

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління інноваційною діяльністю підприємства»

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Федорова Неля Русланівна

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

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

Суми – 2024

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

Затверджую:

Завідувач кафедри _____

(посада, ПІБ)

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Федорова Неля Русланівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління інноваційною діяльністю підприємства
2. База практичного дослідження: ТОВ «Агрофірма Могрицька» с. Могриця Сумської області

керівник роботи

Стоянець Наталія Валеріївна, д.е.н., професор

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

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

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « 08 » травня 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

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

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

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	грудень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень 2022 р.- січень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	січень - лютий 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	березень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	2 травня 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	5-6 травня 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	8 травня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	16 -18 травня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	22 травня 2024 р.	виконано

Здобувачка

Н.Р. Федорова
(підпис)

Керівник роботи

Н.В. Стоянець
(підпис)

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

М.О. Лишенко
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Федорова Н.Р. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

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

Предметом діяльності ТОВ «Агрофірма Могрицька» є вирощування, переробка збуту сільськогосподарської продукції а саме олійних та зернобобових, надання техніки для проведення сільськогосподарських робіт. Господарство обробляє 145 гектарів з коефіцієнтом спеціалізації 0,44. Економічні та фінансові показники ТОВ «Агрофірма Могрицька», свідчать, що підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, найбільшу частку має кукурудза на зерно 34,6%, соя - 35,6%, соняшник -12,9 %. Середньооблікова чисельність працівників господарства за період дослідження з 2021 по 2023 рік склала 5 чоловік та середньою заробітною платою в 11232грн. У 2022 році збройна агресія російської федерації спричинила порушення логістичних експортних зв'язків, та мінування полів обумовило загальне зменшення збутових обсягів, недоотримання виручки, загальне зростання закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію як результат підприємство опинилось на стадії ліквідації, але вийти на рентабельне виробництво у 2023 році є великим досягнення, до якого мають пряме відношення управлінські якості керівника господарства, а також професіоналізм трудового колективу.

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

Запропоновано створити проектний відділ який сприятиме ефективності управління інноваційною діяльністю, буде займатися пошуком, аналітикою, розробкою та реалізацією інновацій для відродження виробництва в умовах воєнного стану, запропоновано використовувати інноваційні краудфандингових цифрові платформи для залучення інноваційних проектів.

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

SUMMARY

Fedorova N.R. Management of innovative activities of the enterprise. Qualification work on specialty 073 "Management" OPP "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

The theoretical and methodological foundations of the management Innovations indeed play a crucial role in the agricultural sector by helping businesses reduce costs, increase efficiency, and stay competitive in the market. By incorporating new technologies and practices, agricultural enterprises can streamline their operations, improve productivity, and ultimately enhance their overall performance. It's encouraging to see the acknowledgment of the importance of innovation in the management of enterprise activities in the agrarian sector.

The subject of activity of Agrofirma Mogrytska LLC is the cultivation, processing and sale of agricultural products, namely oilseeds and legumes, and the provision of equipment for agricultural work. The farm cultivates 145 hectares with a specialization ratio of 0.44. Economic and financial indicators of "Agrofirma Mogrytska" LLC show that the company specializes in the cultivation of cereals, the largest share is corn for grain 34.6%, soybean - 35.6%, sunflower - 12.9%. The average registered number of farm workers for the study period from 2021 to 2023 was 5 people and the average salary was UAH 11,232. In 2022, the armed aggression of the Russian Federation caused the disruption of logistic export relations, and the mining of fields led to a general decrease in sales volumes, a lack of revenue, a general increase in purchase prices for agricultural products, as a result of which the company was at the stage of liquidation, but it will start profitable production in 2023 is a great achievement, to which the managerial qualities of the head of the farm, as well as the professionalism of the labor team, are directly related.

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

It is proposed to create a project department that will contribute to the efficiency of management of innovative activities, will be engaged in the search, analysis, development and implementation of innovations for the revival of production in conditions of martial law, it is proposed to use innovative crowdfunding digital platforms to attract innovative projects.

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

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління інноваційною діяльністю ТОВ «Агрофірма Могрицька»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2 Аналіз стану управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «Агрофірма Могрицька»	32
2.3 Оцінка фінансово-економічної готовності ТОВ «Агрофірма Могрицька» до інноваційної діяльності	40
РОЗДІЛ 3 Шляхи підвищення управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «Агрофірма Могрицька»	44
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	58
ДОДАТКИ А Наукові публікації	58
ДОДАТКИ Б Сукупність показників оцінки рівня фінансово-економічної готовності підприємства до інноваційної діяльності	60
ДОДАТКИ В Фінансова звітність	61

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

АФ - Агрофірма

НДДКР - науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

ІІ – штучний інтелект

ІД –інноваційна діяльність

ОВФ – основні виробничі фонди

ВСТУП

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

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями управління інноваціями та, зокрема, управління інноваційною діяльністю приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: В. Аранчій [1], Бухало [2], І. Баланюк [3], О. Бервено [4], Н. Гнатюк [5], А. Залєвська-Шишак [6], О. Мазуренко [8], О. Охріменко [10], С. Соколюк [12], А. Расевич І. [13] Бареунтес-Фентус [15], Огундарі [16], В. Якубів [18], М. Таїрова [22] та інших.

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

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

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

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Агрофірма Могрицька».

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

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

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

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

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

Федорова Н. Стоянець Н.В. Управління інноваційною діяльністю логістичних підприємств аграрного сектору. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво*: III Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція Сучасні вектори розвитку і перспективи»(м. Полтава, 15 лютого 2024 р) С.88-91.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне українське сільськогосподарське виробництво перестає бути пріоритетним напрямком діяльності, що призводить до негативних наслідків. На рівні підприємства це призвело до фактичної відсутності ресурсних обмежень для впровадження інновацій, що позбавляє їх перспективи у поновленні матеріально-технічного забезпечення як передумови для виробництва конкурентоздатної продукції. На рівні управління відсутня продумана стратегія виходу аграрних підприємств із економічної кризи та забезпечення їх подальшої підтримки у впровадженні необхідних інновацій для досягнення належної якості на світовому рівні та відповідного нішевого представництва вітчизняної продукції [14].

Сучасна інноваційна діяльність в аграрній сфері є одним з ключових шляхів підвищення продуктивності сільського господарства, добробуту сільського населення і, загалом, всього населення України. Стимулювання розвитку вітчизняного сільського господарства потребує негайного наукового обґрунтування економічних відносин між всіма зацікавленими суб'єктами господарювання в умовах ринкової економіки [1].

Модель економіки, що нині формується в Україні, повинна стати драйвером для стрімкого розвитку, тому вона потребує не лише вирішення нагальних проблем, але й створення та практична реалізація моделі інноваційного розвитку. Це дозволить відновити фінансову стійкість та ефективність функціонування національних суб'єктів господарювання в умовах недостатньої економічної стабільності у країні. Ми вбачаємо ключову роль у цих процесах у всебічному розвитку аграрної галузі через створення потужних агровиробничих та переробних комплексів, які стануть як основою

для гарантування продовольчої безпеки держави, так і для формування її експортного потенціалу.

Застосування інновацій у сільському господарстві є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та ефективності аграрного виробництва. Сучасні технології можуть бути використані на різних етапах виробництва, включаючи вирощування рослин, тваринництво, обробку та реалізацію готової продукції. Проте важливо зазначити, що впровадження інновацій має бути обґрунтоване та спрямоване на підвищення якості продукції та ефективності виробництва, а не лише на показники витрат та доходів [2].

На рівні держави таке визначення інновацій міститься в законі України Про інноваційну діяльність: інновації означають «нові (перевірені) або покращені конкурентоздатні технології, продукти або послуги, а також організаційно-технічні рішення - виробничі, адміністративні, комерційні та інші, які суттєво поліпшують структуру та якість виробництва і/або соціальної сфери» [11].

Узагальнюючи аналіз, можна виділити три ключові фактори, які слід розглянути перед впровадженням новацій: оцінка інноваційних процесів у компанії; аналіз фінансового стану та стійкості підприємства; оцінка попиту на продукцію компанії. В першу чергу, підприємство повинно проаналізувати свій поточний стан і визначити, чи воно не перебуває у складній ситуації. Якщо фінансовий аналіз підприємства показує, що воно опинилося у кризовій або важкій ситуації, тоді нововведення стають необхідними для виходу з кризи та розвитку на ринку.

Збіг значення інноваційної діяльності у сільському господарстві полягає в розробці та застосуванні передових методів управління господарством, що сприяють ефективному виробництву продукції. Це означає, що в аграрному секторі використовуються нові методи та техніки, що ґрунтуються на науковому та інноваційному потенціалі. Також важливо врахувати нову кадрову політику, яка спрямована на управління персоналом з урахуванням

наукових та інноваційних аспектів. Використання сучасної техніки також має велике значення для забезпечення успішної інноваційної діяльності у сільському господарстві.

Аграрна інновація - це проект, який полягає в упровадженні нововведень у сільському господарстві з метою підвищення його продуктивності та забезпечення стійкого розширення агропромислового сектору. Це включає в себе застосування наукових розробок для впровадження нових видів рослин, тварин та птахів, а також нових технологій у сферах рослинництва, тваринництва та переробної промисловості. Крім того, це також означає введення на ринок нових продуктів харчування та матеріалів, нових методів надання соціальних послуг і нових форм управління підприємством. Усі ці інновації спрямовані на підвищення продуктивності сільського господарства.

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

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

Джерело: сформовано за [10].

Відтак, особливе значення розвиток інноваційної діяльності має для сільськогосподарських підприємств України. Інновації в сільському господарстві – це не лише впровадження нових технологій, це баланс між новими технічними практиками та альтернативними способами організації. Цей процес стикається з потенційними ризиками, які можна суттєво зменшити за допомогою ефективного менеджменту. Вони можуть приймати різні форми, бути різних видів, впроваджуватись в нові напрямки, адаптуватись до визначених обставин. У згаданих підприємствах так як і в цілому у підприємствах АПК, враховуючи їх специфічність, продуктова інновація, зазвичай, означає покращення характеристик їх господарської діяльності [21].

На підприємстві, яке здійснює інноваційну діяльність, необхідною умовою є постійне оцінювання системи управління цією діяльністю, для того щоб уникнути незапланованих витрат. Важливо також, проводити оцінювання цієї системи у взаємозв'язку з системами управління інших видів діяльності. Тобто, необхідно оцінювати витрати та їх доцільність на функціонування кожної системи. У процесі функціонування систем та їх взаємодії, важливо здійснювати моніторинг цієї взаємодії, щоб попередити небажані наслідки. Проведення всебічного моніторингу існуючих систем управління, забезпечує можливості своєчасного прийняття управлінських рішень щодо забезпечення ефективного функціонування та посилення конкурентних позицій. Виконання моніторингу є можливим за наявності повної та достовірної інформації, щодо функціонування систем управління на підприємстві. Інформація є одним з основних елементів функціонування розвитку системи. Створення інформаційної інфраструктури - важливе завдання, яке вимагає чіткого розуміння ролі інформації, що є цінним ресурсом, необхідним для вдосконалення управління на підприємстві та ефективної взаємодії підсистем організації [16, 22].

Додатково, для успішного впровадження нових технологій варто забезпечити необхідну кваліфікацію та компетентність працівників. Часто

проблеми конкурентоспроможності та прибутковості у сільському господарстві пов'язані з важкими економічними умовами, такими як низький рівень інвестицій, обмеженість ресурсів, низькі ціни на продукцію, недостатньо розвинена інфраструктура та транспортна логістика. Для покращення прибутковості та конкурентоспроможності сільського господарства важливо розробляти та впроваджувати стратегії залучення інвестицій, підвищення якості та конкурентоздатності продукції, поліпшення логістики та забезпечення доступу до ринків збуту [8].

Значна частина ефективності, сталого розвитку та конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва залежить від своєчасного впровадження останніх наукових досягнень. Приоритетні напрями науково-технічного розвитку сільського господарства на середньо- та довгострокову перспективу визначені у стратегічних документах. У сучасних аграрних підприємствах можна виділити три етапи впровадження інноваційних процесів, які базуються на поетапному введенні різних факторів: людського, біологічного та техногенного (рисунок 1.1).

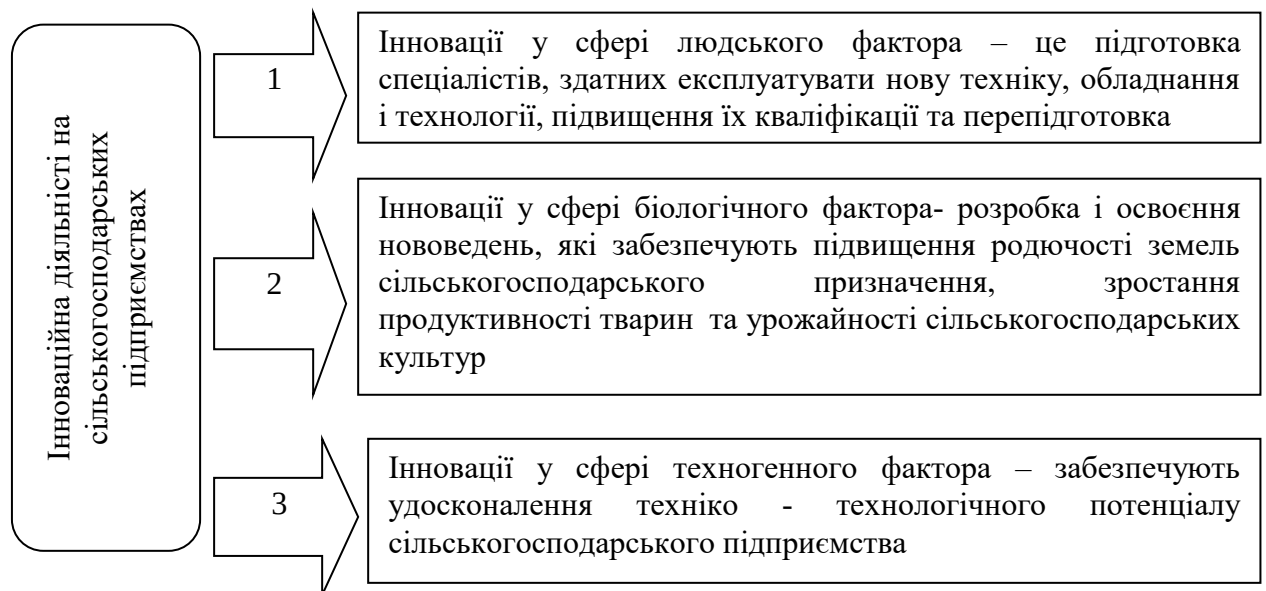


Рисунок 1.1 – Особливості впровадження інноваційної діяльності на сільськогосподарських підприємствах

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [3, 5, 17]

Досвід економічно розвинених країн доводить, що успішність виходу на світовий аграрний ринок та конкурентоспроможність сільськогосподарських товаровиробників в значній мірі залежить від ефективності інноваційної діяльності і ступеня залученості виробників товарів до інноваційного процесу. Це ставить високі вимоги до оновлення вітчизняного агропромислового комплексу та впровадження, розробки та використання інновацій у сільському господарстві, що робить це однією із ключових стратегій розвитку[7].

Сьогодні сільське господарство в Україні починає знову розвиватися, але для переходу до інноваційного розвитку потрібна значна модернізація. За останнє десятиліття економічний ріст аграрного сектору був повільним, але відбувався. Проте для досягнення українським сільським господарством світового рівня необхідно вжиття комплексу заходів, спрямованих на подолання науково-технологічного відставання та вирішення існуючих проблем рисунок 1.3.

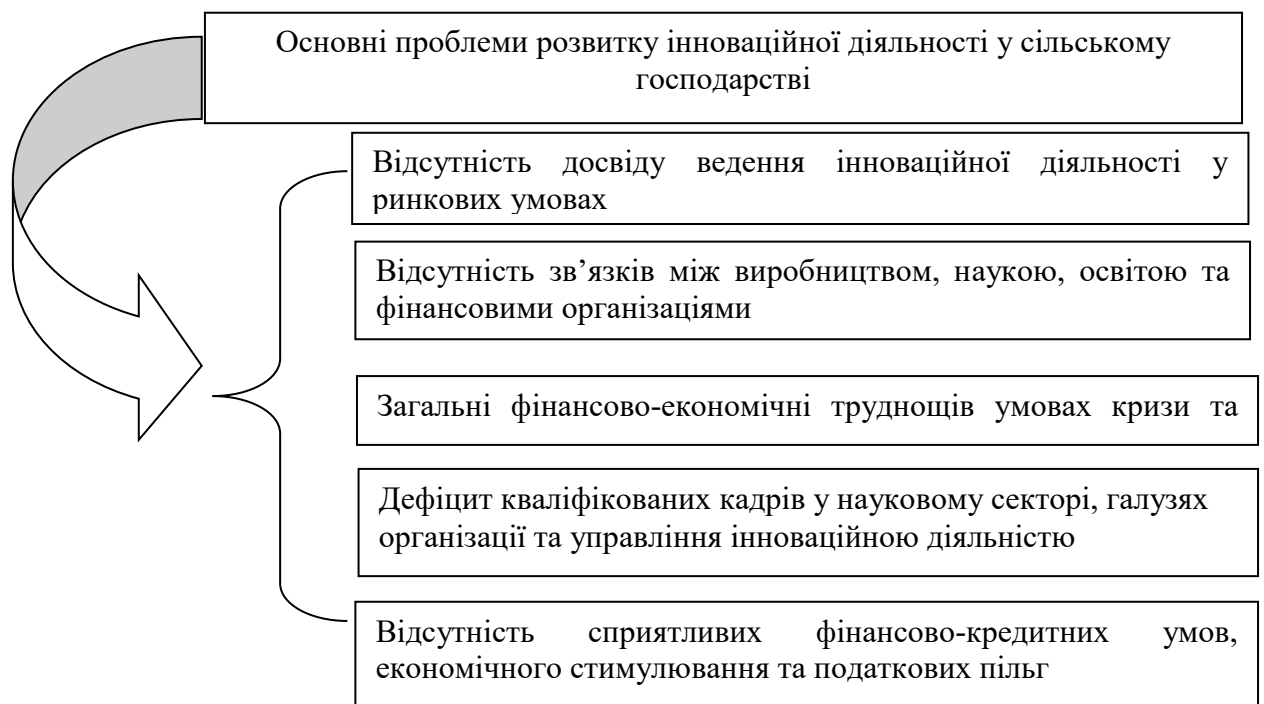


Рисунок 1.3 - Проблеми розвитку інноваційної діяльності сільського господарства України

Джерело: [13 с. 84].

Іншим важливим рушієм інновацій і розвитку сільського господарства є генерування та поширення нових знань, технологій і практик, які можуть підвищити продуктивність, стійкість і стійкість систем землеробства. Дослідження та консультації є основними джерелами сільськогосподарських інновацій, оскільки вони надають фермерам наукові докази, технічні поради та практичні рішення для вирішення їхніх проблем і можливостей. Проте дослідження та дорадницька діяльність мають бути актуальними, залученням та орієнтованими на попит, а також залучати фермерів, дослідників, консультантів та інших зацікавлених сторін до спільного та інтерактивного процесу навчання та інновацій [12].

Незважаючи на перелік позитивних наслідків інновацій у сільському господарстві, важливо відзначити, що впровадження нововведень може мати негативні наслідки. Ці негативні ефекти можуть проявлятися різними способами: економічно (якщо вартість інновації перевищує вартість її результатів), соціально (збільшення загроз для здоров'я людини, скорочення робочих місць, погіршення умов праці тощо) та екологічно (шкідливий вплив на довкілля, як зниження плодючості ґрунтів, забруднення ґрунтових вод пестицидами та збільшення викидів газів).

Економічна оцінка інноваційних проектів на підприємстві дійсно дуже важлива. Неправильна оцінка може мати серйозні наслідки для діяльності підприємства, у тому числі призвести до банкрутства. Тому перед тим як розробляти та впроваджувати нові ідеї, доцільно провести детальне дослідження їх економічної ефективності. Зокрема, важливо аналізувати не лише потенційні прибутки, а й можливі ризики та витрати, пов'язані з впровадженням інновацій. При цьому, фундаментальні інноваційні проекти, які передбачають створення чогось абсолютно нового, можуть бути особливо ризикованими, тому їх економічна оцінка є ключовою. Інноваційний процес на підприємстві має бути постійним та ретельно регламентованим у часі. Це є важливим елементом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства і його продукції [18-20].

Ми представляємо в таблиці 1.1, основні методи, які зараз використовуються в контексті інновацій, порядок, відповідає шляху переходу від ідеї до проекту. Між ними немає жодного аспекту визначення пріоритетів з двох сторін: об'єктивної та результативної.

Таблиця 1.2 – Сучасні методи для формування інноваційної діяльності

Метод СК (concept-знання) – це метод творчості, який формалізує процес задуму ідей, «невідомих об'єктів».	це дозволяє винаходити або заново винаходити інноваційні продукти/послуги, формуючи мислення протягом усього процесу створення ідей.
Метод TRL (рівень технологічної готовності) складається з 9-рівневої шкали, що дозволяє розташувати технологію на різних етапах науково-дослідної роботи	дає можливість аналізувати надійність технології і таким чином раціоналізує вартість фінансування відповідно до її стадії розвитку
Дизайн-мислення — це підхід, зосереджений на аналізі використання та безперервній інтеграції цих аналізів у визначення рішень. Його впровадження в основному використовує методи спостереження, дослідження та аналізу використання в реальних ситуаціях.	дозволяє використовувати підхід, що поєднує аналітичне та інтуїтивне мислення. Впровадження підходу Design Thinking дає змогу краще прив'язувати проекти до реальності використання.
Метод Lean Startup, рекомендує ітеративний процес проектування інноваційної пропозиції, який базується на 3 основних кроках: вивчення, створення та вимірювання.	є розробка MVP (Minimum Viable Product) і уникнення фантасмагоричних пропозицій
Бізнес-модель Canvas — це метод, заснований на полотні формату A4, розділеному на 9 прямокутників. Він може адаптуватися як до інноваційних проектів, так і до маленьких інноваційних проектів.	пропонує ефективну підтримку для синтезу інформації, яка забезпечує міцність і послідовність бізнес-моделі.

Джерело: [4, 6, 9].

З метою достовірного оцінювання ефективності сільськогосподарського виробництва, убезпечення підприємства від можливих ризиків та для надійності інвестиційних вкладень в економічній літературі пропонуються різні показники.

Досить вдало, на наш погляд, колективом авторів [16] зроблена систематизація оціночних показників за видами ефективності, які можуть бути використані при управлінні інноваційною діяльністю сільськогосподарськими підприємствами. Для якісного економічного аналізу інноваційного процесу та діяльності доступних достатньо методів економічної оцінки. Щоб зменшити ризик помилок і передбачити різні

варіанти розвитку подій, рекомендується поєднувати різні методи. У випадку, коли інноваційні проекти є ризиковими, але не дуже витратними, підприємству слід одночасно розробляти кілька проектів, з урахуванням можливості, що лише частина з них буде успішною.

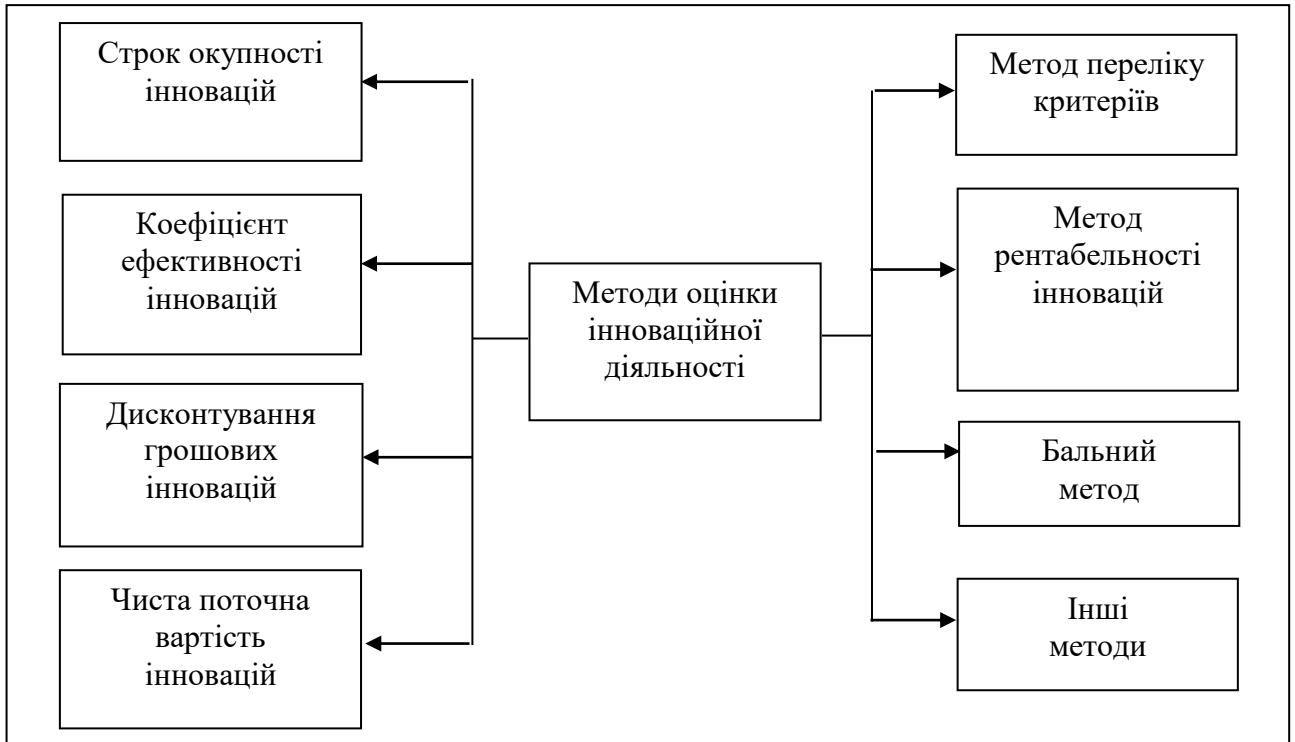


Рисунок 1.2 - Методи оцінки інноваційної діяльності

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

Безумовно, обґрунтування вибору того чи іншого виду інноваційної діяльності для впровадження на підприємстві потребує ефективних управлінських рішень, які формуються під впливом відповідних знань та інформації. Специфіка інноваційної діяльності значно ускладнює процес прийняття якісного управлінського рішення, адже потребує врахування багатьох різноаспектних показників, які неможливо представити у вигляді єдиного критерію. Тому для проведення ефективної оцінки необхідно постійно корегувати методи аналізу, які використовуються, відповідно до сучасного розвитку інформаційних технологій з урахуванням діючих умов зовнішнього середовища.

Постійні інновації дозволяють вдосконалювати продукцію, відповідати на зміни у ринкових умовах та задовольняти потреби споживачів. Економічна оцінка інноваційних процесів грає важливу роль у прийнятті рішень щодо реалізації інновацій на підприємстві. Вона дозволяє оцінити можливі ризики і невизначеності, пов'язані з проектом, а також прогнозувати його економічний ефект. Чим більш складний і масштабний є проект, тим важливіше провести детальну економічну оцінку і забезпечити коригування плану на різних етапах його реалізації. Такий підхід дозволить зменшити ризики помилок і забезпечить успішну реалізацію інноваційного проекту. Для прийняття найбільш обґрунтованого рішення щодо впровадження нововведення, рекомендується використовувати інтегрований показник ефективності інновацій (IPEI), який дозволяє формувати висновки і рекомендації щодо доцільності впровадження конкретного інноваційного проекту у практику бізнесу.

Для забезпечення успіху підприємства, керівництво повинно бути постійно готовим до навчання в інноваціях і мати доступ до відповідних інструментів для контролю процесів на рівні самоконтролю. Управління прийняттям інноваційних рішень є ключовим фактором успіху, тому важливо працювати над покращенням якості та ефективності управління рішеннями. Потрібно постійно змінювати методи аналізу, адаптуючись до сучасного розвитку технологій та змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРОФІРМА МОГРИЦЬКА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи затверджено Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Могрицька» (далі ТОВ «Агрофірма Могрицька»), із юридичним місцезнаходженням: Сумська область, Сумський (колишній Краснопільський) район, село Могриця, вулиця Лебединська, будинок 6. ТОВ «Агрофірма Могрицька» - це сільськогосподарська компанія, яка займається рослинницьким бізнесом. Земельні ділянки підприємства складаються з декількох ділянок, які розташовані на південно - східній околиці села Могриця. Найпівнічніша ділянка безпосередньо примикає до пойми річки Псел, а інші дві ділянки межують з селом.

Клімат у місцевості, в якій розташовані земельні масиви ТОВ «Агрофірма Могрицька», має риси помірного: літом метеоситуація супроводжується високими температурами, у зимовий період - морозною погодою, але часто трапляються відлиги. Восени і весною погода носить нестабільний характер. Зволоження складає приблизно 600 мм опадів на рік, переважно у вигляді дощу. Ландшафт рельєфу у вигляді лісостепів, які переходять у заплавні луки річки Псел. Ґрунти місцевості є опідзоленими чорноземами з великим містом річкових відкладень. Загалом, природні умови географічного розташування, де провадить господарську діяльність ТОВ «Агрофірма Могрицька», є сприятливими для рослинництва, в т. ч. для вирощування зернових культур.

ТОВ «Агрофірма Могрицька» функціонує з 2016 року на землях (паях), які перебувають в довгостроковій оренді та належать мешканцям Юнаківської окремої територіальної громади. На початку діяльності у керівництва ТОВ «Агрофірма Могрицька» були плани із розширення господарювання шляхом відкриття нових напрямків агробізнесу – молочного скотарства та бжолярства, але цим планам завадила повномасштабна агресія РФ проти України. На період дослідження (2021 – 2023 рр.) ТОВ «Агрофірма Могрицька» була зосереджена повністю на вирощуванні зернобобових та олійних культур.

З погляду на структуру і масштаби управління, ТОВ «Агрофірма Могрицька» є малим сільськогосподарським бізнесом, у якому зайнято менше 10 найманого персоналу. Частина найманих працівників залучаються за сезонними контрактами. Кадровий потенціал агрофірми наразі перебуває під загрозою скорочення через близькість виробництва до кордону із країною-агресором та пов'язані із цим небезпеки. Це є актуальною проблемою економічного розвитку прикордонних територій Сумської області, до яких також належить і Юнаківська ОТГ.

Сільськогосподарські роботи в ТОВ «Агрофірма Могрицька» виконуються згідно із технологічними картами. Зібраний врожай відвантажується до покупців з поля безпосередньо. Відстань від сільськогосподарських угідь агрофірми до найближчої діючої залізничної станції «Суми-товарна» становить 35 кілометрів, також через село Могриця проходить автотраса «Суми – Миропілля». Розташування поблизу обласного центру є вигідним з точки зору логістичного забезпечення. На сьогодні агрофірма не має інфраструктури для промислової переробки вирощеного врожаю. Крім контори, на господарському майданчику агрофірми також розміщений склад для зберігання агрохімікатів та деякі інші функціональні споруди.

Відображена інформація про ТОВ «Агрофірма Могрицька» має узагальнений зміст, й не може бути використаною для деталізованого аналізу

господарської діяльності агрофірми. Системний аналіз можна буде провести завдяки вивченню звітних форм ТОВ «Агрофірма Могрицька» (Додаток А). Для встановлення трендів, виявлення динаміки та узагальнення статистичних спостережень визначеним періодом дослідження є 2021, 2022 та 2023 роки.

Важливо розпочати аналіз господарської діяльності підприємства «Агрофірма Могрицька», зосереджуючись на товарній структурі та супутніх тенденціях у її зміні. Це потрібно для встановлення ступеню економічної гнучкості підприємства, його позиції на ринку та конкурентоспроможності, особливо у контексті нинішньої воєнної ситуації у прикордонні Сумської області. Оскільки сільське господарство обмежене через подовжений виробничий цикл оперативно змінювати асортимент продукції, необхідно врахувати його природу, залежність від кліматичних та природних факторів. У зв'язку з цим, при подальшому розкритті досліджуваної тематики також потрібно враховувати ці специфічні обмеження. Подана у таблиці 2.1 інформація є необхідною для проведення аналізу.

Таблиця 2.1 - Склад і структура товарної продукції ТОВ «Агрофірма Могрицька» за 2021-2023 рр.

Види продукції	2021р.		2022р.		2023р.		В середньому за 2021-2023 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Пшениця	746,1	8,6	-	-	-	-	-	-
Кукурудза	4032,1	46,2	-	-	1732,9	23,0	2882,5	34,6
Соя	1593,2	18,3	-	-	3981,6	53,0	2787,4	35,6
Соняшник	1481,6	17,0	-	-	658,4	8,8	1070,0	12,9
Послуги в сільському господарстві	871,6	10,0	356,0	-	1145,8	15,2	1008,7	12,6
Разом	8724,6	100	356,0	-	7518,7	100	8121,7	100

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

Дані таблиці 2.1. дають нам можливість охарактеризувати структуру товарної продукції ТОВ «Агрофірма Могрицька». Тож, насамперед, зазначимо, що у 2022 році на території, де провадить господарську діяльність

досліджуване підприємство, мали місце практично безперервні бойові дії. До 24.02.2022 господарство встигло виконати деякі агротехнічні операції, пов'язані із вирощуванням озимої пшениці, засіяної восени 2021 року, й понесло на це витрати. Натомість, бойові дії внаслідок повномасштабної агресії РФ зумовили неможливість здійснити подальше вирощування озимини, врожай якої загинув. Крім того, велика частина посівних площ, відведених під ярі, бобові та олійні культури, засіяна не була. Господарська діяльність того року була обмежена лише невеликим обсягом наданих стороннім замовникам сільськогосподарських послуг (356 тис. грн.). Отже, надалі ми будемо порівнювати показники 2021 та 2023 років без врахування 2022.

Слід звернути увагу, що менеджмент підприємства у сезоні 2022-2023 рр. відмовився від вирощування озимини. На це рішення вплинула невдача із її попереднім врожаєм: через подовжений вегетаційний період та наслідкові підвищені ризики з настання обставин непереборної сили ця культура більше не буде вироблятися у даній агрофірмі. Рослинництво буде складатися із вирощування кукурудзи, сої та соняшнику, також будуть надаватися послуги у сільському господарстві.

За середньої часткою у структурі товарної продукції у розмірі 35,6% перше місце серед товарних культур господарства посідає соя. У 2021 році ця частка була на рівні 18,3%, а 2023 – 53%. Збільшення відбулося через зростання посівної площі під цю культуру. На другому місці з відставанням всього лише на 1% за розміром середньої питомої ваги знаходиться кукурудза, її частка у 2021 році складала 46,2%, а 2023 – 23%. Причина – зменшення посівів цієї культури. На третьому місці знаходиться соняшник, середня частка якого є 12,9%, з тенденцією до зменшення із 17% у 2021 році до 8,8% у 2023. Причини коливань виручки по вирощуваних культурах криються у дотриманні сівозмін та коливаннях площ посівів й наслідкових змінах у валовому зборі. На останньому місці перебувають послуги у

сільському господарстві із середньою питомою вагою у розмірі 12,6%, яка протягом періоду зростала.

Загальна виручка (чистий дохід) у 2023 році порівняно із 2021 роком скоротилася. Зокрема, у 2021 році підприємство отримало 8724,6 тис. грн., а у 2023 році – тільки 7518,7 тис. грн. Очевидно, причиною є повномасштабне російське вторгнення рф, практично на кордоні з якою розташоване досліджуване підприємство. Але в контексті дослідження важливо виявити конкретні прояви впливу непереборної сили, тож треба продовжити аналіз ще й висвітленням різноманітних аспектів, пов'язаних із головними виробничими факторами.

Наступним кроком у дослідження діяльності «Агрофірма Могрицька» має бути оцінка основного засобу виробництва в аграрній сфері, а саме - земельних угідь. Земельні ресурси дійсно відіграють важливу роль у суспільному виробництві, бо вони є основою для розвитку різних секторів економіки, зокрема сільського господарства. Важливими аспектами використання землі є збереження родючості ґрунтів, оптимальне землекористування та раціональне використання земельних ресурсів. Підвищення врожайності сільськогосподарських культур та розвиток тваринництва є ключовими завданнями для забезпечення продовольчої безпеки та стійкого розвитку сільського господарства.

Дані про використання земель ТОВ «Агрофірма Могрицька» подані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Склад і структура землекористування ТОВ «Агрофірма Могрицька» за 2021-2023 рр.

Види угідь	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р., +/-, га
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	
Разом с.-г. угідь	180	100	180	100	145	100	-35
в т.ч. рілля	180	100	180	100	145	100	-35

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

Як бачимо із таблиці 2.2., земельні угіддя господарства представлені тільки ріллею, оскільки її рівень складав щороку 100%. Зазначимо також, що площа земельних угідь ТОВ «Агрофірма Могрицька» скоротилася у 2023 році порівняно із 2021 на 35 га: із 180 га до 145 га. Зазначимо, що виявлене скорочення земельної площі пов'язане із виведенням озимої пшениці із структури сівозміни. Також варто звернути увагу, що у 2022 році на площі 35 га загинули посіви озимини, а на інших 145 га угідь менеджмент підприємства прийняв рішення утворити чорні пари через занадто високий рівень небезпеки, в разі якщо б ці площі оброблялися. Тож можемо говорити, що господарство у складних умовах воєнного часу все ж таки зуміло на наш погляд дуже раціонально розпорядитися наявним земельним фондом. Унікальність земельних ресурсів полягає в тому, що на селі земля виконує роль не лише фізичної платформи для розміщення виробничих об'єктів, але й є головним виробничим ресурсом. Оренда та продаж землі обмежені та підпадають під жорстке законодавче регулювання. Ринок землі сільськогосподарського призначення, як ніякий інший, підлягає прямому регулюванню Земельним кодексом.

На сьогоднішній день трудові ресурси мають ключове значення у забезпеченні функціонування і управління та господарських суб'єктів. У сільській місцевості це особливо очевидно через специфіку і особливості протікання аграрного циклу. Багато сільськогосподарських робіт, незважаючи на ступінь механізації та/або автоматизації, досі ще справляються вручну. З другого боку, важливість управлінської роботи у сфері кадрового менеджменту виявляється насамперед у досягнутому рівні оперативного управління збутовими, виробничими, постачальницькими та логістичними процесами. З означеної позиції стає зрозумілим, що в аграрному секторі має місце функціональне поєднання фізичної та інтелектуальної праці. Актуальність піднятої проблематики вимагає від нас аналізу показників, наведених у розміщеній нижче таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання робочої сили в ТОВ «Агрофірма Могрицька» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021р.	2022р.	2023р.	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	6	1	5	83,3
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по господарству, днів	242	164	244	100,8
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,96	0,65	0,97	100,8
Виробництво ВП в порівняльних цінах 2016 року на 1-го працівника, тис. грн.	1115,0	356	1209,6	108,5
Фонд заробітної плати, тис. грн.	742,5	78,6	673,9	90,8
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./ міс.	10312	6550	11232	108,9

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

Розраховані у таблиці 2.3. показники дозволяють нам визначити стан кадрового управління в господарстві та пов'язані із ним показники. Зокрема, середньорічна чисельність працівників в ТОВ «Агрофірма Могрицька» у 2021 році становила 6 осіб, а у 2023 році – 5. Зменшення відбулося на 1 особу (або 16,6%). З цього приводу зазначимо, що скорочення відбулося не з ініціативи власника, а через брак кадрів на прикордонні Сумщини, яка постійно потерпає від обстрілів ворога. У 2022 році у середньорічному розрахунку на підприємстві працював лише один працівник.

Середня кількість відпрацьованих одним працівником днів та коефіцієнт використання робочої сили мають однакову динаміку, оскільки є взаємозалежними показниками, щодо них констатуємо практично ідентичні значення як у 2021, так і у 2023 роках. Це говорить, що трудове навантаження на робочий колектив господарства носить стабільний характер, навіть попри скорочення персоналу.

Найголовніший показник, який характеризує ефективність використання трудових ресурсів, - це продуктивність праці, відображена у вартості валової продукції (в порівняльних цінах). Цей індикатор в агрофірмі

у 2021 та 2023 році перебував на задовільному рівні, крім того у 2023 році навіть відбулося його невелике зростання на 8,5% (94,6 тис. грн.) через більш істотне скорочення обсягів виробництва ніж скорочення середньорічної чисельності працюючих робітників. Отже, можемо прийти до висновку, що робоча сила в ТОВ «Агрофірма Могрицька» використовується ефективно.

В поданому контексті важливо також дослідити не тільки економічну ефективність використання робочої сили, а також і пов'язаний із цим соціальний аспект, який відображається у двох таких найважливіших показниках як розмір фонду оплати праці та середньомісячна заробітна плата 1-ого працівника на підприємстві. Тож перший має негативну динаміку, спричинену скороченням персоналу, другий, навпаки, - позитивну. Зауважимо, що середня зарплата зросла із 10312 грн. у 2021 році до 11232 грн. у 2023, тобто на 920 грн. (або на 8,9%). Відмітимо факт того, що в умовах військової небезпеки прикордоння Сумської області, працедавці намагаються залучити персонал, пропонуючи працівникам зарплати, що набагато перевищують мінімальний розмір, встановлений законодавством.

Подальший крок у дослідженні - це аналіз показників та коефіцієнтів, пов'язаних із використанням основних виробничих фондів підприємства в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Забезпеченість основними виробничими фондами та ефективність їх використання в ТОВ «Агрофірма Могрицька» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	5344,0	4253,0	4767,0	89,2
Виробництво ВП в порівняльних цінах 2016 р.	6689,7	356	6047,8	90,4
Фондозабезпеченість, тис. грн.	2968,9	2362,8	3287,6	110,7
Фондоозброєність, тис. грн.	890,7	4253,0	953,4	107,0
Фондовіддача, грн.	1,3	0,1	1,3	100,0
Фондоємність, грн.	0,8	11,9	0,8	100,0

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

Інформація таблиці 2.4. вказує, що середньорічна вартість ОВФ на підприємстві протягом періоду дослідження була на рівні близько 4-5 млн. грн. та мала спадну динаміку, зокрема, зменшившись у 2023 році до 4,7 млн. грн., тобто на 10,8%. Причина криється у невизначеності подальших планів господарського розвитку агрофірми через її вразливе для ворожих атак положення у прикордонні Сумщини. Іншими словами власники вважали інвестиції в оновлення ОВФ у 2022 році занадто ризикованими. Ситуація почала потроху виправлятися лише 2023 року, коли відновився ввід в експлуатацію нових об'єктів ОВФ та своєчасно проводилася дооцінка вже задіяних та практикувався їх ремонт.

Показники ефективного використання ОВФ – це фондозабезпеченість та фондоозброєність, мають хоча і не суттєву, але все ж таки позитивну динаміку розвитку, оскільки мало місце їх зростання на 10,7% та 7% відповідно. Очевидно, внаслідок скорочення посівних площ та кадрової чисельності персоналу, що виявилось більш впливовим фактором за зменшення натуральних обсягів виробництва. Інтенсивність використання ОВФ, втілена взаємооберненими показниками фондовіддачі та фондоємності, не зазнала значимих коливань у 2023 році порівно із базовим 2021 роком. Зауважимо також, що досліджувані показники з ОВФ у 2022 році через фактичну зупинку діяльності агрофірми мали кризові або навіть фактично ліквідаційні значення. Це було в принципі характерною рисою для всього агробізнесу прикордонної Юнаківської окремої територіальної громади.

Отже, визначаємо, що ОВФ в ТОВ «Агрофірма Могрицька» використовують достатньо ефективно та інтенсивно, настільки це є можливо в складних умовах воєнного стану, до яких в першу чергу належать постійні обстріли з боку військ країни-агресора, які розташувалися всього лише в декількох кілометрах по інший бік кордону. Іншим фактором небезпеки все ще залишається мінна загроза при здійсненні сільськогосподарських операцій під час обробітку полів.

Подальший розвиток нашого дослідження економічної діяльності ТОВ «Агрофірма Могрицька», ми вважаємо доречним продовжити аналізом головних економічних показників бізнесу даного господарства. Для ліпшого розуміння економічних показників будуть досліджені також і суміжні коефіцієнти, які спираються на використання земельного фонду, трудових ресурсів, робочого часу та ОВФ (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5 - Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Агрофірма Могрицька» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
1. Вироблено ВП в порівняльних цінах 2016 р., всього В т.ч. в розрахунку на:	6689,7	356,0	6047,8	90,4
- 100 га с.-г. угідь, тис. грн.;	3716,5	197,8	4170,9	112,2
- 1-го робітника, тис. грн.;	1115,0	356,0	1209,6	108,5
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	125,2	8,4	126,9	101,3
- 1 люд.-год. прямих затрат праці, грн.	575,9	271,3	675,0	117,2
2. Товарна продукція, всього, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	8724,6	356,0	7519,4	86,2
- 100 га с.-г. угідь;	4847,0	197,8	5185,8	107,0
- 1-го середньорічного робітника	1454,1	356,0	1503,9	103,4
3. Валовий прибуток (збиток), +(-) всього, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	2647,2	-737,9	2253,8	85,1
- 100 га с.-г. угідь;	1470,7	-409,9	1554,3	105,7
- 1-го середньорічного робітника	441,2	-737,9	450,76	102,2
4. Чистий прибуток (збиток), +(-) всього, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	1308,6	-1362,4	1082,3	82,7
- 100 га с.-г. угідь;	727,0	-756,9	746,4	102,7
- 1-го середньорічного робітника	218,1	-1362,4	216,5	99,2
5. Рівень рентабельності (збитковості), +(-) %	17,6	-79,3	16,8	-0,8 п.в.

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

Показники із таблиці 2.5. дають нам можливість розуміти загальну економічну картину, що формувалася на підприємстві протягом 2021-2023 рр. Зокрема, мало місце фактичне падіння натуральних обсягів виробництва, вартості збуту, валового та чистого прибутків. Це негативно відбилося на динаміці абсолютних показників. Хоча, пов'язані із ними коефіцієнти

демонструють в тій чи іншій мірі, але позитивну або сталу динаміку. Найкраща з поміж них у показника ВП на 1 люд.-год. прямих затрат праці, який зріс на 17,2%. Це певною мірою виправдовує управлінські рішення щодо зменшення засіяних площ, скорочення персоналу та призупинення інвестицій в ОВФ підприємства. Оскільки лише така «шокова» оптимізація, здійснена в обставинах непереборної сили, дала змогу утримати господарство на плаву та вийти на прибуткове виробництво у 2023 році, яке за рівнем економічної рентабельності лише на 0,8 відсоткового пункту менше за аналогічний показник мирного 2021 року.

Попередньо ми здійснили економічні розрахунки діяльності агрофірми буде необхідно визначити організаційну структуру управління та дослідити як здійснюється пошук та впровадження інноваційних рішень в діяльність організації. Відповідно організаційна структура залишається ключовим елементом внутрішнього середовища, оскільки формує поділ завдань між відділами важливо для ефективної роботи підприємства. Це допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів та розподілити відповідальність між співробітниками. Компетентність різних відділів у вирішенні конкретних проблем також грає важливу роль у забезпеченні успішності діяльності підприємства. Крім того, співпраця між відділами впливає на стратегію підприємства та його взаємодію з зовнішнім середовищем, допомагаючи підприємству адаптуватися до змін на ринку та досягати своїх цілей. Враховуючи незначну чисельність працівників та вузьку спеціалізацію в галузі рослинництва, зокрема вирощування та реалізацію зернових культур, агрофірма має відповідні відділи у своїй лінійній структурі, як показано на рисунку 2.1 та є типовою для середньостатистичного сільськогосподарського підприємства в Україні. Лінійно-функціональний принцип який покладено в організаційну структуру свідчить про чіткий розподіл штатних обов'язків, управління з ієрархічною структурою, наявність прямих правил і формальних стандартів, які допомагають забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Керівники функціональних підрозділів відіграють важливу роль у керуванні організацією. Вони відповідають за керівництво та координацію діяльності підпорядкованих їм напрямків відповідно до посадових обов'язків. Керівники підрозділів приймають виробничі рішення в рамках своїх компетенцій і в разі необхідності погоджують їх з директором. Після цього вони повинні звітувати про здійснені дії, щоб забезпечити прозорість та відповідальність в управлінні агрофірмою.

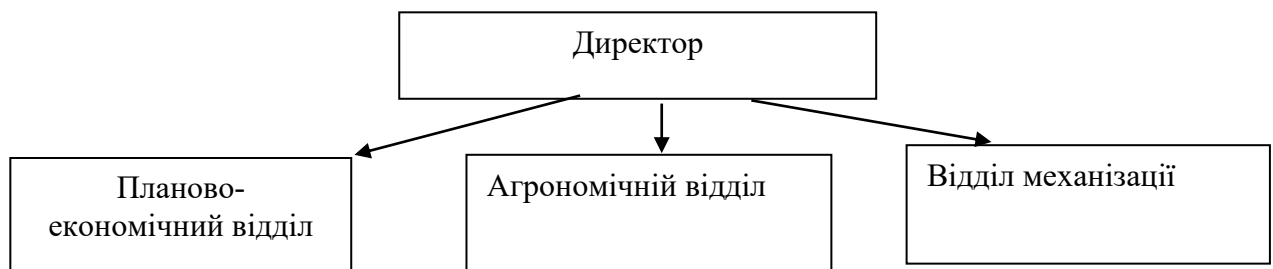


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Джерело: сформовано автором за даними господарства

Взагалі, так як штат зовсім не значний, то головний бухгалтер відповідає за забезпечення повного обліку та контролю за коштами, товарно-матеріальними цінностями та основними засобами. Він також відповідає за своєчасне відображення операцій у бухгалтерському обліку, які пов'язані із їх рухом, і є організатором планово-економічної роботи, головною метою його діяльності є аналіз та пошук шляхів удосконалення виробничо-господарських процесів у межах агрофірми.

Єдиний головний агроном відповідає за забезпечення виконання агротехнічних операцій, їх своєчасність та технологічну доцільність, серед них належать підготовка та обробка землі, використання добрив та засобів захисту рослин, насіннєвого матеріалу, збір врожаю, всі особливості рослинного виробництва, володіє сучасними технологіями для досягнення максимальної продуктивності, контролює якість вирощених зернових та формує плани наступних посівів.

Головний інженер керує діяльністю відділу механізації, забезпечуючи якісне технічне обслуговування галузі та операцій господарства. Він відповідає за технічний стан машинного парку, запасних частин, нафтопродуктів та інших матеріалів.

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

2.2 Аналіз стану управління інноваційною діяльністю підприємства

Управління інноваційною діяльністю забезпечується виконанням основних функцій інноваційного менеджменту. В таблиці 2.6. ми проведемо аналіз виконання функцій та завдань інноваційного менеджменту для того, щоб визначити виконавців інноваційних впроваджень «Агрофірма Могрицька».

Як рекомендація для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю необхідно створити проектний відділ, але із-за обмеженням штату свідчить, що всі працівники агрофірми повинні бути задіяні в формуванні та залученні інновацій тобто займатися розробкою та впровадженням інновацій, кожен відповідно своєї специфіки діяльності. Цей відділ допоможе впровадити нові технології та покращити систему виробництва. Розширення ринків збуту та збільшення виробничих потужностей відкриває нові можливості для підприємства в напрямку інновацій.

Для керівника дуже важливо залучати кожного працівника, оскільки інновації в галузі рослинництва досягаються не окремо, а завдяки колективним ідеям, які збільшують ймовірність успіху.

Таблиця 2.6 - Виконання функцій інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «Агрофірма Могрицька».

Функції	Зміст	Виконавці функцій
Прогнозування.	спрямована на розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу, можливі зміни техніко-економічного, технологічного, соціального стану об'єкта управління в цілому і його окремих частин, пошук найефективніших шляхів розвитку досліджуваного об'єкта на основі всебічного ретроспективного аналізу та вивчення тенденцій його змін.	Директор
Формування інноваційних цілей	є складовою всіх планових розрахунків в інноваційній сфері підприємства, пов'язані з місією, стратегіями, життєвим циклом інновацій і організації в цілому та є орієнтиром інноваційної діяльності на задані періоди.	Директор
Планування	Планування інноваційної діяльності; цілей інноваційної діяльності; планування створення нових видів продукції; розподіл завдань між учасниками інноваційних впроваджень; виявлення необхідних ресурсів для реалізації інноваційних впроваджень; економічні розрахунки для аналізу доцільності запланованих інновацій.	Директор, агроном
Організація	Розподіл функцій та створення структури управління інноваційними проектами; організація процесу реалізації та розробки нових технологій та продукції; організація праці персоналу в процесі реалізації інновацій.	агроном
Мотивація	Необхідна підтримка для інноваційної діяльності, наприклад, люди з відповідними компетенціями, фінансовими та іншими ресурсами, інструментами та методами, діяльністю щодо комунікації та формування обізнаності, а також підходами до управління інтелектуальною власністю.	Директор, бухгалтер
Контроль	Інноваційні ініціативи повинні бути створені відповідно до стратегій та цілей. Інноваційні процеси мають бути налаштовані відповідно до типів нововведень, які мають бути досягнуті: визначати можливості, створювати й перевіряти концепції, а також розробляти та впроваджувати рішення. Ефективність слід регулярно оцінювати для виявлення сильних сторін і недоліків.	бухгалтер

Джерело: власна розробка

Після аналізу інноваційних можливостей «Агрофірма Могрицька» можна зазначити, що на протязі підприємстві потрібно вирішити ряд питань, але завдяки позитивним аспектам бізнесу, таким як прибутковість, клієнтська база, цінова політика товарів та збільшення обсягів виробництва, ці проблеми можуть бути вирішені.

Інноваційна діяльність ТОВ «Агрофірма Могрицька» дійсно дуже важлива для розвитку підприємства. Залучення висококваліфікованих науковців і фахівців з досвідом у інноваціях може допомогти підприємству створити конкурентні переваги на ринку. Наявність таких кадрів дозволяє ефективно розробляти та впроваджувати нові продукти і технології, що сприяє зростанню бізнесу і підвищенню його конкурентоспроможності.

Для того, щоб приймати правильні управлінські рішення, необхідно визначити основні інноваційні впровадження. Для аналізу головних інноваційних нововведень та структурних елементів у діяльності ТОВ "Агрофірма Могрицька" розглянемо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 - Характеристика запроваджених інновацій ТОВ "Агрофірма Могрицька"

Вид інновацій	Характеристика інновацій	Рік введення
Технологічна впровадження нового методу виробництва	Технології вирощування сої та соняшнику Засоби вирощування нових (удосконалених, модифікованих) сортів рослин	2021
Технічна впровадження нового засобу виробництва, модернізація конструкції відомого технічного об'єкту;	Додаток для смартфона Soft. Farm Eye цифрова тематична карта цифрові моделі рельєфу Аналітика та планування (агрохімічний паспорт поля)	2021
Виробничі	Передові методи застосування добрив та засобів захисту рослин	2021
Маркетингова	Логістичний маршрут Додаток Navizor.com	2021
Соціальна	Впровадження заходів з метою покращення життя населення, активна співпраця з СНАУ	2021-2023
Екологічна	Впровадження заходів з питань охорони довкілля	2021
Управлінська реорганізація структури управління	Запровадження нових підходів до планування обсягів продукції і прибутку	2023

Джерело: результати власних досліджень

С

Агроном ввів технологію No-Till є сільськогосподарською технологією, що полягає в відмові від традиційних методів обробітку ґрунту, таких як плугування, та замість цього використовує лише сівозміни для поліпшення родючості ґрунту. Цей підхід дозволяє зберегти структуру ґрунту, покращити його водопроникність та запобігти ерозії. Також він передбачає використання

інтегрованого підходу до боротьби з бур'янами, шкідниками та хворобами рослин, а також використання сучасних сортів насіння, що допомагають підвищити врожайність. Само застосування ресурсозберігаючих технологій обробки землі є дуже важливим для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та збереження навколишнього середовища.

Так як попередньо визначили що брак фінансових коштів свідчить про проблему впровадження інновацій, то безкоштовний мобільний додаток почав працювати ще із 2020 року, від всесвітньо відомої компанії Syngenta - лідера у виробництві засобів захисту рослин та продажу насіння - це інноваційний інструмент для сільськогосподарських виробників. Додаток містить всі актуальні пропозиції компанії, а також калькулятори для агрономів, довідник по шкідникам, хворобам, схемам захисту рослин та інше. Великою перевагою додатку є те, що всі нормативи в калькуляторах і довідниках відповідають українському законодавству.

З 2021 року додаток-калькулятор для агронома і енциклопедія з розрахунку внесення необхідних поживних речовин у ґрунт для потреб рослин. За допомогою додатків для вимірювання полів, агроном завжди знає точну площу посівів, може скласти плани на наступний сезон, зробить розмітку ділянки під розбивку саду або новий посів, а в комплекті з аналізаторами ґрунту збере повні дані про його стан. Наявність у сучасних гаджетах камер дозволило агроному мати додаткову пару очей, а додатки-розпізнавачі - додаткову голову, яка за секунди визначить тип рослини, шкідливу комаху, хворобу чи інші невідомі агроному об'єкти і надасть повну інформацію про них. Завдання оперативного обміну актуальною інформацією вирішують додатки-клуби. Зазвичай це закриті співтовариства професіоналів, в яких у режимі реального часу можна запитати у інших колег-агрономів поради щодо вирішення тої або іншої проблеми.

Запроваджений з 2021 року додаток Soft. Farm Eye дозволяє створити планові польові роботи і відслідковувати фактичне їх виконання на планшеті

або мобільному телефоні без доступу в Інтернет. Додаток допомагає організувати роботу на полі: агроном при відвідуванні поля завантажує планові роботи згідно з технологічною картою з бази або створює список робіт самостійно, потім робітники виконують план і щодня вносять звіт про виконану роботу. Таким чином, можна віддалено стежити за станом поля, оцінювати своєчасність виконання робіт, визначати хвороби та стан рослин за фото та інші критерії. Робота можлива як у режимі онлайн, так і в офлайн, і при підключенні мобільного пристрою до мережі Інтернет, обсяг виконаних робіт автоматично завантажиться в хмару. Крім того, керівник може спостерігати за виконанням робіт зі свого робочого місця в онлайн і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

З 2020 року продовжується активне безкоштовне впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльність ТОВ "Агрофірма Могрицька", що дозволить перейти до помітної економії витрат пального та часу вже у перший місяць роботи. А найважливіше - це досягти підвищення якості збирання продукції, зменшення ризику її псування, а отже і помітно зменшити втрати агрокомпанії. Отримується такий ефект завдяки максимально ефективному використанню всіх наявних транспортних засобів агропідприємства: вантажопідйомність кожного транспортного засобу, що здійснює перевезення, має бути використана на 100%, а рух по маршруту повинен відбуватися без відхилень і в межах відведеного на це часу. Сервіс navizor.com аналізує розташування точок збору зерна, відстані до них, вантажопідйомність окремих транспортних засобів, можливі маршрути доставки, максимально допустимий час для доставки та навіть якість дорожнього покриття.

З 2021 року постійно ведеться аналітика та планування вирощування зернових таких як соняшник, кукурудза та соя. Для ефективного вирощування зернових, необхідно враховувати кілька ключових аспектів, таких як вибір сортів зернових культур, визначення оптимального графіка посівів, використання добрив, перспективи ринку і так далі. Важливість

аналізу та планування в галузі рослинництва не може бути недооціненою. Аналітичні системи вирішують різні аспекти, такі як оптимальне розташування рослин, чергування культур, планування змішаних посівів на основі архівних даних про посіви та врожаї, і впровадження оптимізації процесів.

Використання препарату Вуксал Борон у технології вирощування кукурудзи на зерно є економічно обґрунтованим. Цей препарат є висококонцентрованою суспензією з високою ефективністю для швидкого забезпечення рослин бором і має додаткові ефекти прилипака і сурфактанта. Для досягнення високих урожаїв зерна, сої потребує внесення добрив з вмістом мікроелементів. Застосування препарату ТерраСорб дозволяє підвищити якість і кількість врожаю. Пропоновані на ринку добрива України, такі як мікродобрива "Актив-харвест – Зернові" і "Інтермаг-зернові", містять до 14 елементів і можуть сприяти зростанню якісних та кількісних показників урожаю, і з ними активно працюють агрофірми з 2020 року. Ефективне внесення мікродобрив з листа також може забезпечити підвищення врожаю насіння соняшнику на 12,4% та підвищити рівень олійності насіння на 14,9%.

Для впровадження виробництва нових технологій потрібно радикально оновити технічне забезпечення, що не можуть собі дозволити у зв'язку з високою ціною останніх. Кошти, які є в розпорядженні, дозволяють вести типовий процес виробництва без додаткового залучення елементів новітніх технологій. Іншими словами, підприємство має замкнутий цикл проблем: відсутність коштів не дає можливості розвиватися, а відсутність розвитку стримує підвищення продуктивності роботи.

Інновації в сільськогосподарському підприємстві, яким ТОВ «Агрофірма Могрицька», це втілення у виробництво результатів наукових досліджень, нових сортів рослин, добрив, засобів захисту рослин, технологій, форм організації управління виробництвом та інше, тобто все те, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва продукції. З цією метою

проаналізуємо види інновацій та розглянемо інноваційну діяльність досліджуваного господарюючого суб'єкта (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Інноваційна діяльність в ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Вид інновацій	Характеристика інновацій	Сума впроваджених інновацій, тис. грн.			Темпи змін у %
		2021	2022	2023	2023/2021
Нові технології	Використання нових мінеральних добрив, нових ЗЗР	124	35	220	177,4
Рационалізаторські пропозиції	Використання ПБН - 20, ПБН - 30 для транспортування зерна кукурудзи та соняшника по полю від комбайна до автомобіля за несприятливих погодних умов	37	-	254	686,5
Продуктові інновації (нові сорти культур)	Соняшник: Купава, Арізона, Соя :Ультра, Валюта	217	-	425	195,8
Нові види організації виробництв	Використання квадрокоптера для проведення десикації соняшника	-	-	52	-
Інновації в сфері управління	Створення та передача електронних товарно-транспортних накладних за допомогою NFC; маркетингові інновації	65	-	94	144,6
Разом		443	-	1045	235,9

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

В таблиці 2.8 наведені дані про результати впровадження інновацій. Дані таблиці є свідченням активного впровадження агроінновацій на рівні досліджуваного нами підприємства ТОВ «Агрофірма Могрицька». Проте, сума впроваджених іновацій в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. значно підвищилась – на 602 тис. грн, або на 235,9%, так як 2022 рік був повністю збитковим для господарство по причині повномасштабного вторгнення. В 2023 році керівник приймає рішення запровадити нові сорти соняшника та сої на 425 тис. грн. Прийнято рішення по закупці квадрокоптера для проведення десикації соняшника на 52 тис. грн.

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

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

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

Отже, в нинішній ситуації активізації інноваційної діяльності для активного розвитку сільськогосподарських підприємств немає альтернатив. Аналізуючи можливості даного підприємства слід додати результати досліджень відомих науковців [6, 16], які доводять, що інновації в агросекторі будуть помітними й ефективними лише тоді, коли компанії будуть витрачати на них суму, еквівалентну \$50 на 1 га. То ж доцільним було б залучення інвестицій у зелену енергетику. Адже завдяки підвищеному тарифу на електроенергію та постійному зростанню цін на нафту та газ, а в нинішній ситуації і на нестабільне електропостачання, зелена енергетика є топ-лідером інноватики.

2.3 Оцінка фінансово-економічної готовності ТОВ «Агрофірма Могрицька» до інноваційної діяльності

Для оцінки готовності підприємства до здійснення інноваційної діяльності необхідно провести аналіз його фінансових показників, рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності за відповідними категоріями. Обґрунтування використання цих показників базується на методиці аналізу фінансового стану підприємств, а також методах проведення детального аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій (додаток Б) та (таблиця 2.9.) Для оцінки використовувалися показники, що вказують на пряму залежність між покращенням фінансового стану підприємств та збільшенням значень цих показників.

Таблиця 2.9 - Коефіцієнти фінансового стану ТОВ «Агрофірма Могрицька» за 2021-2023 рр.

№	Показники	Роки			2023р. до 2021р., +/-
		2021	2022	2023	
1	Коефіцієнт оборотності ОВФ	1,63	0,08	1,58	-0,06
2	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,80	0,03	0,82	0,03
3	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,19	0,05	1,49	0,30
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,44	0,47	10,57	0,14
5	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-3,54	-0,11	-2,11	1,43
6	Рентабельність (збитковість) активів за прибутком від звичайної діяльності, %	24,20	-6,26	24,71	0,51
7	Рентабельність (збитковість) капіталу за чистим прибутком, %	11,97	-11,56	11,87	-0,10
8	Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-53,03	42,14	-30,33	22,70
9	Рентабельність (збитковість) ОВФ, %	0,24	-0,28	0,24	0,00
10	Коефіцієнт рентабельності діяльності	17,65	-79,28	16,81	-0,83
11	Рентабельність (збитковість) реалізації продукції за прибутком від реалізації, %	30,34	-207,28	29,97	-0,37
12	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,87	0,82	0,72	-0,15
13	Коефіцієнт критичної ліквідності	0,29	0,30	0,32	0,04
14	Індекс постійного активу	-2,17	-1,32	-1,34	0,83
15	Коефіцієнт автономії	-0,23	-0,27	-0,39	-0,17

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 з таблиці 2.9. дає підстави стверджувати, що критичних змін у динаміці більшості визначених коефіцієнтів не відбулося. Звичайно, якщо не брати до економічний стан підприємства у 2022 році. Зокрема, оборотність та ліквідність в цілому мають задовільні тренди, а рентабельність по деяких позиціях демонструє суттєвий прогрес, зокрема, рентабельність активів збільшилася на 0,51% у 2023 році порівняно із 2021 роком. Водночас ті коефіцієнти, які мають відношення до власного капіталу постійно мали дуже незадовільні значення та їх динаміка погіршувалася. Це спричинене наявністю у складі власного капіталу великої суми непокритих за минулі роки збитків, яка, крім того ще й зростає через збиток, отриманий у 2022 році.

Даючи загальний висновок щодо економічного стану обраного суб'єкту дослідження слід сказати наступне. Якщо б в підприємства були нормальні умови функціонування, то його економічні показники безумовно по всіх роках аналізу були б набагато кращими, ніж наявні. Але в умовах не просто воєнного стану, а цілком безпосередніх бойових дій на українському прикордонні, вийти на рентабельне виробництво у 2023 році є великим досягненням, до якого мають пряме відношення управлінські якості керівника господарства, а також професіоналізм трудового колективу.

Для того, щоб допомогти підприємству розвиватися та зменшувати ризики у сфері виробництва, важливо провести SWOT-аналіз агрофірми. Цей інструмент дозволить отримати повний огляд сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що мають вплив на нашу діяльність. Аналіз SWOT допоможе приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку та розширення бізнесу. Ця інформація стане надзвичайно корисною для підприємства, сприятиме аналізу можливостей та зменшенню ризиків у процесі розробки нових інноваційних ідей.

SWOT-аналіз має значний потенціал для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Агрофірма Могрицька», результати його досліджень передбачають майбутні ринкові умови і забезпечують чітке

уявлення про поточний стан у галузі ТОВ. Завдяки своїй простоті та досвіду, SWOT-аналіз є ідеальним інструментом для відзначення переваг та недоліків підприємства, а також визначення викликів та загроз, які стоять перед ним. Таким чином, таблиця 2.10 надасть комплексну інформацію про можливості та обмеження в галузі рослинництва для залучення інновацій.

Таблиця 2.10 - SWOT-аналіз ТОВ «Агрофірма Могрицька

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

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Базуючись на аналізі даних сформованих в таблиці, можна зазначити, що основними конкурентними перевагами агрофірми, що вивчається, є висока якість її сільськогосподарської продукції, ефективний але незначний кадровий потенціал, успішне співробітництво з партнерами та споживачами, а також значний досвід у сфері агровиробництва. Проте під час підприємницької діяльності агрофірма стикається з рядом проблем, таких як відсутність ефективних каналів збуту, недостатня кількість маркетингових

досліджень, недостатня збір маркетингової інформації та інші. Тому, керівництву ТОВ потрібно зосередитися на посиленні своїх переваг та використанні можливостей для уникнення можливих загроз.

Для покращення управлінської підсистеми будуть вжиті додаткові заходи для забезпечення якості продукції та посилення контролю за нею. Крім цього, буде надано більше уваги кадровій політиці шляхом розроблення нових методів підбору та залучення висококваліфікованих спеціалістів з маркетингу, а також організації курсів підвищення кваліфікації для працівників. Не менш важливим є поліпшення мотиваційної системи управління персоналом.

Поточний аналіз внутрішніх процесів підприємства з вирощування зернових, дозволило отримати інформацію про їх взаємодію та вплив на галузь. Це важливо для розробки можливих стратегій реагування на зміни у ринковому середовищі. Для досягнення сталої продуктивності у вирощуванні зернових культур необхідно враховувати інтеграцію технологій і креативних підходів у контексті відповіді на потенційні загрози. Тому у наступному розділі ми представимо інноваційні підходи, які можуть допомогти ТОВ «Агрофірма Могрицька» вибратися з кризової ситуації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРОФІРМА МОГРИЦЬКА»

У попередньому аналітичному розділі ми визначили основні інноваційні досягнення, які були впроваджені в агрофірмі протягом останніх трьох років, визначили фінансову готовність ТОВ «Агрофірма Могрицька» визначили відповідальних виконавців за адаптацію інновацій в діяльності сільськогосподарського підприємства. Однак розуміючи існуючі проблеми і головне військовий стан, що інноваційна діяльність суб'єкта господарювання повинна бути спрямованою, запланованою та призводити до очікуваного результату, тому необхідно створити відповідну систему управління, яка зможе розвиватися та удосконалюватися під впливом змін у виробництві, а також внутрішніх та зовнішніх трансформаціях.

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

У разі впровадження процесу розвитку необхідно враховувати всі фактори та умови, механізми та стимули, які забезпечать безперервність та тривалість темпів економічного розвитку самої агрофірми, які є необхідними для досягнення суб'єктами управління встановлених цілей розвитку. Тому управління інноваційною діяльністю для агрофірми буде характеризуватися

постановкою цілей та вибором стратегії, а також чотирма етапами циклу: планування, встановлення умов та організація, реалізація, керівництво. Розподіл функцій у інноваційному менеджменті зумовлений різноманітністю управлінської діяльності в ланцюжку ідея - дослідження - розробки - проектування - виробництво - впровадження інновацій.

Спочатку необхідно оцінити рівень розвитку системи управління інноваційною діяльністю ТОВ, а потім запропонувати напрями її подальшого розвитку. Якщо система управління є недостатньо розвиненою, то вона не зможе функціонувати належним чином і виконувати необхідні управлінські функції. Це може призвести до порушень виробничо-господарської діяльності агрофірми. Тому потрібно ретельно проаналізувати існуючу систему управління та внести необхідні зміни і покращення для підвищення її ефективності.

У розділі 2.2 ми провели дослідження, які показали, що процес впровадження та розвитку управління інноваційною діяльністю агрофірми заснований на функціях планування, організації, мотивації та контролю, які виконують відповідні спеціалісти і являють собою сукупність організаційних заходів, спрямованих на підняття рівня креативності вирішення управлінських, збутових, фінансових та технологічних та соціальних проблем для забезпечення впровадження кількості технічних, техніко-технологічних, організаційно-економічних, ринкових, маркетингових та екологічних інновацій, очікуваними наслідками яких є ефективний рівень конкурентоспроможності вирощеної зернової продукції.

Ефективність управління розвитком інноваційної діяльності підприємства можна визначити за допомогою різних показників, які показують, наскільки успішними є рішення, що стосуються інновацій.

Для директора, агронома та механізатора, які розраховують та будуть впроваджувати інновації, важливо мати на увазі, що процес розвитку системи управління інноваційною діяльністю повинен складатися з кількох етапів. По перше є ідентифікація та оцінювання фактичного рівня основних параметрів

та показників функціонування системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Поетапно визначити пріоритетів розвитку та можливостей удосконалення системи управління інноваційною діяльністю. Останнім є виявлення проблемних ситуацій та вибір шляхів їх вирішення, та здійснити реалізацію заходів, які призводять до позитивного розвитку системи управління інноваційною діяльністю.

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

Ми рекомендуємо оцінити поточні можливості управління інноваціями, включаючи поточну систему видимості інноваційної діяльності та інші існуючі системи управління. Важливо також звернути увагу на розуміння інноваційних викликів та можливостей, з якими стикається ТОВ «Агрофірма Могрицька», включаючи нові потреби користувачів, технологічні тенденції, дії конкурентів та зміни, зміни в суспільстві та навколишньому середовищі особливо в військовий стан. ТОВ «Агрофірма Могрицька» планує розробити нову стратегію та політику для визначення можливостей для свого бізнесу в умовах розташування в прифронтовій зоні. Ми зосередимося на типах інновацій, які допоможуть нам досягти наших цілей, ресурсах, які будуть спрямовані на реалізацію можливостей, а також на кадрах і командах, які будуть залучені до процесу. Необхідно посилити

інноваційні портфоліо шляхом стимулювання їх розвитку та забезпечення їх вимірювання та звітування про прогрес, успіхи та приклади впровадження в організації. Головна мета на цьому етапі — продемонструвати, що використання інновації приносить значні переваги організації, користувачам і зацікавленим сторонам.

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

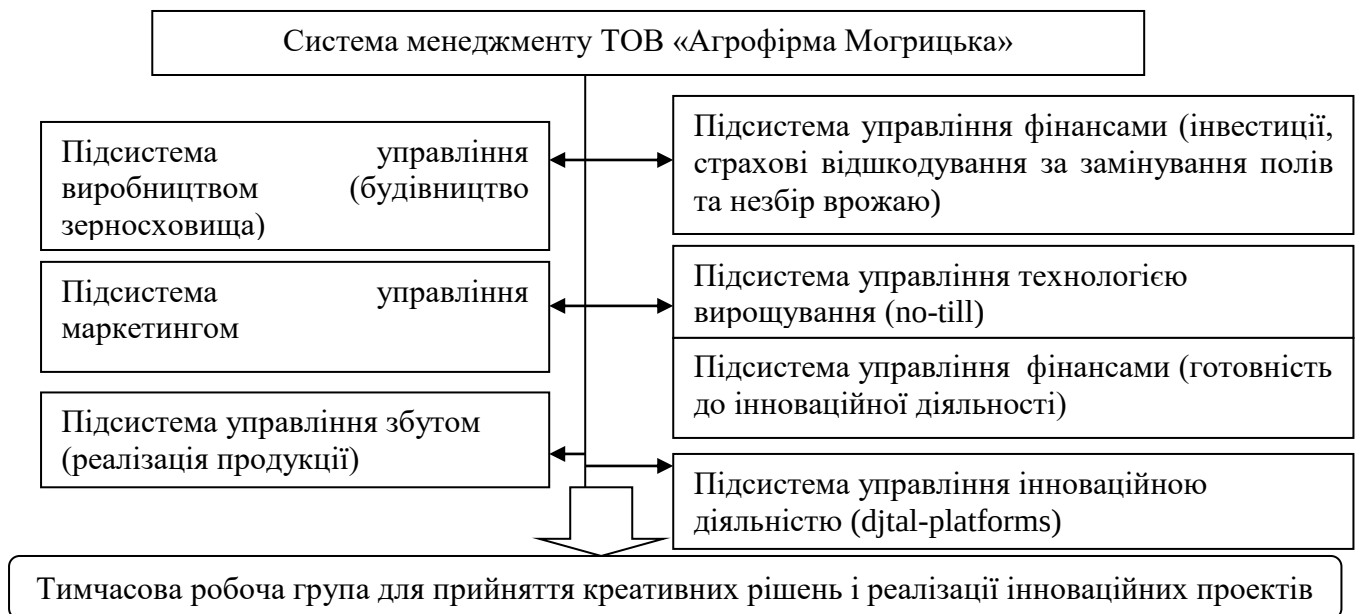


Рисунок 3.1 - Місце підсистеми управління інноваційною діяльністю, а також тимчасової робочої групи для прийняття креативних рішень і реалізації інноваційних проектів в системі менеджменту ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Джерело: власна розробка

На підприємстві було проведено дослідження, в результаті якого встановлено, що для розвитку інноваційної діяльності можна використовувати три альтернативні методи. На першому етапі створюється підсистема управління інноваційною діяльністю в агропідприємстві, після

чого створюється тимчасова робоча група з представників директора, агронома, механізатора та експертів, які займаються розробкою творчих рішень щодо реалізації проекту. У випадках, коли підсистема управління інноваційною діяльністю не включає всі підсистеми управління та контролю ТОВ, то використовується третій спосіб - комбінація першого і другого варіантів. Важливо відзначити, що особливістю моделі управління діючим підприємством є те, що запропонована підсистема буде безпосередньо пов'язана з роботою підприємства та залучатиме всі підрозділи управління підприємства, оскільки сама кадрова та організаційна структура незначна, будуть враховані пропозиції всього штату. Для реалізації інноваційних проектів та роботи в умовах війни в агрофірмі буде створена тимчасова робоча група. Необхідне обладнання, матеріали, інформація та фінансові ресурси будуть використані для забезпечення можливостей колективної роботи та досягнення поставлених цілей.

Перспективним інструментом реалізації інноваційного потенціалу бізнес-одиниць аграрного сектору України можуть стати інноваційні цифрові платформи. Ці платформи являють собою віртуальний простір, який об'єднує зацікавлених стейкхолдерів, які прагнуть отримати нові знання, продукти, технології чи рішення. Це нова форма організаційної моделі, яка спрямована на сприяння інноваційній діяльності бізнес-одиниць та забезпечення інноваційної спроможності сільгоспвиробників. Інноваційні платформи діють як сполучний ланцюг, який допомагає перетворити інноваційні ідеї на практичне застосування. Крім того, вони є важливим інструментом для інвесторів та власників капіталу. Ці цифрові платформи створюють бізнес-простір, який дозволяє всім зацікавленим сторонам брати участь у розробці інноваційних продуктів, залученні потенційних клієнтів і залученні капіталу від спонсорів [20].

Інноваційні платформи сприяють обміну знаннями, ідеями та інформацією, створюють унікальні ланцюжки створення вартості, сприяють появі нових інноваційних продуктів і полегшують їх шлях до кінцевого

споживача та використання в бізнесі. Аграрні інноваційні платформи працюють з метою створення нових сільськогосподарських технологій та соціально-економічних механізмів їх впровадження, а також підвищення рівня доступу до інновацій для всіх суб'єктів господарювання сільського господарства, незалежно від їх розміру та фінансової спроможності. Завдяки механізмам співпраці, рівному та справедливому доступу до інноваційних продуктів та їхніх притаманних характеристик сільськогосподарські інноваційні платформи забезпечують функціонування виробничих ланцюгів створення вартості та сприяють підвищенню ефективності розвитку аграрного сектору (рисунок 3.2).



Рисунок - Основні функції аграрних інноваційних digital-платформ для ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Джерело: сформовано автором за [20].

FERM — це перший агромаркетплейс в Україні – інноваційний проект,

який змінює уявлення про агробізнес. Долучитись агрофірмі до FERM унікальної єдиної платформи, де легко знайти не тільки необхідні товари та послуги, а фахову підтримку від експертів та нові можливості для власного бізнесу. Головна ідея — це не лише про спрощення ведення агробізнесу, а створення умов, за яких кожен аграрій може зосередитись на тому, що він робить найкраще — вирощуванні та зборі врожаю, не переймаючись питаннями логістики, продажу, закупівель, фінансування та іншими організаційними аспектами.

Для нашої агрофірми, яка спеціалізується на вирощуванні традиційних зернових та олійних культур, важливими аграрними інноваціями є нові сорти з більшою врожайністю, більшою стійкістю до хвороб та специфічними показниками, що відрізняються у якості готової продукції. Щоб визначити важливі інновації в сільському господарстві, необхідно оцінити вплив різних проектів на ефективність нашого бізнесу сформованих в таблиці 3.1.

Якщо для деяких культур ми вже використовуємо сучасні сорти насіння, застосування ефективних поліпшень може включати використання нових методів управління добривами, технології збереження, вимірювання та контролю вологості. При оцінювання проектів агроінновацій слід враховувати декілька важливих аспектів.

По-перше, необхідно використовувати показники оцінювання ефективності проектів, які допомагають визначити, наскільки успішно вони впливають на підприємство. Це дозволить здійснювати обґрунтовані рішення щодо вкладення ресурсів у ці проекти.

По-друге, важливим аспектом є відповідність проектів стратегічним цілям розвитку підприємства. Кожен проект повинен відповідати стратегічному напрямку підприємства і сприяти його розвитку в обраному напрямку.

Третім аспектом є оцінка ризику, пов'язаного з реалізацією проектів. Потенційні ризики повинні бути оцінені і враховані при прийнятті рішень щодо реалізації проектів. Це допоможе знизити можливі негативні наслідки для підприємства.

Таблиця 3.1 Типові агроінновації для стратегічної зони господарювання ТОВ «Агрофірма Могрицька»

Назва	Результативність	Зміст
Гібрид соняшнику «Ярило f1»	За рахунок впровадження у проблемних регіонах планується одержати до 35% приросту рослинної продукції з 1 га.	Гібрид середньоранньої групи стиглості, стійкий до вовчка рас А-Е. Потенціал врожайності 3,5 т/га. Висота 180–190 см. Маса 1000 насінин 57 г. Лушпинність 25%. уміст олії у насінні 49,1%. Стійкий до вилягання, осипання, посухостійкий. За роки випробування перевищив стандарт за врожайністю на 24%, за збором олії на 20%.
Науково обґрунтовані підходи до максимально можливого насичення короткоротаційних сівозмін кукурудзою та соняшником	Скорочення виробничих витрат на 10 – 15% та підвищення продуктивності сівозмін на 15– 20%.	За умов вузької спеціалізації польових сівозмін рекомендується в чотирипільній сівозміні вирощувати соняшник – 2 роки. Вказана схема насичення сівозмін соняшником гарантує врожайність 2,41–2,45 т/га відповідно без зниження природної родючості ґрунту.
Технологія обробітку ґрунту в сівозмінах північно-східного лісостепу	Розрахунковий рівень рентабельності вирощування сільськогосподарських культур у чотирипільних сівозмінах за вказаної технології становить: соняшнику – 148–157%,	Технологія основного обробітку ґрунту в сівозміні: під соняшник – оранка на глибину 20–22 см, що гарантуватиме підвищення продуктивності гектара ріллі на 10–15%.

Джерело: авторська пропозиція за джерелами [9-10].

Залучення інвестицій в аграрний сектор також сприяє розвитку аграрного підприємництва, стимулює участь нових гравців на ринку та сприяє збільшенню обсягів сільськогосподарського виробництва та експорту. Інвестиції можуть допомогти збільшити виробництво, створити нові робочі місця та підвищити рівень життя сільського населення. Однак для залучення інвестицій в аграрний сектор потрібна відповідна інфраструктура, правове регулювання, доступ до кредитів та державної підтримки. Важливо створити сприятливе інвестиційне середовище для забезпечення зацікавленості та бажання інвесторів вкладати кошти в агросектор.

ВИСНОВКИ

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

Завдяки розвитку наукових економічних джерел встановлено, що управління інноваційною діяльністю можна визначити як управлінське рішення, пов'язане з інноваційними цілями та поставленими завданнями щодо використання інноваційних технологій, інтелекту, ідей, мотивації ділової поведінки, праці підприємства для підвищення технологічного рівня, конкурентоспроможності продукції та забезпечення стабільного становища на ринку. Розглянуто систему управління інноваційною діяльністю, її елементи, наведено методи оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю.

Сферою діяльності ТОВ «Агрофірма Могрицька» є вирощування, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, а саме олійних та зернобобових культур, а також постачання обладнання для сільськогосподарських робіт. Господарство обробляє 145 га з коефіцієнтом спеціалізації 0,44. Проаналізувавши економічні та фінансові показники ТОВ «Агрофірма Могрицька», встановлено, що підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур, найбільшу частку в яких займає кукурудза на зерно 34,6%, соя – 35,6% та соняшник – 12,9%. Середня чисельність зареєстрованих працівників сільського господарства за досліджуваний період з 2021 по 2023 рік становить 5 осіб та середня заробітна плата 11232 грн..

Загальна економічна картина за досліджуваний період свідчить про реальне зменшення обсягів натурального виробництва, вартості реалізації, валового прибутку та чистого прибутку, у 2021 році підприємством отримано 8724,6 тис. гривень, а у 2023 році – лише 7518,7 тис. гривень.

В умовах безпосереднього конфлікту на українському кордоні запуск прибуткового виробництва у 2023 році є величезним досягненням, яке безпосередньо пов'язане з управлінськими якостями керівника господарства, а також професіоналізмом кар'єри трудового колективу.

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

Характеристика запроваджених в агрофірмі інновацій свідчить про те, що вони активно впроваджуються з 2021 року, запроваджено безкоштовні агроаккаунти та додаток для смартфонів Farmi, впроваджено ефективні логістичні IT-рішення, що допомагають вирішити структурні проблеми оптимальних маршрутів продажу, збору та доставки готової продукції від виробника до місця продажу, запуск цифрової тематичної карти з використанням препарату Вуксал Бор. Компанія має достатньо потужний внутрішній інноваційний потенціал у поєднанні з елементами зовнішнього середовища для успішної реалізації всіх інноваційних стратегій.

Дослідженням з менеджменту агрофірми визначено основних виконавців по впровадженню інноваційних рішень в ТОВ «Агрофірма Могрицька», функції мотивації, контролю, управління та планування здійснює сам директор, головний бухгалтер агроном та механізатор відповідно до сфери своєї діяльності.

Здійснена оцінка фінансово-економічної готовності ТОВ «Агрофірма Могрицька» до інноваційної діяльності показала різке скорочення чистого доходу та суттєве погіршення усіх, пов'язаних з цим показників. підприємство за розглянутий період погіршило результати своєї діяльності, але це погіршення не пов'язане із управлінською політикою менеджменту, а було спричинене обставинами збройної агресії.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Агрофірма Могрицька» дає підстави стверджувати, що головними конкурентними перевагами досліджуваної компанії є висока якість її сільськогосподарської продукції, ефективний

кадровий потенціал, успішне співробітництво з партнерами та споживачами, а також значний досвід у галузі агровиробництва.

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

Враховуючи вирішальну роль процесів діджиталізація та цифровізації на розвиток суспільства було запропоновано систему функціональних параметрів аграрних інноваційних digital-платформ, дія яких спрямована на реалізацію інноваційного потенціалу агросфери завдяки забезпеченню дії ланцюгу агровартості на засадах комерціалізації інновацій та сприяння подолання інституційних бар'єрів та підвищення рівня інклюзивності агроінвестицій і агроінновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І., Зоря О. П., Галінська Т. С., Голбан Т. Т. Інституційні засади формування інвестиційно-інноваційних кластерів в аграрному секторі. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 2. С. 17-23.
2. Бухало О.В., Малиш І.А. Сутність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. Харків: ХНАУ, 2020. № 1. С. 341-351.
3. Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І. Ефективність розвитку сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм в умовах різноукладності. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 22. С. 48–54 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5338> (дата звернення 14.05.2023).
4. Бервено О. В., Артамонова А. Ю. Методичні підходи щодо активізації інноваційного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 171- 176.
5. Гнатюк Н.В., Фіщук Н.Ю. Посилення кадрового потенціалу сільських громад в сучасних умовах децентралізації. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019, № 10. С. 53-59.
6. Залєвська-Шишак А.Д., Фесун Ю. А. Роль агрохолдингів у впровадженні інновацій в аграрному секторі економіки України. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/102.pdf (дата звернення 31.04.2023).
7. ІТ інновації в агробізнесі. 8 ключових напрямків, про які Вам варто дізнатись. UHBDP – Український проект бізнесрозвитку плодоовочівництва. URL: <https://uhbdp.org/ua/news/innovatsiji-v-apk/1306-it-innovatsii-v-ahro-biznesi-8-kliuchovykh-napriamkiv-pro-iaki-vam-var-to-diznatys> (дата звернення 02.12.2023).
8. Мазуренко О.В., Столярчук Н.М. Інноваційне забезпечення аграрного сектору економіки: аналіз стану. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 37-45.

9. Милованов розповів, як розподілятимуть дотації аграріям у 2022 році. AgroPolit [сайт]. URL: <https://agropolit.com/news/14863-milovanov-rozpovivyak-rozpodilyatimutsya-dotatsiyi-agrariyam-u-2021-rotsi> (дата звернення: 12.04.2023).

10. Охріменко О.О., Скоробогатова Н.Є., Манаєнко І.М., Яресько Р.С. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 262 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2098_37094451.pdf (дата звернення 11.04.2023).

11. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.04.2023).

12. Соколюк С.П. Інноваційний розвиток підприємств аграрного сектора економіки в умовах інституційних змін. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2019. Том 57. № 2. С. 107–114.

13. Расевич І., Демиденко О. Інновації як основний фактор розвитку сільського господарства на регіональному рівні . Сільське господарство та рослинництво: теорія та практика. 2022 (4), 81-90. <https://doi.org/10.54651/agri.2022.04.10>.

14. Федорова Н. Стоянець Н.В. Управління інноваційною діяльністю логістичних підприємств аграрного сектору. Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: III Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. Сучасні вектори розвитку і перспективи»(м. Полтава, 15 лютого 2024 р) С.88-91.

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

16. Ogundari, K., Bolarinwa, O. D. Impact of agricultural innovation adoption: a meta-analysis. *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*. 2015. Volume 62, Issue 2. P. 217-236.

17. Stoyanets N., Management of innovative development of enterprises in the conditions of globalization challenges. *Economy and society*, (60). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-86>

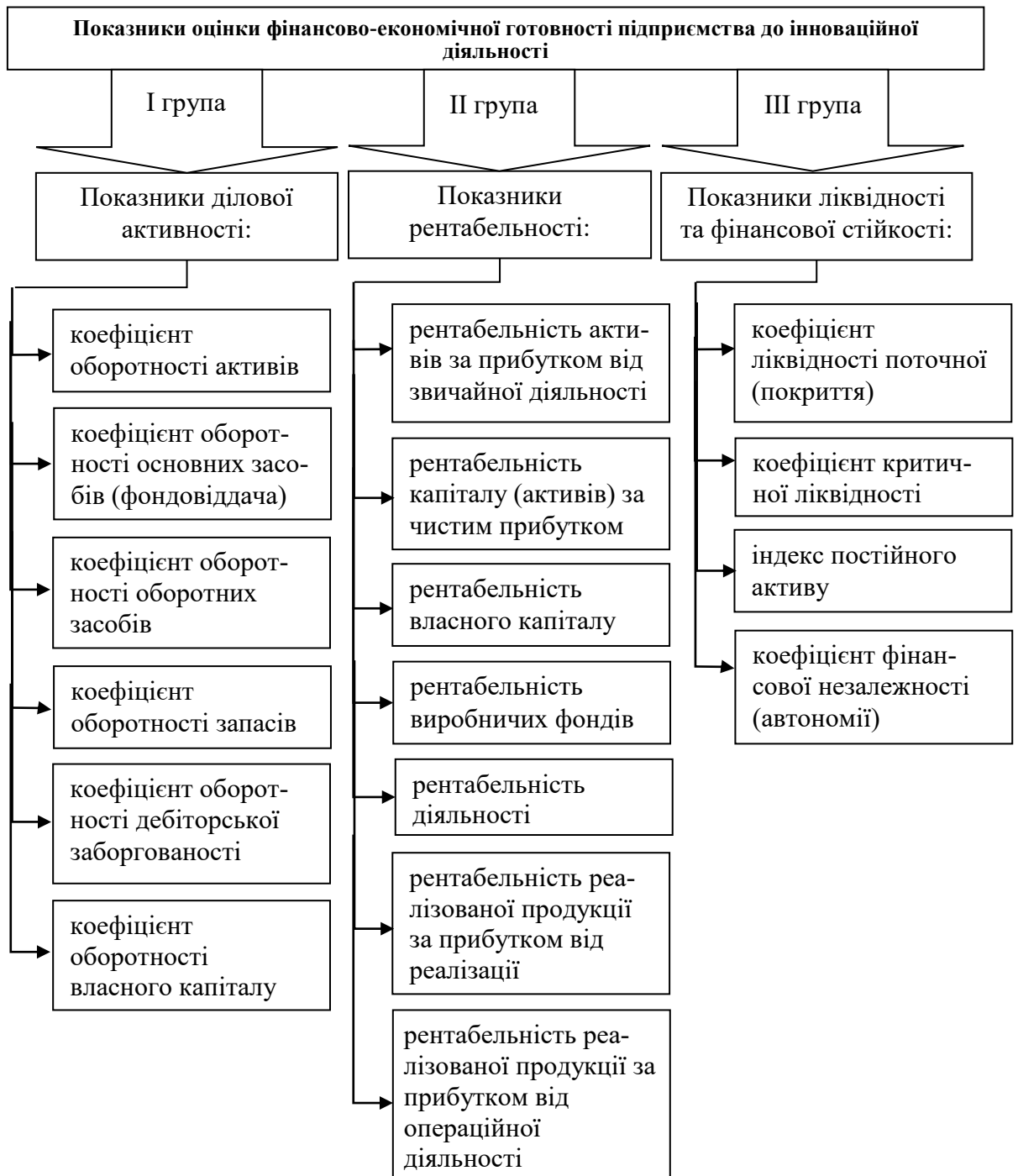
18. Yakubiv V., Poliuk M. Innovative methodologies for estimating the personnel of agricultural enterprises in Ukraine. *Scientific papers-series management economic engineering in agriculture and rural development*. 2019. Vol. 19, Iss. 1. P. 617-624.

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

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

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

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



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