потрапляє на листя і стеблі рослини, тому суттєво знижується ймовірність ураження культур хворобами;
- вода не призводить до утворення поверхневої кірки, адже у середньому подається менше води, крім того допускається використання води із підвищеною мінералізацією, ніж під час дощування чи затоплення;
- знижується кількість бур'янів завдяки відсутності зволоження міжрядь;
- зменшення залежності отримання високих врожаїв від природних чинників - властивостей ґрунту та погодно-кліматичних умов;
- інвестиційна привабливість, завдяки покращенню показників рентабельності на одиницю продукції, що в свою чергу досягається завдяки зростанню врожайності при одночасному зменшенні витрат на добрива, ЗЗР електроенергію та оплату праці.

Однак, використання системи краплинного зрошення супроводжується значними витратами на її ремонт і технічне обслуговування. Система крапельного зрошення потребує щоденної перевірки через можливі пошкодження крапельниць та трубок дикими тваринами і гризунами. Ще один недолік – це складні агротехнічні дослідження характеристик поливу крапельним зрошенням, потрібні щоб уникнути надмірного зволоження, яке спричиняє захворювання культур та наслідкове зменшення врожаю.

Однак важливо зазначити, що саме крапельне зрошення не є єдиним ключовим чинником успішного рослинництва. Висока ефективність вирощування просапних культур та овочів базується на чотирьох основних складових: генетичному потенціалі насіннєвого матеріалу, оптимальних водних і поживних умовах ґрунту, а також агротехнічній системі захисту рослин.

Крапельне зрошення, хоча є по суті уніфікованим інструментом із регулювання поживного і водного режимів, воно також застосовується для внесення ЗЗР разом з поливною водою.

Наукові дослідження свідчать, що оптимальні водні та поживні режими, які становлять 50-65% вирощування в цілому, є ключовим фактором у формуванні урожайності овочевих та просапних культур. Проте важливо враховувати, що крапельне зрошення, без дозованого введення добрив на різних стадіях розвитку культур, має обмежений позитивний вплив на врожайність. Спеціалісти з агрономічної служби ТОВ «Імідж Компанія» підтверджують, що системне живлення культур макро- та мікроелементами, особливо у строки, коли рослини особливо потребують поживних речовин, є ключовою умовою для отримання високих та стабільних урожаїв просапних та овочевих культур.

Дати та норми подачі мінеральних добрив в систему крапельного зрошення визначаються з урахуванням біологічних особливостей рослин, їхніх фаз розвитку, ґрунтових та погодних умов. Вони повинні відповідати графіку проведення поливів. Норми внесення добрив для феригації розраховуються у кількості кілограмів на гектар щоденно протягом вегетаційного періоду.

Перший аспект ефективності впровадження інноваційно-інвестиційного проекту – це підвищення показників продуктивності виробництва. В нашому випадку продуктивність виробництва відображається у врожайності. Отже, потрібні порівняльні розрахунки середньої врожайності запланованих для крапельного зрошення культур, та їх валового збору (табл. 3.3.).

Дані щодо можливої урожайності овочевих культур при зрошенні ми отримали із розроблених агрономічною службою підприємства технологічних карт, в той же час показники врожайності по кукурудзі та соняшнику в умовах без зрошення є тими, які відбулися на підприємстві фактично 2022 року й прийняті нами за базові для порівняння.

Масштаби можливого підвищення продуктивності відповідно до таблиці 3.3. вражають. Зокрема, найбільшого приросту врожайності завдяки

застосуванню крапельного зрошення, можна досягти при вирощуванні баклажанів – 104,5%, на наступних позиціях – перець – 85,7%, огірки – 63,6%, соняшник – 58,5%, кукурудза – 51,7% та помідори – 29,8%.

Таблиця 3.3 - Порівняльна планова урожайність сільськогосподарських культур за різних способів зрошення та без зрошення в ТОВ «Імідж Компанія»

| Група с.-г. культур | С.-г. Культури | Площа, га | Без зрошення    |                   | Зрошення        |                   |                 |                   | Відхилення зрошення дощуванням від без зрошення, +/- |                   | Відхилення крапельного зрошення від без зрошення, +/- |                   |
|---------------------|----------------|-----------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------|-------------------|
|                     |                |           | Валовий збір, ц | Врожайність, ц/га | Дощування       |                   | Крапельне       |                   | Валовий збір, ц                                      | Врожайність, ц/га | Валовий збір, ц                                       | Врожайність, ц/га |
|                     |                |           |                 |                   | Валовий збір, ц | Врожайність, ц/га | Валовий збір, ц | Врожайність, ц/га |                                                      |                   |                                                       |                   |
| Прасапні            | Кукурудза      | 150       | 13350           | 89                | 15000           | 100               | 20250           | 135               | 1650                                                 | 11                | 6900                                                  | 46                |
|                     | Соняшник       | 150       | 6150            | 41                | 7500            | 50                | 9750            | 65                | 1350                                                 | 9                 | 3600                                                  | 24                |
| Овочі               | Огірки         | 200       | 22000           | 110               | 29000           | 145               | 36000           | 180               | 7000                                                 | 35                | 14000                                                 | 70                |
|                     | Помідори       | 50        | 2850            | 57                | 3150            | 63                | 3700            | 74                | 300                                                  | 6                 | 850                                                   | 17                |
|                     | Баклажани      | 30        | 3750            | 125               | 4650            | 155               | 6750            | 225               | 900                                                  | 30                | 3000                                                  | 100               |
|                     | Перець         | 20        | 3500            | 175               | 5000            | 250               | 6500            | 325               | 1500                                                 | 75                | 3000                                                  | 150               |

\*Джерело: розраховано автором за даними агрономічної служби ТОВ «Імідж Компанія»

Невисокий приріст врожайності по помідорах пояснюється тим, що ця овочева культура не потребує багато вологи, й показники приросту в умовах крапельного зволоження генеруються в основному завдяки меншій схильності цієї культури до фітофторозу через подачу води безпосередньо до кореневої системи, без потрапляння на листя та стеблі, так розривається основний шлях зараження томатів. Крім того, можна також оцінити різницю між продуктивністю культур зі звичайним зрошенням методом дощування та крапельним зрошенням. Зокрема, можлива різниця в урожайності по перцю сягає двох разів, а по баклажанах – майже трьох.

При розробці інноваційно-інвестиційного проекту окрім приросту натуральних показників, надзвичайно важливою є також і вартісна складова, яка виражається у співставленні грошових потоків від продажу та на витрати,

як на капітальні, так і на поточні. Серед останніх потрібно брати до уваги тільки ті, які відрізнятимуться від витрат за умов використання звичайної технології, тобто для даного підприємства за умов вирощування визначених сільськогосподарських культур без зрошення на відведеній площі в перерахунку на 1 га посівних площ. Необхідні для проекту розрахунки містяться у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Прогнозовані зміни економічних показників в ТОВ «Імідж Компанія» при впровадженні крапельного зрошення в 2024 році

| Група показників                             | Витрати                                        | Культури для крапельного зрошення |          |        |          |           |        |       |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|--------|----------|-----------|--------|-------|
|                                              |                                                | Кукурудза                         | Соняшник | Огірки | Пomidори | Баклажани | Перець | Разом |
| Ріст (поява нових) витрат на 1 га, тис. грн. | Амортизація                                    | 1,8                               | 2,4      | 3,9    | 1,8      | 4,1       | 4,5    | 2,9   |
|                                              | Вода                                           | 1,4                               | 2,1      | 3,4    | 0,8      | 3,4       | 3,9    | 2,4   |
|                                              | Електроенергія                                 | 0,9                               | 0,9      | 1,2    | 2        | 1,7       | 2      | 1,2   |
|                                              | Експлуатація                                   | 0,5                               | 0,5      | 0,9    | 0,4      | 0,9       | 0,4    | 0,6   |
|                                              | Разом зростання                                | 4,6                               | 5,9      | 9,4    | 5        | 10,1      | 10,8   | 7,0   |
| Економія витрат на 1 га, тис. грн.           | Добрива                                        | 2,9                               | 3,8      | 4,2    | 3,1      | 5,8       | 5,2    | 3,8   |
|                                              | ЗЗР                                            | 2,1                               | 3,1      | 4,5    | 3,9      | 2,9       | 3,8    | 3,4   |
|                                              | Агротехнологія                                 | 1,2                               | 0,9      | 1,9    | 0,3      | 1,6       | 1,9    | 1,3   |
|                                              | Разом зменшення                                | 6,2                               | 7,8      | 10,6   | 7,3      | 10,3      | 10,9   | 8,5   |
| Зведені та прогнозовані показники            | Загальна економія, тис. грн. на 1 га           | 1,6                               | 1,9      | 1,2    | 2,3      | 0,2       | 0,1    | 1,5   |
|                                              | Приведена загальна економія, тис. грн. на 1 га | 2,2                               | 2,6      | 1,6    | 3,1      | 0,3       | 0,1    | 2,0   |
|                                              | Витрати без поливу, тис. грн. на 1 га          | 50,4                              | 85,6     | 75,9   | 81,4     | 128,5     | 274,6  | 81,7  |
|                                              | Ціна, тис. грн./ц                              | 0,68                              | 2,41     | 0,73   | 1,60     | 1,05      | 1,75   | *     |
|                                              | Приріст врожайності, ц/га                      | 46                                | 24       | 70     | 17       | 100       | 150    | *     |
|                                              | Виручка без поливу, тис. грн. на 1 га          | 60,5                              | 98,8     | 79,8   | 91,2     | 131,3     | 306,3  | 90,8  |
|                                              | Приріст виручки, тис. грн. на 1 га             | 31,3                              | 57,8     | 50,8   | 27,2     | 105       | 262,5  | 55,5  |
|                                              | Прибуток без поливу, тис. грн. на 1 га         | 10,1                              | 13,2     | 3,8    | 9,8      | 2,8       | 31,7   | 9,1   |
|                                              | Приріст прибутку, тис. грн. на 1 га            | 37,5                              | 65,6     | 61,4   | 34,5     | 115,3     | 273,4  | 64,0  |
|                                              | Приріст рентабельності, п.п.                   | 77,5                              | 78,8     | 82,2   | 44,0     | 89,9      | 99,6   | 77,9  |

\*Джерело: власні розрахунки, дані агрономічної та економічної служб ТОВ «Імідж компанія»

Дані, наведені у таблиці 3.4. дають економічне розуміння того, що слід витратити при впровадженні системи крапельного зрошення, та, який від цього буде питомий економічний ефект. Загалом, показники, поділені на три групи. Перша групи, це ті статті витрат, які або повністю з'являються у кошторисі підприємства, або збільшують вже наявні. Друга група – це прогнозована економія вже наявних витрат внаслідок впровадження системи крапельного зрошення. Зауважимо, що по обом цим групам наведений нетто-результат змін, а у зміні по статті «агротехнологія» включено нетто-результат, що відбувся би від змін у технологічному процесі тієї чи іншої просапної або овочевої культури при впровадженні даної інноваційної технології. Дані, щодо прогнозованих витрат, які відбулися би без впровадження крапельного зрошення, взяті нами на основі динаміки витрат за останні три роки та середніх даних по овочівництву Харківської області, включно із 2023 роком, а прогнозні ціни на продукцію надала економічна служба підприємства.

Дані таблиці 3.4. доводять інноваційність проекту із впровадження системи, оскільки приріст рентабельності проекту становитиме 77,9%, що неможливо було б досягти ані при цілковитій відсутності системи зрошення, ані при зрошенні дощуванням чи zalиванням (лунковим або борозним). Водночас, зрозуміло, що на впровадження інновацій необхідні інвестиції. Враховуючи реалії сьогодення, аграрному підприємству дуже важко відшукати зовнішні джерела інвестування.

Отже, наше дослідження ринку систем крапельного зрошення із відкритих джерел та консультації із продавцями таких систем дають нам підстави стверджувати, що вартість придбання, транспортування та монтажу системи крапельного зрошення на площі в 600 га буде оцінена у 2024 році на рівні 150 млн. грн. У цю вартість буде входити не тільки безпосередньо сама мережа труб, крапельниць та насосів, а ще й обладнання та комп'ютерні програми з управління системою. Зазначаємо, що електроенергія на проект буде надходити із звичайної мережі, дорожнеча систем сонячного живлення та складність реєстрації є тими факторами, що зумовили відмову від їх

використання в проєкті в ТОВ «Імідж Компанія». Зауважимо, що інвестиції на проєкт підприємство буде брати тільки з власних джерел, шляхом капіталізації накопиченого та майбутнього прибутку в інвестиційні витрати.

Звертаємо увагу, що капіталовкладення будуть інвестуватися поступово, відтак дані таблиці 3.4. є приведеними тільки до стану початку впровадження проєкту, тобто на 2024 рік. Але інноваційний проєкт розрахований на декілька років, тому в подальших наших розрахунках ми будемо застосовувати ще більші коефіцієнти приведення.

Наразі необхідно завершити розрахунки економічної ефективності запропонованого проєкту презентацією узагальнених показників, що відображають найважливіші тенденції та етапи його виконання (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5 - Прогноз загальних показників проєкту крапельного зрошення в ТОВ «Імідж Компанія» на 2024-2026 рр.

| Найменування показників                           | 2024   | 2025  | 2026   | Разом  |
|---------------------------------------------------|--------|-------|--------|--------|
| Загальні капітальні вкладення, тис. грн.          | 80000  | 40000 | 30000  | 150000 |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн.       | 64622  | 89689 | 114075 | 268386 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.    | 48673  | 55159 | 62138  | 165970 |
| Прибуток, тис. грн.                               | 15949  | 34530 | 51937  | 102416 |
| Рентабельність, %                                 | 32,8   | 62,6  | 83,6   | *      |
| Окупність капіталовкладень, років                 | 4,4    |       |        |        |
| Альтернативна ставка на власний капітал, %        | 25     |       |        |        |
| NPV (чиста приведена вартість проєкту), тис. грн. | 169160 |       |        |        |
| IRR (внутрішня норма прибутковості проєкту), %    | 15     |       |        |        |

\*Джерело: власні розрахунки

У таблиці 3.5. містяться дані, що характеризують в цілому запропонований проєкт, але треба внести ряд пояснень. Підприємство не в змозі одразу інвестувати 150 млн. грн., йому просто немає звідки взяти одразу таку величезну суму. Тож капіталовкладення в проєкт розбиваються на 3 роки, у першій рік буде інвестовано 80 млн. грн., на ці кошти обладнають системи крапельного зрошення тільки для вирощування огірків на площі 200 га. Джерелом інвестування будуть власні кошти від вирощування культур у попередні роки. Звідси, в першій рік усі плюси від крапельного зрошення

будуть тільки від вирощування огірків, а всі інші просапні та овочеві вирощуватимуться без штучного поливу.

У 2025 році повинна вводитись друга черга – системи крапельного зрошення на просапних культурах: кукурудзи (150 га) та соняшнику (150 га). Помідори, баклажани і перець вирощуватимуться без штучного поливу. Плюси від впровадження крапельного зрошення будуть від вирощування тих культур, де вже задіяні іригаційні крапельні системи. Джерелом інвестування виступатиме накопичений прибуток, в т.ч. прибуток минулого року, отриманий в результаті впровадження інноваційних технологій при вирощуванні огірків.

У 2026 році мають бути завершені роботи з монтажу систем крапельного зрошення на усій запланованій для даного виду поливу площі. Сума інвестицій у цьому році буде найменшою – 30 млн. грн. Усі заплановані площі та культури на цей рік повинні бути забезпечені системами крапельного зрошення, й підприємство вийде на запланований рівень прибутку. Джерелом інвестицій як і в попередньому році буде накопичений прибуток минулих років.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в аграрному підприємстві.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Актуальною необхідністю в забезпеченні сталого розвитку українських аграрних підприємств є збереження та зміцнення в складних умовах воєнного часу їх інноваційно-інвестиційною потенціалу. Втрачений час не сприятиме технологічному переозброєнню й позбавить українських аграріїв конкурентних переваг на внутрішньому та світовому ринках. Саме тому за всіх обставин непереборної сили ефективність управління інноваційно-інвестиційною діяльністю має досягатися, ґрунтуючись на передових наукових розробках.

2. Інфраструктура ТОВ «Імідж Компанія» внаслідок бойових дій не мала пошкоджень, але у самому райцентрі Красноград були жертви та руйнування. Тож можемо говорити, що не тільки інноваційні проекти, але й звичне інвестування коштів у ремонт та модернізацію вже діючих технологій стають вкрай ризикованими. Саме тому якісне та кількісне оновлення складу матеріально-технічної бази ТОВ «Імідж Компанія» було призупинене у 2022 році, що відобразилося у зменшенні показника середньорічної вартості ОВФ за відповідний період.

3. Вже впроваджені інновації в ТОВ «Імідж Компанія», включають в себе висів гібридних сортів рослин, застосування нанотехнологічних засобів захисту рослин, здійснення частини агротехнологічних операцій дронами. Загальна динаміка інноваційно-інвестиційної діяльності в ТОВ «Імідж Компанія» є негативною, адже зазнала прямого впливу від наслідків російської повномасштабної агресії. Так, у 2022 році зовсім припинилися інвестиції у

придбання новітньої сільськогосподарської техніки та дронів, а інвестиції у впровадження інноваційних агротехнічних заходів суттєво скоротилися.

4. Політичний та правовий чинники стають все більш значимими для інноваційно-інвестиційного розвитку ТОВ «Імідж Компанія». Перший - це політична стабільність держави, порушена російським вторгненням, другий - це система державних субсидій і податків щодо АПК. Прийнято багато законів, програм державної підтримки і податкових пільг. Поступово формується система аграрного законодавства, яка встановлює загальні правила оподаткування та субсидування сільськогосподарських товаровиробників.

5. При розробці майбутніх інноваційних проектів менеджменту підприємства запропоновано створити крос-функціональну команду. Цей вид організаційного вдосконалення відкриває можливість управління бізнес-процесами поза звичайними межами функціональних областей різних підрозділів агробізнесу. Крос-функціональна команда відображає вдосконалену систему для досягнення інвестиційних цілей особливо у такій сфері як системні інновації.

6. При майбутній розробці інноваційних проектів пропонується впровадити їх системний моніторинг. Це буде не лише система збору інформації, але і процес, спрямований на забезпечення ефективного управління інноваційно-інвестиційним проектом. Його основна мета полягає в тому, щоб слідкувати за фактичним станом реалізації проекту, порівнюючи його з планованими показниками, та вчасно реагувати на виявлені відхилення. Моніторинг також є ключовим елементом циклу управління проектом, оскільки надає інформацію для прийняття управлінських рішень і корекції шляхом аналізу та регулювання проектних процесів.

7. Розроблено інвестиційно-економічні рекомендації із впровадження інноваційної технології крапельного зрошення, яку адаптовано до умов діяльності ТОВ «Імідж Компанія». Головний ефект від проекту - це підвищення показників продуктивності виробництва – врожайності сільськогосподарських культур.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітковський Ю.П. Напрями інноваційної та інвестиційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу як основної сфери мобілізації їх економічного потенціалу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 45-51.
2. Голбан Т.Т. Державна підтримка інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного сектору економіки. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 312-319.
3. Гривківська О.В. Котвицька Н.М., Кубік Я.В. Методичний підхід до оцінки рівня формування інвестиційного потенціалу аграрних підприємств *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 41-46.
4. Ігнатенко М.М., Красноручський О.О. Виявлення чинників впливу на управління інноваційними проектами аграрних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 2. С. 63–67.
5. Карпін С.І. Теоретичні аспекти інвестиційно-інноваційної інтеграційної стратегії розвитку агропромислового. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 15-21.
6. Козак К.Б., Орел А.М. Інтеграція управління конкурентною та інноваційно-інвестиційною поведінкою аграрних підприємств у парадигмі сталого розвитку. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 171-176.
7. Косач І. Інноваційно-інвестиційна система АПК: концептуальні засади. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4. С. 217-226.
8. Кравченко М.В. Прогнозування інвестиційно-інноваційного забезпечення та конкурентноспроможності економічної безпеки аграрного сектора в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 10. С. 131-139.
9. Маренич Т.Г., Крутько М.А., Бірченко Н.О. Основні засади інноваційно-інвестиційної діяльності в АПК України. *Вісник*

*Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 206. С. 184-193.*

10. Мушеник І.М., Чорнобай Л.М. Особливості і оцінка інвестиційно-інноваційної діяльності аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2. С. 119-124.

11. Орел А.М. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 411-418.

12. Податковий кодекс України: ВВР від 02.12.2010 р. № 2755-VI: станом на 03.09.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 09.10.2023).

13. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII: станом на 10.10.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 15.10.2023).

14. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV: станом на 31.03.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 15.10.2023).

15. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції : Закон України від 10.07.2018 р. № 2496-VIII: станом на 26.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (дата звернення: 27.10.2023).

16. Роздайбіда О. Теоретичні засади інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С.300-304.

17. Роздайбіда О.В. Особливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю аграрного підприємства. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації*: Матеріали Всеукраїнської науково-

практичної конференції (м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 року).  
Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С.97-99.

18. Aranchiy V. et al. Environmentally and Socially Oriented Investments on Sustainable Development of Rural Areas. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2021. Vol. 12, No 2. P. 321-330.

19. Finagina O., Prodanova L., Zinchenko O., Buriak I., Gavrylovskiy O., Khoroshun Y. Improving Investment Management in Agribusiness. *Studies of applied economics. Special issue Innovation in the economy and society of the digital age*. 2021. Vol. 39, No 5. P. 1-8.

20. Khalatur S., Dubovych O., Kurchenko Yu.. Improvement of business activity management of agricultural enterprise as a factor for innovation-investment development of agricultural production. *Економіка та держава*. 2019. № 12. - С. 43-47.

21. Malysh I.A., Bukhalo E.V., Prozorova N.V., Bilokin O.P. Studying the Factors that Influence the Innovation and Investment Development of Agricultural Enterprises by the Expert Survey Method. *Science and innovation*. 2022. Vol. 18, № 3. P. 74-86.

22. Yeremenko D., Trusova N., Karman S., Kolokolchikova I., Skrypnyk S. Digitalization of investment-innovative activities of the trade business entities in network IT-System. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. No 9 (5). P. 1-19.

# Додатки