

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: Удосконалення управління інноваційною діяльністю аграрного
підприємства**

Виконав:

Придуха Микола Миколайович
здобувач спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Стоянець Наталія Валеріївна
професор кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Рекуненко Ігор Іванович
Д. е. н., професор, завідувач кафедри
управління імені Олега Балацького,
Сумського державного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Придухи Миколи Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства
2. База практичного дослідження: ФГ «СВЕТЛОВА» Сумського району 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) « ____ » 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

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

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

дослідити теоретико-методичні аспекти управління інноваційною діяльністю сільськогосподарського підприємства, визначити методичний інструментарій для розрахунку пропозицій;

ознайомитись з існуючими напрямками управління інноваційною діяльністю підприємства; надати організаційно-економічну характеристику досліджуваному підприємству ФГ «Светлова»

здійснити аналіз та оцінку управління інноваційною діяльністю, розрахувати показники фінансово-економічної готовності підприємства для здійснення інноваційної діяльності, сформулювати останні впроваджені інновації за 2021-2023 роки;

запропонувати можливі варіанти та пропозицій по удосконаленню управління інноваційною діяльністю господарства;

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	листопад 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	грудень 2023 р. – січень 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	20-25 листопада 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	29-30 листопада 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	4 грудня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	12 грудня - 16 грудня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	19 грудня 2024 р.	виконано

Здобувач

(підпис)

М. ПРИДУХА

Керівник роботи

(підпис)

Н. СТОЯНЕЦЬ

Перевірку на автентичність проведено.

Н. БАРАННІК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

С. ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Придуха М. М. Удосконалення управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організації та адміністрування», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління інноваційною діяльністю фермерського господарства. Визначено сутність та теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємства та особливості її формування в аграрній сфері показали з позиції системного підходу в управлінні, як сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілісність цієї системи, з притаманними їм взаємозв'язками між собою і зовнішнім середовищем, що спрямовані на досягнення цілей діяльності на засадах оптимізації ризиків, витрат і результатів діяльності.

В роботі проаналізовано економічні та фінансові показники діяльності господарства яке спеціалізується на вирощуванні зернових, в обробітку господарства знаходиться 1066,9 га ріллі, в господарстві працює 17 чоловік із середньою заробітною платою в 17803 грн. У 2023 році підприємство отримало прибуток у розмірі 15195,1 грн, рівень рентабельності склав 41,8%. Організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом. Встановлено, що на підприємстві впроваджуються інновації таких видів: технологічні, технічні, логістичні, маркетингові та управлінські; проведено оцінку інноваційного потенціалу та ефективності апарату управління.

Запропоновано стимулювання інноваційної активності через створення тимчасової робочої групи для прийняття креативних рішень і реалізації інноваційних проектів в системі менеджменту підприємства. Запровадити технічну інновацію дронів для моніторингу та внесення ЗЗР які збільшать врожайність на 1%, що в свою чергу призведе до підвищення доходу підприємства. Запропоновано долучитися до аграрних інноваційних digital-платформ таких як Спільнокошт, StartEra, Українська Біржа Благодійності, Моє місто, Advantage Ukraine, дія яких спрямована на реалізацію інноваційного потенціалу господарства завдяки забезпеченню дії ланцюгу агровартості на засадах комерціалізації інновацій та сприяння подолання інституційних бар'єрів та підвищення рівня інклюзивності агроінновацій.

Запропоновано купити ліцензійну програму BAS АГРО.ERP яка розроблена спеціально для автоматизації та оптимізації процесів у сільському господарстві, як комплексне рішення для управління рослинництвом та охоплює широкий спектр функціональних можливостей, що дозволяють ефективно управляти всіма аспектами виробництва термін окупності проекту складає 3 роки 10 міс.

Ключові слова: управління, менеджмент, інноваційна діяльність, розвиток, іновації.

SUMMARY

Prydukha M. M. Improving the management of innovative activities of an agricultural enterprise.

Qualification work on specialty 073 «Management» SQP «Management of Organization and Administration», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The qualification work explores the theoretical and methodological foundations of managing innovative activities of a farm. The essence and theoretical aspects of the enterprise's innovative activities and the features of its formation in the agricultural sector are determined from the position of a systemic approach to management, as a set of interconnected elements that ensure the integrity of this system, with their inherent relationships between themselves and the external environment, aimed at achieving the goals of the activity on the basis of optimizing risks, costs and results of activity.

The paper analyzes the economic and financial performance of a farm specializing in grain growing, 1066.9 hectares of arable land are under cultivation, 17 people work on the farm with an average salary of 17,803 UAH. In 2023, the enterprise received a profit of 15,195.1 UAH, the profitability level was 41.8%. The organizational structure is built on a linear-functional principle. It was established that the following types of innovations are being implemented at the enterprise: technological, technical, logistical, marketing and managerial; an assessment of the innovative potential and efficiency of the management apparatus was carried out. It is proposed to stimulate innovative activity through the creation of a temporary working group for making creative decisions and implementing innovative projects in the enterprise management system. To introduce a technical innovation of drones for monitoring and applying crop protection products that will increase yield by 1%, which in turn will lead to an increase in the enterprise's income. It is proposed to join agricultural innovation digital platforms such as Spilnokosht, StartEra, Ukrainian Charity Exchange, My City, Advantage Ukraine, whose action is aimed at realizing the innovative potential of the economy by ensuring the operation of the agricultural value chain on the principles of commercialization of innovations and promoting overcoming institutional barriers and increasing the level of inclusiveness of agricultural innovations.

It is proposed to purchase the licensed program BAS AGRO.ERP, which is designed specifically for automation and optimization of processes in agriculture, as a comprehensive solution for crop management and covers a wide range of functional capabilities that allow you to effectively manage all aspects of production. The project payback period is 3 years 10 months.

Keywords: management, innovative activity, development, investment activity, development, innovation.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФГ «СВЕТЛОВА»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2 Аналіз стану управління інноваційною діяльністю підприємства	33
2.3 Оцінка потенціалу ФГ «СВЕТЛОВА» в контексті інноваційної діяльності аграрного підприємства	39
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФГ «СВЕТЛОВА»	45
3.1 Розробка моделі вдосконалення управління інноваційною діяльністю в системі менеджменту аграрного підприємства	45
3.2 Розробка управлінських заходів з впровадження краудфандингових інноваційних цифрових платформ технологічних рішень	52
3.3 Економічне обґрунтування доцільності BAS АГРО.ERP для удосконалення управління інноваційною діяльністю в ФГ «СВЕТЛОВА»	59
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	75
ДОДАТКИ А Наукові публікації	76
ДОДАТКИ Б Сукупність показників оцінки рівня фінансово-економічної готовності підприємства до інноваційної діяльності	80
ДОДАТКИ В Фінансова звітність	81

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ФГ – Фермерське господарство

НДДКР - науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

ІД –інноваційна діяльність

ЗЗР –засоби захисту рослин

ЗУ –Закон України

ВСТУП

Актуальність теми. Стрімкий розвиток конкуренції ставить нові виклики перед керівниками сільськогосподарських підприємств. На особливу увагу заслуговують питання дієвої організації інноваційної діяльності на підприємстві, та не лише впровадження інновацій, а ще більш актуальними є питання щодо належного управління цим видом діяльності. Адже управління інноваційною діяльністю це ключовий елемент, від ефективності якого залежить підвищення добробуту суспільства в цілому, розвиток підприємницької діяльності окремого господарюючого суб'єкта та добробут всіх його працівників. Зважаючи на це проблема управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств стає особливо актуальною.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями управління інноваціями та, зокрема, управління інноваційною діяльністю приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: В.Аранчій [1], Бухало [2], І. Баланюк [3], О.Бервено [4], Н. Гнатюк [5], А. Залєвська-Шишак [6], Р.Логоша [8], О. Мазуренко [9], О.Охріменко [11], С.Соколюк [15], І. Чіков [16], А. Боговіз [18], Бареунтес-Фентус [19], Огундарі [20], В. Якубів [22], М. Таїрова [26] та інших.

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

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

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

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління інноваційною діяльністю фермерського господарства в сучасних умовах;
- визначити проблеми управління розвитком інвестиційною діяльністю підприємства та надати організаційно-економічну характеристику, стан впровадження інновацій ФГ «СВЕТЛОВА»;
- запропонувати модель управління інноваційною діяльністю в системі менеджменту підприємства;
- запропонувати та економічно обґрунтувати доцільність програми BAS АГРО.ERP для удосконалення управління інноваційною діяльністю в ФГ «СВЕТЛОВА».

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю в ФГ «СВЕТЛОВА».

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

Елементами наукової новизни одержаних результатів є обґрунтування пропозицій щодо поліпшення управління інноваційною діяльністю в ФГ «СВЕТЛОВА». в основу якого покладено впровадження технологічних, технічних та управлінських інновацій. В рамках реалізації запропонованих інноваційних заходів, моделюється сценарний розвиток доцільності їх запровадження на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління інноваційною діяльністю в ФГ «СВЕТЛОВА».. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані на підприємство. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути

використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організації та адміністрування».

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

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ФГ ФГ «СВЕТЛОВА» за 2021-2023 рр.; наукові статті, тези, монографії, законодавча база з теми дослідження.

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

1. Придуха М. Менеджмент інноваційної діяльності аграрного підприємства. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання*. Матеріали міжнарод. наук.-практ. конф., Суми, 29-30 листопада 2023 р. тези доп. С.:СДУ, 2023. С.95.

2. Придуха М. Інноваційні тренди в менеджменті аграрних підприємств у сучасних умовах. *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах*: Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 17-18 квітня 2024 р.: тези доп. К.: НУХТ, 2024 С.209-210

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 22 найменувань. Основний текст викладений на 71 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 22 таблиці, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Незалежно від масштабу, власності та специфіки діяльності, сучасні агропідприємства успішно функціонують, спираючись на фундаментальні принципи управління: організацію, планування, контроль та мотивацію. Ці принципи є універсальними і застосовуються у всіх сферах аграрного бізнесу. Базові принципи формують досягнення сучасного розвитку бізнеспроцесів в аграрній сфері враховуючи як галузеві, регіональні так і останні світові напрями пертурбацій в агропромисловості. Аналіз інноваційної діяльності в агросекторі виявив ряд особливостей, обумовлених біологічними циклами, сезонністю виробництва, підвищеними ризиками та специфікою аграрних інновацій. Ці особливості вимагають індивідуального підходу до впровадження нових технологій та продуктів.

Сучасні підприємства демонструють високий рівень інноваційної активності, коли систематично здійснюють комплекс заходів, спрямованих на створення та впровадження нових продуктів, процесів або бізнес-моделей. Цей комплекс включає в себе наукові дослідження, технологічні розробки, організаційні зміни, фінансові інвестиції та комерціалізацію інновацій. Динаміка розвитку аграрного сектору стимулює необхідність постійного оновлення технологічного оснащення та впровадження нових методів виробництва. Інноваційна діяльність є стратегічним напрямом розвитку агропідприємств, оскільки сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності та забезпечує стійкий економічний розвиток.

Законі України «Про інноваційну діяльність» інтерпретує на державному рівні що «інновації – нові (випробувані) і/або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукти або послуги, а також організаційно-технічні рішення – виробничі, адміністративні, комерційні та

інші, що значно покращують структуру та якість виробництва і/або соціальної сфери» [12].

Національне законодавство щодо інновацій базується на загальноприйнятих міжнародних підходах, що свідчить про існування консенсусу у науковому співтоваристві та міжнародних організаціях щодо розуміння сутності інновацій.

Тому ми погоджуємося, що для досягнення стійких результатів від інноваційної діяльності в сільському господарстві необхідно побудувати ефективну систему управління інноваціями. Така система повинна охоплювати всі етапи інноваційного циклу, від генерації ідеї до її комерціалізації, забезпечуючи координацію зусиль усіх підрозділів підприємства. Інноваційний процес в аграрному секторі має фазовий характер, який включає три основні стадії: людський, біологічний та технологічний. Кожна стадія характеризується специфічними завданнями та вимагає відповідних управлінських рішень (рисунок 1.1).

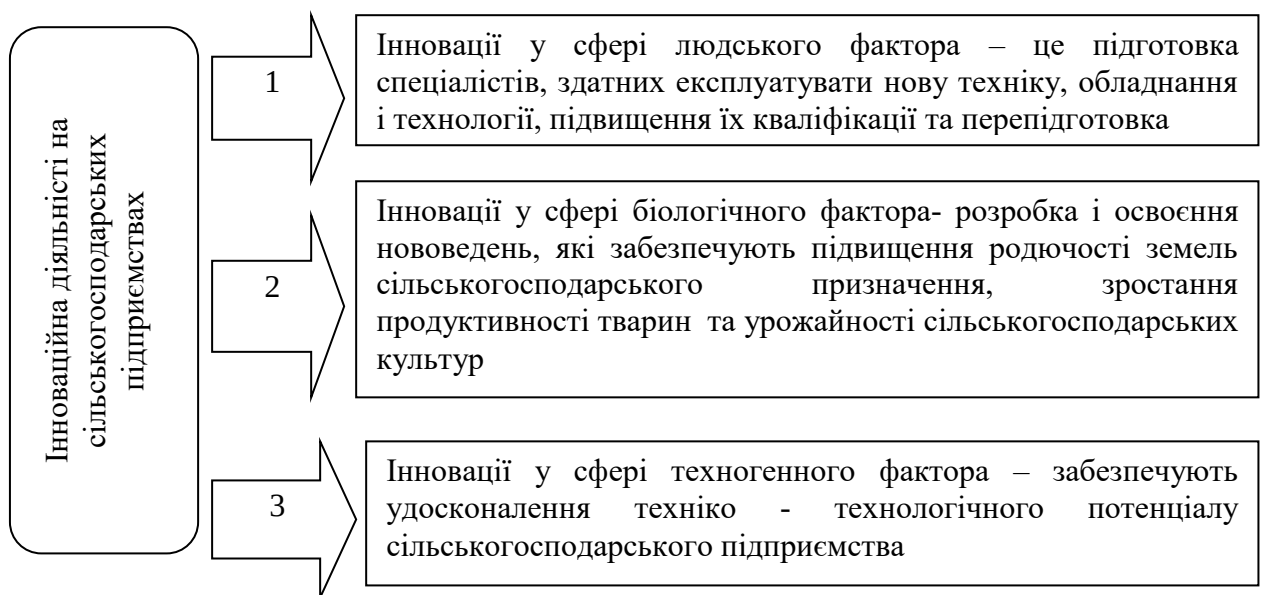


Рисунок 1.1 – Особливості впровадження інноваційної діяльності на сільськогосподарських підприємствах

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

Розглянемо інноваційну діяльність вітчизняними науковцями-економістами як Логоша Р. та Дяченко М., які в своїх дослідженнях наголошують на тому, що інноваційна діяльність « представляє собою процес, який виникає завдяки використанню ідей та винаходів, які створюються за допомогою розумової праці, що призводить до розробки нових видів продукції та нових технологій з кращими характеристиками» [8 с 138]. А. Аранчій наголошує про значення інноваційної діяльності саме в аграрному секторі « у розробці і впровадженні прогресивних методів ведення господарства, що сприяють ефективному виробництву продукції тобто, в аграрному виробництві застосовуються нові методи та техніки, які базуються на науковому та інноваційному потенціалі» [1 с 18].

Важливо при дослідженні проблематики пов'язаної з інноваційною діяльністю приділяти особливу увагу інноваційному процесу, адже будь яка інновація розпочинається з нього. Саме зародження ідеї – це початок інновації. Різні науковці виділяють елементи інноваційного процесу по-різному, деякі деталізують його і виділяють дванадцять елементів, інші скорочують до трьох.

Впровадження інновацій в аграрному секторі потребує комплексного підходу, який включає в себе не лише технологічне оновлення, а й розвиток людського капіталу. Сучасна кадрова політика повинна бути спрямована на формування команди висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати з інноваційними технологіями. Одночасно, використання сучасного обладнання та програмного забезпечення є необхідною умовою для успішної реалізації інноваційних проектів.

Інноваційна платформа Agritechnica Innovation Award констатує що сільське господарство перебуває в розпалі технологічної революції. У 2023 році понад 4,6 мільярда доларів було спрямовано в стартапи AgTech у всьому світі, підтримуючи такі інновації, як сільськогосподарські роботи та сільське господарство, кероване штучним інтелектом. Темпи прогресу в сільськогосподарському секторі є безпрецедентними, змінюючи виробничий

ландшафт. Сучасні інновації перетворюють сільське господарство на наукоємну галузь, яка поєднує в собі традиційні знання і найсучасніші технології. Впровадження інновацій є необхідною умовою для забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку сільських територій [10, 16].

Наступним кроком представимо структуру та різноманітність сучасних інновацій, які широко використовуваних в аграрному секторі як на національному, так і на глобальному рівні в таблиці 1.1.

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	Navizog.com (розумний мобільний навігатор, який прокладає маршрути з урахуванням якості дорожнього покриття).
Системи моніторингу технопарку	GPS-трекінг (приймально-передавальний пристрій, призначений для дистанційного стеження за положенням мобільного об'єкта).
Використання дронів	Для аерофотозйомки (площової або репрезентативної) та її аналізу, ґрунтової зйомки, охорони врожаю, внесення трихограми, хімічної обробки тощо.
Використання мобільних додатків і смартфонів	Для відстеження та контролю вантажу, машин, водіїв; комунікації між/з працівниками; контролю цілісності та опломбування вантажів тощо.
Системи управління й комунікації з персоналом, клієнтами і партнерами	Спеціалізовані CRM та HRM системи (програмні продукти для управління всіма аспектами діяльності компанії).
Зсоби моніторингу якості та здоров'я	Автоматизовані системи управління стадом.
ІТ у садівництві	Система Pantheon Farming: допомагає в підвищенні ефективності, створенні сучасного «правдивого» метеопрогнозу.

Джерело: узагальнено автором на основі [7, 11, 17, 25]

Інноваційна діяльність в аграрному секторі України потребує системного підходу, який передбачає не лише впровадження нових технологій, а й трансформацію виробничих процесів, організаційної культури та бізнес-моделей. Такий підхід дозволяє забезпечити гармонійне поєднання традиційних знань та сучасних технологій. Процес впровадження

інновацій в аграрних підприємствах пов'язаний з певними ризиками, які можна мінімізувати за допомогою ефективних механізмів управління. Ці ризики можуть бути різноманітними за своєю природою та вимагають індивідуального підходу до управління. В аграрному секторі продуктова інновація, як правило, спрямована на покращення показників господарської діяльності підприємств.

До основних особливостей формування і розвитку інноваційного процесу у сільському господарстві відносяться наступні:

- 1) значні відмінності регіонів країни за природно-кліматичними умовами і спеціалізації виробництва;
- 2) різноманітність видів виробляємої сільськогосподарської продукції, продуктів її переробки, істотна різниця в технології обробки продукції, утримуванні и годівлі тварин;
- 3) велика різниця в періодах виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції і продуктів її переробки;
- 4) наявність великої різноманітності типів виробництва за різними організаційноправовими формами та формами власності, розмірами, спеціалізації, підпорядкованості, кооперації тощо;
- 5) велика залежність технологій виробництва в сільському господарстві від природно – кліматичних умов, дорожно-транспортних мереж, віддаленості від постачальницьких центрів і ринків збуту продукції і інших факторів;
- 6) відособленість сільськогосподарських товаровиробників, віддаленість від інформаційно – консультаційних служб і організацій, які виробляють науково-технічну продукцію;
- 7) різний соціально-освітній рівень робітників сільського господарства;
- 8) відсутність чіткого і науково – обумовленого організаційно – економічного механізму передачі досягнень науки сільськогосподарським товаровиробникам і як наслідок, суттєве відставання галузі по освоєнню інновацій у виробництві [13-14].

Специфіка інноваційної діяльності в різних галузях вимагає диференційованого підходу до управління інноваційним потенціалом організації. Функціональні аспекти управління, такі як стратегічне планування, організаційна структура, системи мотивації та системи контролю, повинні бути адаптовані до особливостей конкретної галузі. Таким чином, управління інноваційною діяльністю є складним системним процесом, який вимагає застосування комплексу взаємопов'язаних управлінських інструментів. Підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що модель управління інноваційною діяльністю в економічному аспекті може бути представлена у вигляді схеми, наведеної на рисунку. 1.1.



Рисунок 1.1 - Схема процесу інноваційної діяльності
сільськогосподарського підприємства

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [9, 15, 22]

Управління інноваційною діяльністю можна визначити як цілеспрямований процес прийняття управлінських рішень, спрямований на ефективне використання інноваційних ресурсів, інтелектуального потенціалу та мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як підвищення технологічного рівня, посилення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності на ринку.

Результати наукових досліджень у галузі підтримки інноваційної діяльності в сільському господарстві свідчать про те, що фермери мають доступ до різноманітних послуг. Зарубіжні вчені ідентифікували шість ключових функцій таких послуг: формування попиту на сучасні інновації, сприяння інституційним змінам, передача знань і технологій, побудова партнерських мереж, розвиток людського капіталу та управління інноваційними проектами [21- 26].

Так як інноваційна діяльність формує рушійну силу розвитку будь-якої галузі, особливо в умовах глобалізації та швидких технологічних змін. Однак, успіх інновацій залежить не лише від наявності креативних ідей, а й від цілого комплексу факторів, які створюють сприятливе середовище для їх впровадження. Фактори впливу визначають напрямки інноваційної діяльності, допомагаючи сфокусуватися на найбільш перспективних ідеях та технологіях, підвищують ефективність інноваційних процесів, скорочують час виведення нових продуктів на ринок та знижують ризики невдачі. Інновації є ключем до забезпечення конкурентоспроможності підприємств і галузей. Фактори впливу допомагають створити умови для постійного оновлення продукції та послуг, є драйвером економічного зростання. Сприятливі фактори сприяють збільшенню продуктивності, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя. Фактори впливу на інноваційну діяльність є взаємопов'язаними та взаємодіючими. Для успішного розвитку інновацій необхідно створити комплексний підхід, який враховує всі аспекти цього процесу. Тільки в такому разі можна досягти стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

На основі адаптації європейського досвіду, відображеного в таблиці 1.2, була сформована детальна класифікація функцій, які виконують сучасні сільськогосподарські підприємства в процесі інноваційної діяльності.

Таблиця 1.2 - Функції інноваційної діяльності сучасних сільськогосподарських підприємств

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

Джерело: сформовано автором за [6,18, 23- 26]

Таблиця 1.2 надає детальний огляд функцій, які виконують послуги підтримки інноваційної діяльності. Ці послуги є невід'ємною частиною

інноваційної екосистеми і спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку інноваційних проектів. До таких функцій належать стимулювання співпраці між різними зацікавленими сторонами, надання технічної експертизи, розвиток потенціалу учасників інноваційних процесів та інші. Ефективне надання цих послуг сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору та його адаптації до нових викликів.

Сучасний аграрний сектор характеризується динамічним розвитком моделей фінансування інновацій, що передбачають оптимальне поєднання внутрішніх ресурсів підприємств та зовнішніх інвестицій. Державна підтримка, розвиток інфраструктури та сприятливе законодавче середовище є важливими факторами, що стимулюють залучення інвестицій в інноваційні проекти в аграрному секторі. Кластерна модель фінансування є ефективним інструментом для стимулювання інноваційної активності в аграрному секторі. Залучаючи різноманітних учасників – від наукових установ до інвесторів, – вона дозволяє мобілізувати значні ресурси, знизити інвестиційні ризики та забезпечити успішне впровадження інновацій. Державна підтримка, спрямована на створення сприятливого середовища для розвитку кластерів, є важливим фактором підвищення їх ефективності та сприяння інноваційному розвитку аграрного сектора.

Оцінка інноваційної діяльності є важливим етапом у процесі управління інноваціями, дозволяє визначити ефективність інноваційних проектів, виявити сильні та слабкі сторони, а також скоригувати подальшу стратегію розвитку, зрозуміти наскільки інновації відповідають поставленим цілям та очікуванням, можна виявити потенційні проблеми та ризики, пов'язані з реалізацією інноваційних проектів, є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку інноваційної діяльності так як аналіз результатів оцінки дозволяє вдосконалити процеси управління інноваціями.

Системний підхід до управління інноваційною діяльністю передбачає використання різноманітних методів дослідження, включаючи порівняльний

аналіз, хронологічний аналіз, системний аналіз, економіко-статистичний аналіз та економіко-математичне моделювання. Оцінка ефективності інноваційних процесів здійснюється за допомогою комплексної системи показників, що дозволяє отримати об'єктивну картину результатів (рис. 1.2).

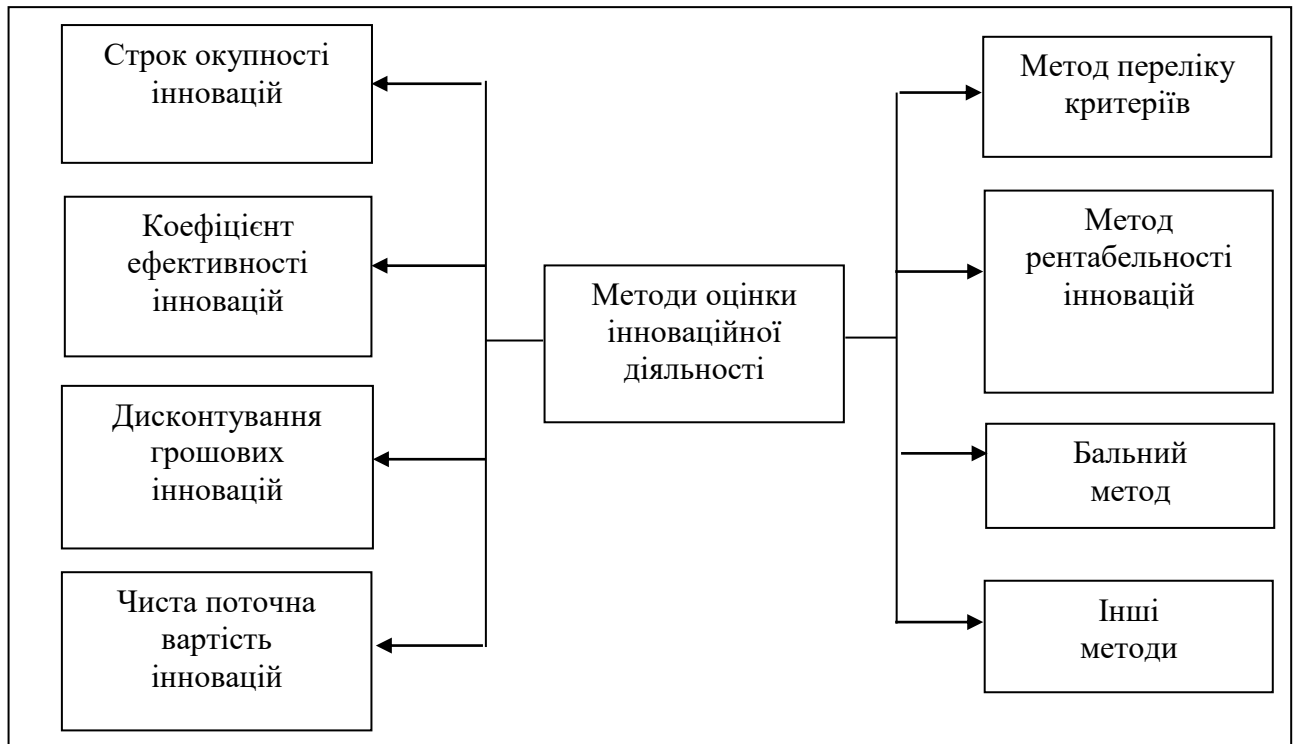


Рисунок 1.2 - Методи оцінки інноваційної діяльності

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [2, 4, 19-20]

Вибір методів оцінки залежить від конкретних умов і цілей. Систематичний підхід до оцінки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони інноваційних проектів, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність інноваційної діяльності. Для забезпечення об'єктивної оцінки ефективності сільськогосподарського виробництва та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, економічна наука пропонує різноманітний інструментарій, який включає широкий спектр економічних показників, вибір яких залежить від специфіки підприємства, його розміру, структури виробництва та поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «СВЕТЛОВА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Фермерське господарство «СВЕТЛОВА» (далі за текстом ФГ «СВЕТЛОВА») розташоване у типовій для Північно-Східної України лісостеповій зоні. Центральна садиба розміщена у селі Річки, що наразі відноситься до Сумського району, а до 2020 року було у Білопільському районі Сумської області. Земельні угіддя, на яких провадить господарську діяльність ФГ «СВЕТЛОВА», знаходяться у чотирикутнику між селами Річки, Кекіне, Барило та Синяк. Вони розподілені на 5 масивів, найбільший з яких примикає безпосередньо до Річок.

Відстань від центральної садиби ФГ «СВЕТЛОВА» до обласного центра – всього лише 32 км дорогою з твердим покриттям, відстань до найближчої вантажної залізничної станції у місті Білопіль – 24 км також дорогою з твердим покриттям, проте через обстріли з боку фашиської росії ця станція не працює й тому продукція вивозиться автомобільним транспортом до станції «Суми-Товарна», відстань до якої становить 42 км. Таким чином, можемо констатувати, що центральна садиба та орні землі ФГ «СВЕТЛОВА» мають вигідне розташування, але близькість до кордону із рф ставить господарську діяльність в дуже хитку безпекову ситуацію, оскільки вже декілька разів країна-агресор наносила артилерійські удари по цивільній інфраструктурі села Річки. ФГ «СВЕТЛОВА» має дуже сприятливі умови для ведення сільського господарства, зокрема й для вирощування зернових, бобових та олійних культур. Так, ландшафт земельних угідь є рівнинний, балки та підняття відсутні. Ґрунти також є родючими, адже їх переважна

більшість - це типові чорноземи із середнім вмістом гумусу від 6% до 9%. Клімат місця розташування земельних угідь є помірно-континентальним із середньорічної кількістю опадів 550-600 мм, більшість з яких випадає влітку та восени. Середньорічна температура за багаторічними спостереженнями становить +7,6 °С, найбільша вона у липні (+22,3 °С), найменша у січні (-6,5 °С), проте в деякі роки трапляються суттєві відхилення. Вітри мають переважно південно-східний напрямок, іноді бувають суховії. Сніговий покрив зазвичай встановлюється в останній декаді листопада, а сходить в останній декаді березня, що є достатнім для вирощування озимих зернових культур. ФГ «СВЕТЛОВА» має тільки рослинництво, тому всі його господарські процеси підлаштовані під цей напрямок діяльності. Зокрема, це стосується його виробничої та логістичної інфраструктури, що представлена комбайнами, тракторами і вантажними автомобілями. Крім, того для доробки вирощеного зерна підприємство має зернотік і сушарку, на господарському майданчику також розміщений склад, де зберігаються мінеральні добрива.

Почнемо більш деталізований аналіз господарської діяльності ФГ «СВЕТЛОВА» із визначення його рослинницької спеціалізації у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад та структура товарної продукції і послуг у ФГ «СВЕТЛОВА» 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 озима	9758,8	24,9	8694,5	23,1	5021,1	9,7	7824,8	19,2
Ячмінь ярий	-	-	1902,0	5,1	-	-	634,0	1,7
Кукурудза	3155,4	8,0	4567,7	12,1	6776,1	13,1	4833,1	11,1
Гречка	-	-	4129,0	11,0	6322,7	12,3	3483,9	7,7
Просо	-	-	952,9	2,5	3153,4	6,1	1368,8	2,9
Соя	6389,9	16,3	8341,3	22,2	13105,9	25,4	9279,1	21,3
Соняшник	19533,8	49,8	8335,2	22,1	15728,6	30,5	14532,6	34,1
Послуги / роботи в с.г.	416,2	1,1	731,0	1,9	1450,2	2,8	865,8	1,9
Всього	39254,1	100	37653,8	100	51557,9	100	42821,9	100

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

Дані, розміщені у таблиці 2.1 дають нам комплексне уявлення про обсяги збуту різних культур, які мали місце на підприємстві протягом останніх трьох років. Так, серед усіх сільськогосподарських культур найбільшу середню частку у збуті мав соняшник, продаж його насіння протягом усіх років залишалася дуже вигідним напрямком й становила частку у розмірі 34,1%. Найбільше насіння цієї олійної культури вдалося реалізувати у 2023 році на 15728,6 тис. грн, найменше у 2022 році – на 8335,2 тис. грн. Проте, того року соняшник трохи поступився першим місцем сої, якої було реалізовано на 8341,3 тис. грн. Соя має другу позицію у структурі збуту ФГ «СВЕТЛОВА» із середньою часткою у 21,3%, яка має чітку позитивну тенденцію й на останній рік дослідження становила вже 25,4%.

Жодна зернова культура не перевищує ані соняшник, ані сою за середніми у 2021-2023 рр. обсягами реалізації. Проте, сукупний збір усіх зернових має питому вагу у 42,6%. Це говорить нам про те, що ФГ «СВЕТЛОВА» має середній рівень спеціалізації на виробництві зернових культур із розвинутим вирощуванням соняшнику і сої. Зауважимо, що найбільш товарною зерновою культурою протягом 2021-2022 рр. на підприємстві була озима пшениця, а у 2023 році – кукурудза. Особливістю 2022 року було вимушене впровадження у сівозміну ярого ячменю, гречки і просо. Це було пов'язане із негативними наслідками повномасштабної російської агресії, коли у березні-квітні 2022 року через тимчасовий брак ресурсів (в т. ч. і трудових) засіяти повністю заплановані площі соняшником, соєю та кукурудзою не було можливості. Тому було вирішено посіяти ці три культури. Вони, до речі, за рівнем рентабельності (крім ярого ячменю) виправдали себе й тому були також посаджені і вирощені наступного 2023 року. Крім збуту сільськогосподарських культур підприємство також здійснює роботи і послуги. До робіт належать агротехнічні операції в інших господарствах, до послуг – оренда техніки іншим господарствам. Сукупно роботи і послуги протягом 2021-2023 рр. мають частку у 1,9%, динаміка якої була позитивною.

Загалом, збутова діяльність підприємства характеризується динамічним розвитком, періодичною зміною посівних площ та обсягів реалізації. Збут господарства у 2023 році порівняно із 2021 виріс, проте, у 2022 році було помітне його скорочення. Це пов'язане із тим, що того року почалася повномасштабна агресія РФ і підприємство опинилося практично у центрі бойових дій. Крім того, його близькість до кордону зумовлює логістичні перепони і розцінюється нами як дуже негативний фактор.

Продовжувати дослідження вважаємо за доцільне аналізом основного виробничого засобу в аграрному виробництві – землі. Відповідна інформація розміщена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Склад та структура землекористування у ФГ «СВЕТЛОВА» 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	1160,3	100	1053,9	100	1066,9	100	-93,4
в т. ч. - рілля	1160,3	100	1053,9	100	1066,9	100	-93,4

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

Інформація щодо площі і структури земельних угідь є важливою, оскільки є джерелом об'єктивних даних, необхідних для розрахунку інших важливих показників. Зокрема, бачимо, що у ФГ «СВЕТЛОВА» є достатньо для провадження рослинництва земельних угідь. Всі вони в кожному році дослідження представлені тільки ріллею, тож рівень розораності є 100%, що говорить нам про інтенсивне використання земельного фонду. Угіддя взяті в довгострокову оренду у місцевих селян, які володіють земельними паями. Невеликі зміни земельної площі пов'язані із закінченням строку оренди земельних паїв та заключеннями нових угод.

Загалом, склад і структура землекористування у ФГ «СВЕТЛОВА» є типовою для фермерських господарств України, а їх площа є навіть більшою за середню. Таким чином, земельні угіддя підприємства є достатніми для

ведення сільського господарства у товарних обсягах, що є значимим фактором для Річківської сільської територіальної громади.

Крім землі, важливо також врахувати й інший фактор виробництва на селі – працю, яка представлена різними за кількістю та якістю трудовими ресурсами. На сьогодні проблема дефіциту трудових ресурсів в аграрному виробництві стоїть дуже гостро, адже одним із наслідків повномасштабної війни є демографічний. Він пов'язаний із тим, що велика кількість людей із прифронтових зон та російсько-українського прикордоння вимушена була покинути свої рідні домівки. Зокрема, ФГ «СВЕТЛОВА» також розміщене у прикордонній зоні, а тому має рахуватися із означеними обставинами. Проаналізуємо докладніше показники цього господарства, які стосуються трудових ресурсів у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання робочої сили у ФГ «СВЕТЛОВА» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. в % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб	13	15	17	130,8
Відпрацьовано 1 робітником у середньому по підприємству, днів	259	241	253	97,7
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	1,036	0,964	1,012	97,7
Виробництво ВП на 1-го працівника (у постійних цінах 2021 р.), тис. грн.	3826,6	3713,2	3603,1	94,2
Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	2489,4	2373,2	3631,9	145,9
Середня заробітна плата, грн./міс.	15958	13184	17803	111,6

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, обліку відпрацьованого часу, https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm

У відповідності до даних, наведених у таблиці 2.3., можна стверджувати, що середньорічна чисельність працівників господарства має позитивну динаміку й щороку збільшується на 2 особи. На 2023 рік їх вже було 17. Це є цілком достатнім для обробки указаних у таблиці 2.2. площ земельних угідь. Також, відмітимо, що кількість відпрацьованих 1-им

працівником днів в середньому за рік у ФГ «СВЕТЛОВА» є звичною для господарств такого типу, скорочення цього показника у 2022 році є наслідком бойових дій, через які відбувся кількадекний виробничий простій. Проте, наступного 2023 року, виробничих простоїв вже не було й кількість відпрацьованих днів знову збільшилася. Пов'язаний із кількістю відпрацьованих днів коефіцієнт використання річного фонду робочого часу у 2021 та 2023 рр. був більшим за одиницю, що підтверджує понаднормове виробниче навантаження на персонал господарства. Але з точки зору інтенсивності використання робочої сили це є позитивним явищем.

Головний показник, який характеризує ефективність використання трудових ресурсів – це продуктивність праці. Найоб'єктивніший її вимір - відношення валової продукції у співставних цінах базисного року на 1-ого середньорічного працівника. Тож, продуктивність у ФГ «СВЕТЛОВА» має негативну тенденцію, проте її значення кожного року є вищими за середні показники по сільськогосподарських підприємствах Сумської області, а загальне зниження є близьким до 5%. Отже, з урахуванням обставин непереборної дії (російська агресія) можемо говорити, що в цілому робоча сила на даному підприємстві використовується ефективно.

Соціальні показники, які характеризують рівень грошової винагороди найнятим працівникам - річний фонд заробітної плати та середньомісячна заробітна плата 1-ого працівника. Обидва у 2023 році порівняно із 2021 р. зросли, перший – на 45,9% (1142,5 тис. грн.), друга – на 11,6% (1846 грн.). Знову ж таки відмічаємо короткочасне зменшення цих показників у 2022 році, що було наслідком війни. Рівень заробітної плати протягом 2021-2023 рр. був вищим за середній по галузі на Сумщині. Це свідчить про соціальну відповідальність власника ФГ «СВЕТЛОВА», а також про його намагання зберегти трудовий потенціал підприємства в умовах війни, які є особливо відчутними поблизу кордону з агресором.

Доцільно здійснити в таблиці 2.4 оцінку результативності менеджменту апарату управління – це комплексний процес, спрямований на визначення

ефективності роботи управлінського персоналу та загалом системи управління організацією. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити напрямки вдосконалення та оптимізації процесів. Менеджери є ключовою ланкою в системі управління інноваційною діяльністю. Їхні дії безпосередньо впливають на успішність впровадження нових ідей та технологій. Оскільки менеджери виступають як суб'єкти управління інноваційною діяльністю, то оцінка їхньої ефективності має бути тісно пов'язана з досягненням загальних цілей організації в цій сфері.

Таблиця 2.4 – Оцінка результативності менеджменту ФГ «СВЕТЛОВА»

Показники	Рік		Відхилення (+;-)	2023р. в % до 2021р.
	2021	2023		
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	13	17	+4	130,8
в тому числі адмінперсонал	5	7	+2	140,0
Товарна продукція, тис. грн.	38837,9	50107,7	11269,2	129,0
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	14145,2	15195,1	1049,9	107,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	2489,4	3631,9	1142,5	145,9
в т. ч. адмінперсоналу	1060,8	1701,04	640,2	129,9
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	15958	17803	1845	111,6
в т. ч. адмінперсоналу	17680,4	20250,5	2570,1	114,5
Витрати на утримання апарату управління, тис. грн.	450,4	650,9	200,5	160,5

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

Дані таблиці підтверджують про збільшення середньооблікової чисельності працівників ФГ «СВЕТЛОВА» в звітному періоді в порівнянні з базисним на 4 особи, тобто на 30,8%. Відповідно і чисельність адмінперсоналу збільшилась на 2 особи. Як позитивні зміни слід відмітити приріст вартості товарної продукції більше ніж на 11269,2 тис. грн., тобто на 29,3%, та чистого прибутку підприємства більше ніж втричі, тобто на 1049,9 тис. грн. Такі зміни сприяли приросту середньомісячної заробітної плати як всіх працівників на 20%, або на 1845 грн., так і адмінперсоналу на 2570,1 за досліджуваний період.

Наступними візьмемося аналізувати основні виробничі фонди (ОВФ) господарства, оскільки вони забезпечують технічну складову виробничого

процесу у сільськогосподарському виробництві. Всі, потрібні для цього дані, ми розмістили у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Забезпеченість основними виробничими фондами та ефективність їх використання у ФГ «СВЕТЛОВА» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. в % до 2021р.
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	11002,4	17642,2	17156,6	155,9
Виробництво ВП у постійних цінах 2021 р.	49745,5	55698,7	61252,6	123,1
Фондозабезпеченість, тис. грн.	948,2	1674,0	1608,1	169,6
Фондоозброєність, тис. грн.	846,3	1176,1	1009,2	119,2
Фондовіддача, грн.	4,5	3,2	3,6	79,0
Фондоємність, грн.	0,2	0,3	0,3	126,6

Джерело: : розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс»; https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm

Представлений у таблиці 2.4. матеріал є основою для аналізу матеріально-технічної бази господарства. Зокрема, середньорічна вартість ОВФ за період 2021-2023 рр. зросла на 55,9% (6154,2 тис. грн.). Однак, найбільший рівень цього показника був у 2022 році – 17642,2 тис. грн. Це пов'язане із закупівлею сільськогосподарських агрегатів у січні 2022 року, тобто ще до початку повномасштабної російської агресії. У зв'язку з чим стрімко зросли у 2022 та 2023 рр. показники ефективності використання ОВФ – фондозабезпеченість та фондоозброєність. Попри, їх невелике зниження у 2023 році, загальна позитивна динаміка характеризується приростом фондозабезпеченості на 69,6% (659,8 тис. грн.) та фондоозброєності - на 19,2% (162,9 тис. грн.).

Поряд із ефективністю використання ОВФ, важливою також є й інтенсивність їхнього використання, яка представлена двома коефіцієнтами – фондовіддачі та фондоємності. Очевидно, що позитивним явищем є зростання першої, та спад другої, але у 2021-2023 рр. на підприємстві спостерігалася протилежна ситуація: фондовіддача зменшилася на 21% (1 тис. грн.), фондоємність – зросла на 26,6% (0,1 тис. грн.). На нашу думку, це було пов'язане із тим, що придбане нове обладнання не встигло проробити на повну потужність. Тому повністю інтенсифікувати використання ОВФ ще

не вдалося. Причина, всім відома – це пригнічення господарської діяльності обставинами непереборної сили – повномасштабною війною росії проти України.

Останнім блоком, який потрібно проаналізувати є аналіз основних показників діяльності даного господарства, які відображені у вартості його валової і товарної продукції, валового й чистого прибутків та супутніх коефіцієнтів. Необхідні розрахунки представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних економічних показників діяльності ФГ «СВЕТЛОВА» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. в % до 2021р.
1. Вироблено ВП у постійних цінах 2021 р., всього	49745,5	55698,7	61252,6	123,1
В т.ч. у розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь, тис. грн.;	4287,3	5285,0	5741,2	133,9
- 1-го робітника, тис. грн.;	3826,6	3713,2	3603,1	94,2
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	452,1	315,7	357,0	79,0
- 1 люд.-год. прямих затрат праці, грн.	1,8	1,9	1,8	96,4
2. Товарна продукція, всього, тис. грн.	38837,9	36922,8	50107,7	129,0
В т.ч. у розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь;	3347,2	3503,4	4696,6	140,3
- 1-го середньорічного робітника	2987,5	2461,5	2947,5	98,7
3. Валовий прибуток, +(-) всього, тис. грн.	18092,7	17146,2	19842,0	109,7
В т.ч. у розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь;	1559,3	1626,9	1859,8	119,3
- 1-го середньорічного робітника	1391,7	1143,1	1167,2	83,9
4. Чистий прибуток, +(-) всього, тис. грн.	14145,2	6216,9	15195,1	107,4
В т.ч. у розрахунку на:				
- 100 га с.-г. угідь;	1219,1	589,9	1424,2	116,8
- 1-го середньорічного робітника	1088,1	414,5	893,8	82,1
5. Рівень рентабельності, +(-) %	56,3	19,8	41,8	-14,5 п.п.

Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс», обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати»; https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm

Наведені розрахунки є ключовими у розумінні господарських процесів, які відбувалися у ФГ «СВЕТЛОВА» протягом 2021-2023 рр. Зауважимо, що головний показник, який характеризує нарощення натуральних обсягів виробництва – це вартість валової продукції у постійних цінах 2021 року. Її вона в абсолютному вимірі щороку збільшується. Це говорить про дуже

ефективно налагоджене управління виробництвом на даному підприємстві, а також про сприятливі погодні умови, що зумовлювали щороку більшу врожайність та валовий збір. При тому, що посівні площі навіть скоротилися на 93 га. Суміжні з вартістю валової продукції коефіцієнти демонструють різну динаміку, причини негативних відхилень нами вже розглянуті вище і вони пов'язані як з обставинами непереборної сили, так і з внутрішньогосподарськими особливостями ФГ «СВЕТЛОВА».

Ефективність збутової діяльності, відображається у динаміці вартості товарної продукції господарства та двох супутніх коефіцієнтів. За абсолютним значення вартість товарної продукції у 2023 році порівняно із 2021 зросла на 29% (11269,8 тис. грн.). В розрахунку на 100 га с.г. угідь динаміка товарної продукції була дуже позитивною, а в розрахунку на 1 – ого середньорічного працівника – трохи меншою за рівень базисного року. Зауважимо, що за абсолютним значення вартість товарної продукції є меншою за вартість валової. Це свідчить, що середньореалізаційні ціни були нижчими за постійні - вказані на сайті Держкомітету статистики. Тож можемо говорити, що ефективність збутової діяльності на підприємстві в цілому була високою, проте існують резерви для її ще більшого підвищення, зокрема й щодо оптимізації маркетингових каналів збуту.

Валовий і чистий прибутки ФГ «СВЕТЛОВА» по абсолютних значеннях та в розрахунку на 100 га с.г. угідь є зростаючими показниками, а в розрахунку на 1 – ого середньорічного працівника – спадними. Зазначимо, що навіть у дуже кризовому 2022 році підприємство було прибутковим. Його рівень рентабельності, попри невелике скорочення у 2023 році порівняно із 2021 р. був на достойному рівні. Отже, загальне управління підприємством є ефективним й заслуговує бути прикладом для інших подібних підприємств, які розташовані у прикордонній зоні Сумської області

Розглядаючи організаційно-економічний устрій підприємства варто зазначити, що на даний час його керівником є Светлова Тамара. Директор характеризується працівниками як яскрава, харизматична особистість,

здатний приймати неординарні рішення, активний щодо впровадження змін та інновацій на підприємстві. Також вона керує складанням планів, організовує продаж продукції, купівлю потрібної техніки і матеріалів. Притаманними для керівника є активне використання різних методів управління, починаючи від економічних і закінчуючи адміністративними та соціально-психологічними.

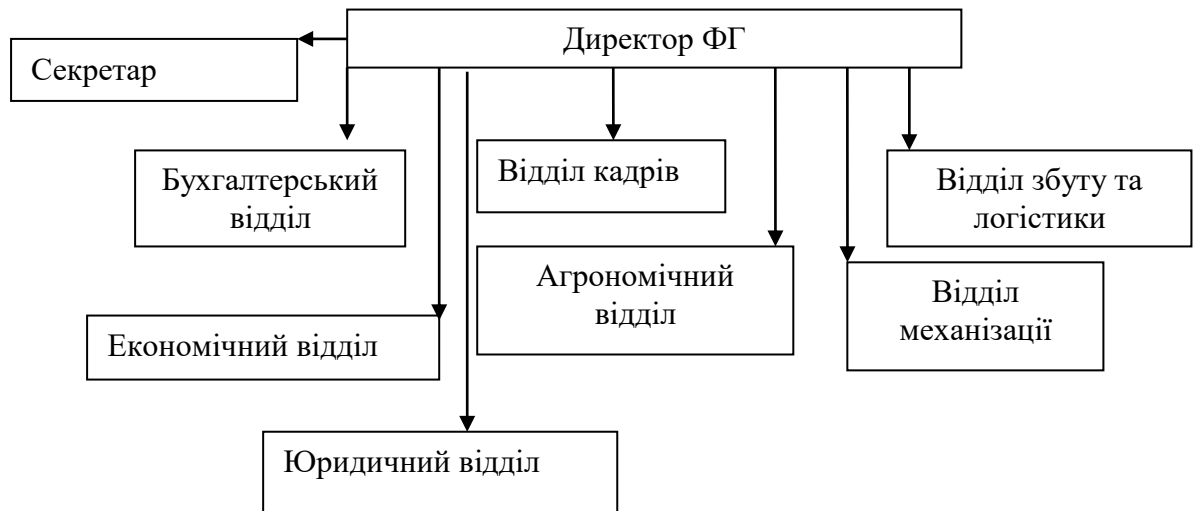


Рисунок 2.1- Схема організаційної структури ФГ «СВЕТЛОВА»

Джерело: складено на основі даних підприємства

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

Головний інженер-механік є керівником та організатором роботи з механізації, автоматизації виробництва, своєчасного ремонту і технічного

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

Головний економіст є керівником і організатором економічної і планової роботи у господарстві. Разом з галузевими спеціалістами він розробляє поточні і робочі плани, виробничі програми виробничим одиницям, організовує розробку питань інтенсифікації, концентрації і спеціалізації виробництва та інших заходів, спрямованих на збільшення виробництва продукції рослинництва, підвищення її якості і рентабельності, раціональне використання землі, трудових ресурсів, основних та оборотних фондів. Він дає економічне обґрунтування ефективності капітальних вкладень і черговості їх здійснення, застосуванню нових машин і механізмів, здійснює економічну оцінку основних організаційних заходів, постійно працює над удосконаленням форм оплати праці. У процесі здійснення своїх службових обов'язків економіст систематично аналізує виконання діючих норм виробітку і виявляє причини невиконання їх окремими працівниками, вивчає передовий досвід, вносить пропозиції про перегляд занижених застарілих норм виробітку, організовує і проводить хронометражі спостереження і фотографію робочого дня з метою розробки нових норм виробітку або уточнення існуючих.

Організаційна структура ФГ «СВЕТЛОВА» побудована за лінійно-функціональним принципом. Характеризується тим, що керівники функціональних підрозділів керують нижчими ланками, однак кожен із них виконує свої функції управління (відповідно до посадової інструкції), вирішує питання, що обумовлені функціональною спеціалізацією, маючи при

цьому певні рамки своїх рішень та дій. Також варто зазначити, що керівники підрозділів узгоджують свої дії та звітують за виконання того чи іншого завдання перед директором підприємства, мається на увазі їх поєднання. Завжди веде команду вперед та не зупиняється на досягнутих результатах. Таким чином, з викладеного слідує, що управлінські завдання, що ставляться перед організаційною структурою для впровадження змін та інновацій на досліджуваному підприємстві є похідними від цілей, поставлених в цілому по підприємству та, зокрема, кожному структурному підрозділу.

В цілому організаційно - управлінська структура підприємства є гнучкою та адаптивною, тобто такою, що характеризується відносно легким пристосуванням до нових умов зовнішнього середовища. Однак, вдосконалення системи управління та адміністрування інноваційною діяльністю посилять впливовість дій керівника підприємства та забезпечить структурованість виконання роботи, що позитивно відобразиться на раціональному і ефективному використанні робочого часу, фінансових та інші види ресурсів. Внутрішній управлінський документообіг (накази, розпорядження, постанови) в ФГ «СВЕТЛОВА» знаходиться на належному рівні, весь документообіг ведеться в електронному вигляді, проте деякі основні завдання зафіксовані і на паперових носіях.

2.2 Оцінка потенціалу ФГ «СВЕТЛОВА» в контексті інноваційної діяльності аграрного підприємства

Ефективність розвитку сільськогосподарських підприємств є багатофакторною і залежить від комплексу взаємопов'язаних чинників і поперше від керівництва. Серед ключових можна виділити такі як управлінські рішення тобто їх своєчасність та обґрунтованість є визначальними для успішного функціонування підприємства; впровадження нових технологій дозволяє підвищити продуктивність, якість продукції та конкурентоспроможність; наявність необхідних ресурсів (техніка, добрива,

насіння тощо) є основою для стабільного виробництва; своєчасна заміна сортів рослин забезпечує підвищення врожайності та адаптацію до мінливих кліматичних умов; ефективна система мотивації стимулює працівників до більш продуктивної роботи; регулярний аналіз діяльності підприємства дозволяє виявляти проблеми та розробляти ефективні стратегії розвитку, є важливим етапом у визначенні його здатності впроваджувати та розвивати нові технології. Ця оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління, визначити напрямки для вдосконалення та розробити стратегію для більш ефективного використання інноваційного потенціалу. Тому щоб оцінити інноваційний потенціал ФГ, враховуючи його незначний штат та невеликий розмір обробки землі то зупинимося на апараті управління, нематеріальних активах та фінансових показниках діяльності для здійснення відповідних пропозицій в третьому розділі. По перше для формування інноваційного потенціалу та формування відповідних напрямів вдосконалення визначеної проблематики через оцінку ефективності апарату управління ФГ «СВЕТЛОВА» по методиці Наумова В.

Таблиця 2.7 - Оцінка ефективності апарату управління ФГ «СВЕТЛОВА»

Показник	Роки		Індекс
	2021	2023	
Питома вага:			
-працівників апарату управління в загальній кількості працівників (a)	7,143	7,380	1,033
-заробітна плата працівників управління в загальному ФОП (в)	15,005	17,562	1,170
-заробітна плата працівників управління в загальних затратах (с)	1,746	2,154	1,233
-витрати по утриманню апарату управління в загальних затратах (d)	0,641	0,767	1,196
Індекс економності апарату управління (E) $(a+b+c+d)/4$	X	X	1,158
Виробництво валової продукції:			
-на одного працівника управління, тис. грн. (A)	3826,6	3603,1	94,2
-на 1 грн. заробітної плати працівників управління, грн (B)	96,30	98,10	1,019
-на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн (C)	262,35	275,53	1,050
Отримано прибутку на 1 працівника управління, тис. грн. (D)	6309,05	20273,40	3,213
Індекс результативності апарату управління (F) $(A+B+C+D)/4$	X	X	1,668
Індекс ефективності управлінської праці (I) $(F+(1-E))$	X	X	1,510

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

Аналізуючи показники результативності, які вказують на ефективність керівного персоналу фермерського господарства, можна зробити висновок, що керівна діяльність в ФГ «СВЕТЛОВА» є досить успішною, рішення, які були прийняті управлінням, є результативними, а витрати на утримання апарату управління виправдані, оскільки індекс ефективності апарату управління складає 1,158, індекс результативності управлінців - 1,668, відповідно сам індекс ефективності управлінської діяльності дорівнює 1,51.

Ефективне управління інноваційною діяльністю можливе лише за умови консолідації зусиль всього апарату управління підприємства. Кожна з функцій управління – планування, організація, мотивація та контроль – відіграє ключову роль у забезпеченні успішної реалізації інноваційних проектів. Стратегія формування унікального кадрового складу шляхом відбору талановитих фахівців є ключовою для забезпечення успіху в умовах інноваційної діяльності. Такий підхід дозволяє системі управління передбачити та мінімізувати потенційні кризи, а також здобути конкурентну перевагу. Кожна організація повинна прагнути сформувати команду висококваліфікованих фахівців, які не лише володіють необхідними компетенціями, але й готові до постійного розвитку та ефективної співпраці, що в кінцевому рахунку сприяє досягненню економічних цілей підприємства.

Отримані висновки по аналізу ефективності апарату управління свідчать, що у ФГ «СВЕТЛОВА» менеджмент відповідних підрозділів несе повну відповідальність за результати діяльності підприємства на виробничому та фінансовому рівнях, а також має високу компетентність у керівництві персоналом для активних інноваційних дій.

Розглядаючи інноваційний потенціал фермерського господарства доцільно зазначити, що пані Светлова в 2021 р. оголосила конкурс серед незначного штату підприємства, гаслом якого було «Шукаємо новаторів господарства». Проект почав працювати з грудня 2021 року так як основні ідеї були спрямовані на весняний період діяльності, а саме відділ механізації запропонував «Схему контролю за рухом пального», відділ агрономії

запровадив «Світлова пастка для шкідників у посівах пшениці» про що свідчить наявність значного інноваційного потенціалу працівників ФГ.

Наявність необоротних активів відіграє ключову роль у розвитку інноваційної діяльності та прийнятті обґрунтованих управлінських рішень на підприємстві, особливо в сільському господарстві. Важливість наявності необоротних активів є основа для інновацій так як будівлі, обладнання, транспорт є фізичним втіленням технологій. Без сучасного обладнання неможливо впроваджувати нові методи вирощування, переробки продукції тощо. Сучасне обладнання дозволяє автоматизувати процеси, знизити витрати на виробництво, підвищити якість продукції та продуктивність праці. Це створює основу для впровадження інновацій, відкриває нові можливості для вирощування нових видів продукції, освоєння нових ринків та підвищення конкурентоспроможності (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Динаміка необоротних активів підприємства

Найменування показника	Роки			2023р. до 2021р., +/-
	2021	2022	2023	
Нематеріальні активи:				
первинна вартість	17,2	17,2	17,2	0,0
накопичена амортизація	17,2	17,2	17,2	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	-	64,7	105,3	105,3
Основні засоби:				
залишкова вартість	16183,8	19035,9	15107,3	-1076,6
первинна вартість	23753,6	31454,6	33007,0	9253,4
знос	7569,8	12418,7	17899,7	10329,9
Всього необоротних активів	16183,8	1900,6	15212,6	-971,2

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

Дані таблиці свідчать що такі показники як залишкова вартість нематеріальних активів не відображена у ф. №1 так як фермерське господарство не має великої кількості нематеріальних активів, вартість яких була б суттєвою для відображення у фінансовій звітності, ФГ займається традиційним сільським господарством і не володіє такими активами, як патенти, ліцензії або ноу-хау та зосереджено на основному виді діяльності.

Відсутній такий показник як фінансові інвестиції так як ФГ не має достатніх коштів для інвестування в інші активи, крім основних засобів.

Незавершені капітальні інвестиції в необоротних активах 105,3 тис. грн. це кошти, які підприємство вже витратило на модернізацію основних засобів, але які ще не готові до використання за призначенням. Залишкова вартість основних засобів зменшилась на кінець 2023 року на 1076,6 тис. грн. за раунок нарахування амортизації. Всі ці зміни сприяли зменшенню загальної вартості необоротних активів у 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 971,2 тис. грн. Необоротні активи є важливим інструментом для розвитку інноваційної діяльності в сільському господарстві. Вони дозволяють підвищити ефективність виробництва, знизити витрати, покращити якість продукції та адаптуватися до мінливих умов ринку. Прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень щодо придбання необоротних активів є одним з ключових факторів успіху сучасного аграрного підприємства.

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

Коефіцієнти фінансового стану є важливим інструментом для оцінки фінансової стійкості підприємства, зокрема, його здатності фінансувати інноваційні проекти. Вони дозволяють визначити, чи має підприємство достатньо ресурсів для впровадження нових технологій, продуктів або послуг. Інноваційна діяльність часто пов'язана з високими витратами та ризиками. Тому, перед тим як вкладати кошти в нові розробки, підприємство повинно переконатися у своїй фінансовій стійкості. Аби краще розуміти перспективи досліджуваного підприємства, вкрай корисним буде проведення аналізу його фінансового стану (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9. - Коефіцієнти фінансового стану ФГ «СВЕТЛОВА» за 2021-2023 рр.

№	Показники	Роки			2023р. до 2021р., +/-
		2021	2022	2023	
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,83	0,72	0,84	0,00
2	Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,57	2,13	3,01	-0,56
3	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,27	1,09	1,16	-0,11
4	Коефіцієнт оборотності готової продукції	4,16	2,40	2,52	-1,64
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	48,82	23,80	30,40	-18,43
6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,12	1,01	1,13	0,01
7	Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	38,33	32,89	32,18	-6,16
8	Рентабельність капіталу за чистим прибутком	29,97	11,93	24,64	-5,33
9	Рентабельність власного капіталу	40,36	16,72	33,23	-7,14
10	Рентабельність виробничих фондів	1,29	0,43	0,87	-0,41
11	Коефіцієнт рентабельності діяльності	56,34	19,78	41,79	-14,55
12	Рентабельність реалізації продукції за прибутком від реалізації	46,09	45,54	38,48	-7,61
13	Коефіцієнт загальної ліквідності	11,31	16,09	39,47	28,17
14	Коефіцієнт критичної ліквідності	7,85	8,78	21,33	13,48
15	Індекс постійного активу	0,48	0,47	0,38	-0,11
16	Коефіцієнт автономії	0,74	0,71	0,74	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності малого підприємства.

З поданої у таблиці інформації бачимо, що різні групи показників характеризуються різними, часто протилежними тенденціями. Є суттєві відмінності навіть в межах кожної групи фінансових коефіцієнтів. Зокрема, показники оборотності загалом мають негативний розвиток, проте найважливіший серед них - Коефіцієнт оборотності активів є майже сталою величиною. Найбільших змін у негативний бік зазнав Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, попри це за всі роки дослідження він залишався досить високим.

Коефіцієнти рентабельності всі без виключення мали негативні динаміку. Це зумовлене зменшенням окремих елементів у фінансовій звітності підприємства, яке не компенсувалося зростанням його загальної прибутковості. Зниження різнобічних коефіцієнтів рентабельності можна

пояснити жорсткими умовами функціонування в умовах війни та безпосередньої близькості до кордону з країною-агресором. Коефіцієнти ліквідності та автономії у 2022-2023 рр. в цілому мають стабільну динаміку, хоча індекс сталих активів дещо знизився через втрату основними засобами частини їх залишкової вартості.

Загалом, фінансовий стан ФГ «СВЕТЛОВА» можна охарактеризувати як відносно стабільний з урахуванням важкості тих загроз, з якими постійно стикається менеджмент даного господарства внаслідок повномасштабної агресії РФ проти України. Тому як пропозиції по інноваційній діяльності потрібно враховувати як диверсифікацію виробництва та пошуку інвесторів або грандової підтримки прикордонних регіонів.

2.3 Аналіз стану управління інноваційною діяльністю підприємства

Інноваційний менеджмент у фермерському господарстві відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Він спрямований на впровадження нових технологій, методів та підходів, які дозволяють підвищити ефективність виробництва, якість продукції та адаптуватися до мінливих умов ринку.

Управління інноваційною діяльністю забезпечується виконанням основних функцій інноваційного менеджменту які направлені на аналіз ринку та потреб споживачів через виявлення технологічних прогалин у виробництві, оцінку потенціалу нових технологій та їх відповідності до умов господарства, здійснення пошуку та оцінка інновацій при моніторингу наукових досліджень та розробок у галузі сільського господарства, досвіду та кращих практик. Все це сприяє розробці інноваційної стратегії для визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та визначенню необхідних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних). Розглянемо даний напрям використовуючи таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Виконання функцій інноваційного менеджменту керівниками та спеціалістами ФГ «СВЕТЛОВА»

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

Джерело: результати власних досліджень

Таким чином відповідність керівників відділів ФГ для впровадження інновацій та виконання функцій менеджменту є важливим етапом у його адже саме від їхніх компетенцій, лідерських якостей та готовності до змін залежить успіх інноваційних проектів, вони розуміються на сучасних технологіях та готові до навчання, бачуть перспективу розвитку і вписувати інновації в загальну стратегію підприємства, ефективна комунікація з іншими відділами та керівництвом є ключовою для успішного впровадження інновацій.

Запроваджені інновації в фермерському господарстві «СВЕТЛОВА» базуються на сучасних наукових дослідженнях застосування сучасних технологій вирощування нових сортів рослин, добрив, засобів захисту рослин, форм організації управління виробництвом та інше, тобто все те, що

сприятиме підвищенню ефективності виробництва продукції. Успішне впровадження інновацій в сільському господарстві залежить від багатьох факторів, включаючи фінансові можливості підприємства, кваліфікацію персоналу, підтримку держави та доступність технологій. З цією метою проаналізуємо види інновацій та розглянемо інноваційну діяльність досліджуваного господарюючого суб'єкта в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Інноваційна діяльність в ФГ «СВЕТЛОВА»

Вид інновацій	Характеристика інновацій	Рік введення
Технологічна	Технології вирощування сої та соняшнику Засоби вирощування нових (удосконалених, модифікованих) сортів рослин	2021
Технічні інновації	Додаток для смартфона Farmi цифрова тематична карта цифрові моделі рельєфу Аналітика та планування (агрохімічний паспорт поля)	2021-2022
Раціоналізаторські пропозиції	Використання ПБН - 20, ПБН - 30 для транспортування зерна кукурудзи та соняшника по полю від комбайна до автомобіля за несприятливих погодніх умов	2021
Продуктові інновації (нові сорти культур)	Озима пшениця: Акратос, Колонія, Кубус, Патрас, Румор, Бонанза. Соняшник: Купава, Арізона, Конді, Есперто, Діамантіс, Едісон	2022
Нові види організації виробництв	Використання квадрокоптера для проведення десикації соняшника	2021
Інновації в сфері управління	Створення та передача електронних товарно-транспортних накладних за допомогою NFC; маркетингові інновації	2021

Джерело: сформовано автором

В таблиці 2.11 наведені дані про результати впровадження інновацій. Дані таблиці є свідченням активного впровадження агроінновацій на рівні досліджуваного нами ФГ «СВЕТЛОВА».

Для оптимізації транспортування зерна кукурудзи та соняшника господарство застосовує раціоналізаторські пропозиції ПБН-20 та ПБН-30. Ці інноваційні рішення дозволяють підвищити ефективність перевезення, зменшити витрати на логістику та мінімізувати пошкодження зерна. Завдяки

цьому вдається забезпечити стабільні високі врожаї навіть за умов мінливих кліматичних умов. Пошук інноваційних рішень в агрономії є пріоритетом для підприємства. Тому ми постійно впроваджуємо нові види мінеральних добрив та засобів захисту рослин, які відповідають найвищим стандартам якості та ефективності. Це дозволяє нам отримувати стабільні високі врожаї та зберегти родючість ґрунтів

Одним із значних кроків у напрямку інновацій на нашому підприємстві стало впровадження технології NFC для створення та передачі електронних товарно-транспортних накладних. Ця сучасна технологія безконтактного зв'язку забезпечує високий рівень безпеки під час перевезення продукції з поля на елеватор, а також значно спрощує облік та управління логістичними процесами. Запущений у 2021 році мобільний додаток "Farmi" став справжнім проривом у сфері цифрових інструментів для аграріїв. Додаток надає фермерам можливість безкоштовно вести облік своїх господарських операцій, відстежувати ринкові ціни та знаходити надійних партнерів. Завдяки інтерактивній карті з контактами елеваторів та складів, планування логістичних процесів стало набагато простішим та ефективнішим.

Впровадження цифрових тематичних карт у 2021 році стало значним кроком у напрямку цифрової трансформації нашого господарства. Ці інтерактивні карти дозволяють візуалізувати кожне поле та надають детальну інформацію про його характеристики, історію обробітку та інші важливі параметри. Завдяки цьому, ми можемо приймати обґрунтовані рішення щодо управління сільськогосподарським виробництвом, оптимізувати використання ресурсів та підвищити врожайність.

Інноваційний процес в сільськогосподарських підприємствах стосується в першу чергу запровадження у виробництво нових сортів [14] (у нашому випадку це сорти зернових культур, а особливо озимої пшениці) які були б високоврожайними та такими, що швидко адаптуються до вирощування і є стійкими до шкідників і хвороб. Вітчизняними практиками доведено, використання якісного насіння нового високого якісного сорту дає

додаткову прибавку до врожаю 8–10 ц зерна озимої пшениці з одного гектара при тому ж обсязі затрат що і були. Результати аналізу свідчать, що якість зерна нововведених сортів за окремими показниками відповідає вимогам сильних і цінних пшениць.

Таблиця 2.12 - Економічна ефективність впровадження нових сортів озимої пшениці в ФГ «СВЕТЛОВА»

Показники	Фріскі, 1 репродукція	Джерсі, 1 репродукція	Еміл, 1 репродукція
Площа, га	60	55,4	25,9
Валовий збір, ц	4013,7	3581,86	1722,9
Урожайність, ц/га	66,90	64,65	66,52
Виробнича собівартість 1 ц, грн.	356,30	373,17	366,71
Повна собівартість 1 ц, грн.	545,29	568,72	556,77
Витрати на 1 га, грн.	36477,27	36770,15	37036,93
Ціна реалізації 1 ц, грн.	1034,89	1034,89	1034,89
Виручка від реалізації на 1 га, грн.	69228,97	66910,31	68842,16
Прибуток з розрахунку на 1 га, грн.	32751,70	30140,16	31805,23
Рівень рентабельності, %	89,79	81,97	85,87

Джерело: власні розрахунки автора

Як видно з даних таблиці 2.12 в результаті запровадження нових сортів озимої пшениці можна підвищити її урожайність. Так, найбільш урожайною виявилася озима пшениця сорту Фріскі – 66,9 ц/га, потім Еміл – 66,52 ц/га, Джерсі – 64,65 ц/га. Найбільш рентабельним виявився сорт озимої пшениці Фріскі. Його рентабельність склала 89,8%, найменш рентабельним із інноваційних сортів є Кубус Кінто Дуо 78,11 %. В цілому можна резюмувати, що впровадження нових сортів є прибутковим і рентабельним, причому затрати на придбання на них насіння окупляться не тільки в перший рік вирощування, а і в наступних при вирощуванні в підприємстві і розширенні посівних площ під нові інтенсивні сорти.

Аналізуючи можливості розвитку нашого підприємства, варто звернути увагу на висновки відомих науковців [6, 16]. Вони стверджують, що інновації

в агросекторі стають дійсно ефективними лише за умови достатніх інвестицій. Зокрема, дослідження показують, що для досягнення помітних результатів необхідно виділяти на інновації не менше 50 доларів США на гектар. Сьогодні зелена енергетика є не лише трендом, а й економічно вигідним рішенням. Зростання цін на енергоносії та нестабільність енергопостачання стимулюють інвестиції в сонячну, вітрову та біогазову енергетику. Наші дослідження підтверджують, що великі агрохолдинги, такі як ІМК, та багато інших підприємств вже активно впроваджують зелені технології, що свідчить про високий потенціал розвитку цього сегмента ринку.

Керівник ФГ розуміє, що залучення кожного працівника залишається надзвичайно важливим, інновації та інвестиції не є ефективними окремо. Об'єднання співробітників може збільшити шанси на успіх. Найкращий спосіб надихнути на інноваційне та інвестиційне мислення - це не змусити провести мозковий штурм, а створити постійну розмову. Якість розмови є важливим фактором у визначенні якості творчості та інновацій. Подолання розриву між ідеями та діями допоможе втілити ідеї та дані в життя та створити спільне розуміння між керівником і співробітниками, забезпечуючи узгодження зі стратегічними цілями та, зрештою, більш обґрунтовані рішення. Цей новий підхід до співпраці між співробітниками та керівниками для сприяння особистому розвитку, професійній діяльності та колективному розуму.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «СВЕТЛОВА»

3.1 Розробка моделі вдосконалення управління інноваційною діяльністю в системі менеджменту фермерського господарства

Відповідно проведених досліджень в попередньому розділі а саме оцінці інноваційного потенціалу, аналізу вже існуючих іновацій та визначенні слабких сторін та можливостей нашого незначного по штату ФГ, маємо вже відповідні пропозиції по удосконаленню управління інноваційною діяльністю підприємства. Спочатку потрібно подати пропозиції в управлінні а саме для менеджменту ФГ. Незважаючи на складні умови, ми продовжуємо рухатися вперед і інвестуємо в інновації. Ми переконані, що саме інновації дозволять нам не лише подолати всі труднощі, але й зміцнити свої позиції на ринку. Наша стратегія розвитку базується на принципі постійного вдосконалення та пошуку нових рішень. Управління інноваційною діяльністю спрямоване на створення механізму, який дозволить комплексно впливати на інноваційну активність підприємства, раціонально використовувати наявний науково-технічний потенціал підприємства, бюджетні та власні кошти, отримуючи при цьому корисний результат у найкоротший термін. Однак у обмежених умовах слід спочатку докладніше зосередитися на тих інноваціях, які ведуть до найвищого економічного ефекту при мінімальних витратах ресурсів, слід акцентувати увагу на визначенні пріоритетів.

Ми повинні спрямувати розвиток системи управління інноваційною діяльністю ФГ, але спочатку необхідно сформулювати існуючий рівень розвитку цієї системи. Якщо система управління буде недостатньо розвиненою, вона не зможе виконувати управлінські функції в необхідному

обсязі та якості, що призведе до виробничих і господарських проблем у сільськогосподарському підприємстві.

У розділі 2.2 проведені нами дослідження показали, що сам процес впровадження та розвитку управління інноваційною діяльністю фг через функції планування, організації, мотивації та контролю закріплений за відповідними відділами і є сукупністю організаційних заходів, які спрямовані на підняття самого рівня креативності у вирішенні управлінських та збутових, фінансових та технологічних проблем для забезпечення впровадження кількості технічних, техніко-технологічних, організаційно-економічних, ринкових, маркетингових та екологічних інновацій, передбачуваними наслідками яких є ефективний рівень конкурентоспроможності готової зернової продукції. Наші пропозиції в таблиці 3.1 безпосередньо стосуються вирішення проблем, виявлених в аналітичній частині роботи. Їх реалізація, на нашу думку, стимулює інноваційні процеси та підвищує їхню ефективність.

Таблиця 3.1 Пропозиції щодо розвитку ФГ «СВЕТЛОВА» на інноваційній основі

№	Виявлені при аналізі проблеми	Шляхи вирішення існуючих проблем
1	Дефіцит фінансових ресурсів на здійснення інноваційної діяльності	Створення власного фонду інноваційного розвитку; участь у міжнародних та державних програмах фінансування інноваційних проєктів; використання альтернативних джерел фінансування інновацій, зокрема лізинг
2	Нестача знань у працівників з впровадження інноваційних проєктів	використання інструменту бенчмаркінгу для вивчення кращого передового досвіду з питань впровадження інновацій; стимулювання персоналу до генерації раціоналізаторських та інноваційних ідей; участь вищого керівництва у спеціалізованих форумах, конференціях присвячених темі агроінновацій; впровадження спеціалізованої програми для управління інноваційними проєктами, зокрема Project Expert.
3	Дефіцит сучасної сільськогосподарської техніки	оновлення матеріально-технічної бази, проведення систематичної оцінки стану техніки та проведення їх модернізації

Джерело: сформовано автором

Чисельність апарату управління незначна, адміністративний персонал

складає 7 чоловік і це керівники відповідних відділів господарства, основним видом діяльності якого є рослинництво та витрати на їх утримання не є високими. Але розраховані фінансово-економічні показники підприємства свідчать про негативний результат зумовлені російською агресією та прикордонним розташуванням. Ми визначаємо, що базові цілі системи управління інноваційною діяльністю є цілі самої ФГ, а сам розвиток цієї системи повинен бути спрямований на впровадження інновацій як основних цілей діяльності.

Саму ефективність процедуру управління інноваційної діяльності ФГ визначає ланцюг показників, через які засвідчують ефективність та результативність реалізовуваних інноваційних рішень. ФГ «СВЕТЛОВА» на чолі з керівником показало, що сама система управління інноваційною діяльністю функціонує під час процесу розвитку самої системи управління віна сам здійснює моніторинг самої системи та реалізація поставлених цілей на господарстві; сама готує для свого незначного штату оперативні дані разом із бухгалтером та агрономом, про стан рівня розвитку системи; узагальнює та акумулює вхідну інформацію, про чинники стану системи; здійснює і організовує постійний інформаційний обмін між працівниками господарства; розробляє разом із агрономом та економістом можливі варіанти та стратегії розвитку самої системи управління інноваційною діяльністю через урахуванням існуючої цілі і завдання розвитку галузі рослинництва; розробляє рекомендації про впровадження регулюючих рішень з ефективними рекомендаціями щодо їх реалізації разом з оцінкою можливих наслідків після впровадження в саму систему управління; також здійснює контроль за їх виконанням.

Глибокий аналіз системи управління інноваційною діяльністю на фермі дає змогу точно оцінити її поточний стан та ефективність функціонування. Завдяки аналізу можна визначити, чи забезпечена система всіма необхідними ресурсами для досягнення поставлених цілей. Крім того, аналіз дозволяє виявити "вузькі місця" та перешкоди, які гальмують розвиток інноваційної

діяльності. Важливим результатом аналізу є ідентифікація нових можливостей, які можуть значно покращити роботу системи. Для реалізації цих можливостей та усунення виявлених проблем керівництво розробляє та впроваджує комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію системи управління інноваціями. Для успішного розвитку ФГ необхідно провести детальний аналіз її інноваційного потенціалу. Ми пропонуємо оцінити, як наразі організована інноваційна діяльність на господарстві, які інструменти та системи управління використовуються. Крім того, важливо зрозуміти, які нові можливості відкриваються перед ФГ та які виклики потрібно подолати, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Рисунок 3.1 ілюструє, як підсистема вдосконалення управління інноваційною діяльністю вписується в загальну систему менеджменту фермерського господарства. Тимчасові робочі групи, представлені на схемі, відіграють ключову роль у реалізації інноваційних ідей та пошуку шляхів вирішення проблем, пов'язаних з нестабільністю у сільському господарстві."

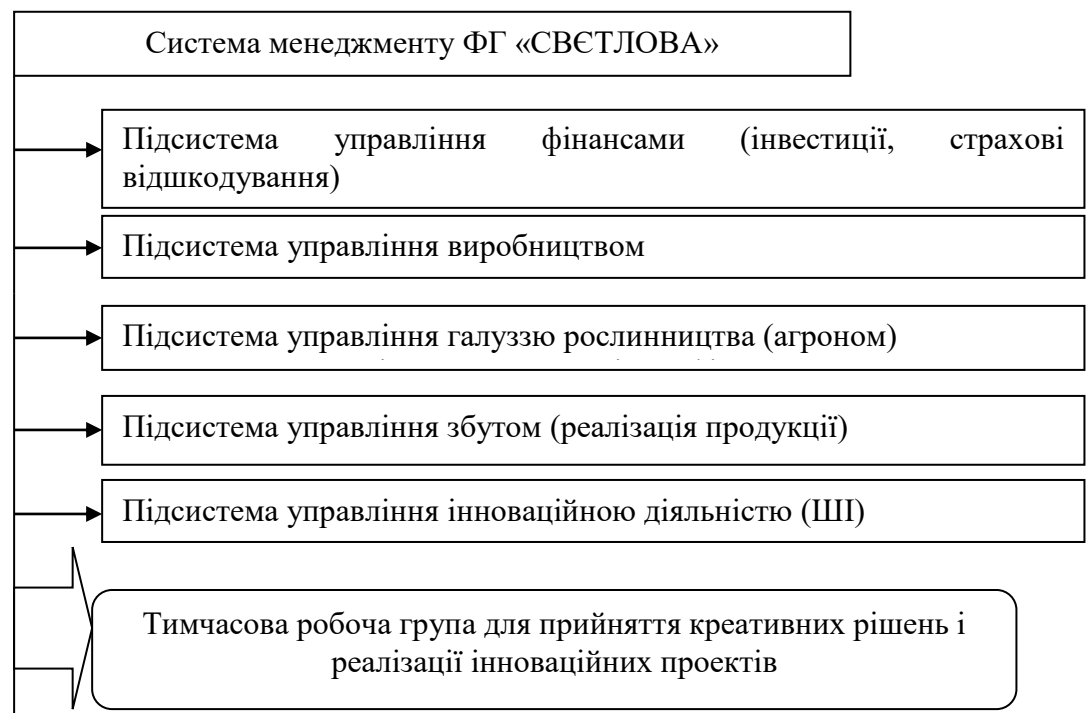


Рисунок 3.1 - Місце підсистеми управління інноваційною діяльністю, а також тимчасової робочої групи для прийняття креативних рішень і реалізації інноваційних проектів в системі менеджменту підприємства

Джерело: власна розробка

Аналіз ситуації на підприємстві дозволяє виділити три основні стратегії розвитку інноваційної діяльності по перше це створення спеціалізованої структури - розробка та впровадження окремої підсистеми управління інноваціями, яка буде відповідати за всі аспекти інноваційного процесу. По друге проектний підхід через формування тимчасових робочих груп для реалізації конкретних інноваційних проектів. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та залучати до процесу фахівців з різних відділів.

По третє - комбінований підхід формує поєднання перших двох стратегій. Цей варіант оптимальний у випадку, коли окрема підсистема управління інноваціями не може охопити всі аспекти діяльності підприємства. Хочеться зазначити, що особливістю моделі створення нової підсистеми управління діючого підприємства у структурі менеджменту є те, що запропонована підсистема безпосередньо буде пов'язана до роботи самого підприємства і задіяні всі відділи, так як сам штат і організаційна структура незначна. Але цього достатньо для формування на фермі тимчасової робочої групи для реалізації інноваційних проектів та прийняття креативних в умовах ризикованого виробництва та рішень по виходу із ситуації по відродженню функціонування галузі свинарства, будуть залучатися певні фахівці виходячи із спеціалізації підприємства (не відриваючи їх від виробництва), використовується необхідне обладнання, будуть задіяні матеріальні, інформаційні, фінансові ресурси, що разом забезпечує можливості колегіальної роботи у скерованості для досягнення поставленої цілі.

Сама інноваційна діяльність має стратегічний характер, управління інноваційною діяльністю має включати вибір: нової техніки і технології, організації праці, методів менеджменту і маркетингу, способи їх придбання та використання, методи отримання, збору, зберігання та обробки даних, інформації, знання з урахуванням правових, фінансових, адміністративних, соціальних, процесно-структурних, екологічних та стратегічних питань. У результаті управління інноваційною діяльністю можна віднести до впорядкованої сукупності такі дії, як: планування та прийняття рішень,

організація, проведення та контроль, орієнтований на ресурси організації (матеріальні, людські, інформаційні, фінансові).

Враховуючи відповідні розрахунки в 2 розділі ми вважаємо, що доцільно для забезпечення ефективної інноваційної діяльності можливе шляхом організації належного управління так як системний підхід та і сама система управління інноваційною діяльністю ФГ відіграє ключову роль в його результативності. Наше бачення управління інноваційною діяльністю як системи ФГ «СВЕТЛОВА» викладено на рис. 3.2.

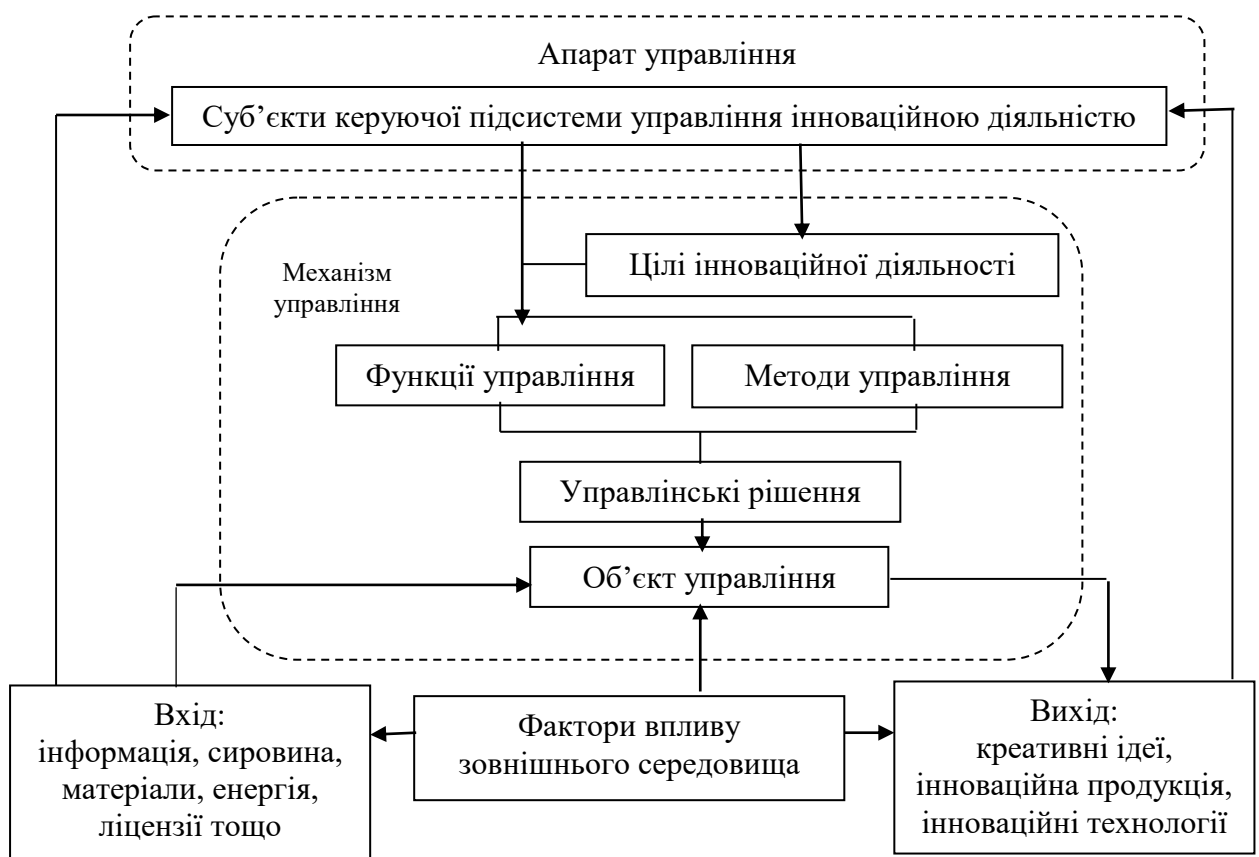


Рисунок 3.2 - Система управління інноваційною діяльністю підприємства

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

На нашу думку, ефективна система інноваційною діяльністю у ФГ «СВЕТЛОВА» повинна охоплювати такі основні компоненти як об'єкт управління, включаючи розробку, впровадження та комерціалізацію нових продуктів, технологій та послуг. Суб'єкт управління де керівництво

підприємства, яке відповідає за формування стратегії інноваційного розвитку, розподіл ресурсів та координацію діяльності всіх підрозділів. Сам механізм управління сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне управління інноваційними процесами. До них належать цілі, функції: планування, організація, координація, мотивація та контроль інноваційних проектів, методи, відповідні управлінські рішення та канали комунікації. Суб'єкти управління, тобто адміністративний персонал підприємства, через свої рішення щодо методів і інструментів впливають на різноманітні об'єкти інноваційної діяльності. Це стосується як самих процесів розробки та впровадження інновацій, так і людей, безпосередньо залучених до цих процесів. Крім того, об'єктами управління є ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності. Через управлінські рішення, доведені до виконавців, суб'єкти управління інноваційною діяльністю безпосередньо впливають на її результати. Цей вплив здійснюється за допомогою виконання таких функцій як планування (визначення цілей та шляхів їх досягнення), організація (створення структури та розподіл завдань), мотивація (стимулювання працівників), контроль (перевірка виконання планів) та регулювання (внесення необхідних коригувань у процес).

Психологія сприйняття персоналом впровадження інновацій дуже складний процес. Розглянемо сприйнятливість до інновацій працівників ФГ «СВЕТЛОВА» серед яких нами проведено опитування. Результати емпіричних досліджень проведено на рис 3.3.

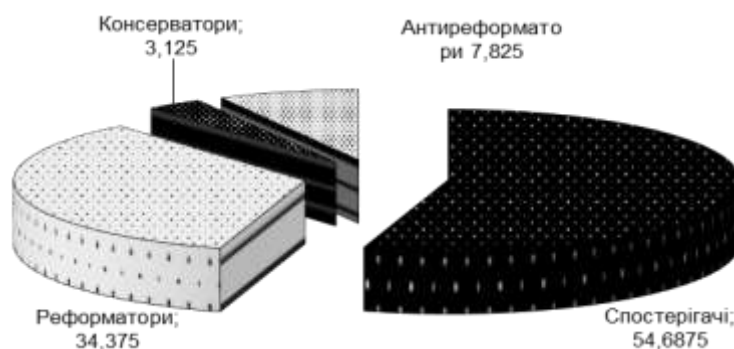


Рисунок 3.2 - Склад трудового колективу ФГ «СВЕТЛОВА» за сприйняттям інновацій, %

Джерело: результати власних досліджень

Згідно з результатами проведеного опитування, серед працівників підприємства переважає нейтральне ставлення до інновацій. Водночас, значна частка (34,5%) працівників, особливо серед керівництва, виявила готовність підтримувати та брати участь у впровадженні інноваційних ідей. Це свідчить про потенціал для розвитку інноваційної культури на підприємстві. Для ефективної взаємодії з працівниками, які скептично ставляться до змін, необхідно фокусуватися на побудові довіри.

3.2 Розробка управлінських заходів з впровадження краудфандингових інноваційних цифрових платформ технологічних рішень

На основі проведеного аналізу ми розробили початкову модель управління інноваціями в господарстві. Однак, щоб забезпечити ефективне впровадження нових технологій та досягнення поставлених цілей, необхідно створити гнучку систему управління, яка буде постійно розвиватися та адаптуватися до мінливих умов аграрного ринку. Щоб досягти бажаних результатів, інноваційна діяльність підприємства повинна бути не лише цілеспрямованою, але й гнучкою. Тому необхідно створити систему управління, яка зможе розвиватися та адаптуватися до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Як варіант доцільно залучити краудфандинг враховуючи попередній аналіз.

Краудфандинг в аграрному секторі – це інноваційний підхід до фінансування аграрних проектів, який дозволяє залучати кошти від великої кількості людей. Це можуть бути як невеликі інвестиції від приватних осіб, так і підтримка від агрокомпаній, інвестиційних фондів та інших зацікавлених сторін. Аграрний стартап або існуючий фермерське господарство створює проект на спеціальній краудфандинговій платформі, детально описуючи свою ідею, мету проекту та необхідну суму фінансування. Потенційні інвестори ознайомлюються з проектом і, якщо він

їх зацікавив, роблять внесок. Зазвичай, інвестори отримують певні винагороди за свою підтримку, наприклад, частку в майбутньому прибутку, ексклюзивну продукцію або просто задоволення від участі в цікавому проекті.

Переваги краудфандингу в аграрному секторі це доступ до фінансуванн так як багато перспективних аграрних проектів стикаються з труднощами у залученні традиційного фінансування, краудфандинг відкриває нові можливості для отримання необхідних коштів, дозволяє створити спільноту людей, зацікавлених у розвитку сільського господарства. Це допомагає отримати зворотний зв'язок, ідеї та поради від інших людей також це відмінний спосіб просунути свій продукт або послугу на ринку. Багато аграрних проектів спрямовані на вирішення важливих соціальних проблем, таких як продовольча безпека, збереження довкілля тощо. Краудфандинг дозволяє залучати кошти на такі проекти.

Типові аграрні проекти, які фінансуються за допомогою краудфандингу для ФГ це створення нових сортів зернових культур, селекціонери можуть залучати кошти на розробку нових сортів культур, які будуть більш стійкими до хвороб, шкідників та кліматичних змін. Аграрні стартапи можуть розробляти нові технології для підвищення ефективності виробництва, зменшення впливу на довкілля тощо. Фермери можуть залучати кошти на розвиток агротуризму, пропонуючи туристам можливість познайомитися з сільським життям, спробувати місцеву продукцію та взяти участь в аграрних роботах. Аграрні кооперативи можуть залучати кошти на розвиток соціальних проектів, таких як створення фермерських ринків, підтримка місцевих виробників тощо.

У компанії Advantage Ukraine за підтримки було створено нову цифрову інвестиційну платформу у 2022 році. Завдяки цій платформі іноземні інвестори можуть залучати кошти та реалізовувати інвестиційні проекти у десяти різних галузях економічної діяльності, включаючи аграрний сектор. У партнерстві з українськими інвестиційними компаніями

Європейська Бізнес Асоціація запустила інтерактивний проект Карти інвестиційних можливостей, який надає актуальну інформацію про проекти в різних галузях національної економіки, включаючи сільське господарство. Одним з перспективних інструментів для залучення інвестицій у сільське господарство є створення краудфандингових цифрових платформ. Для реалізації інноваційного потенціалу аграрних формувань, створення таких платформ в Україні може бути здійснено за двома основними сценаріями: кредитні платформи та платформи на основі цінних паперів зображені на рисунку 3.1.

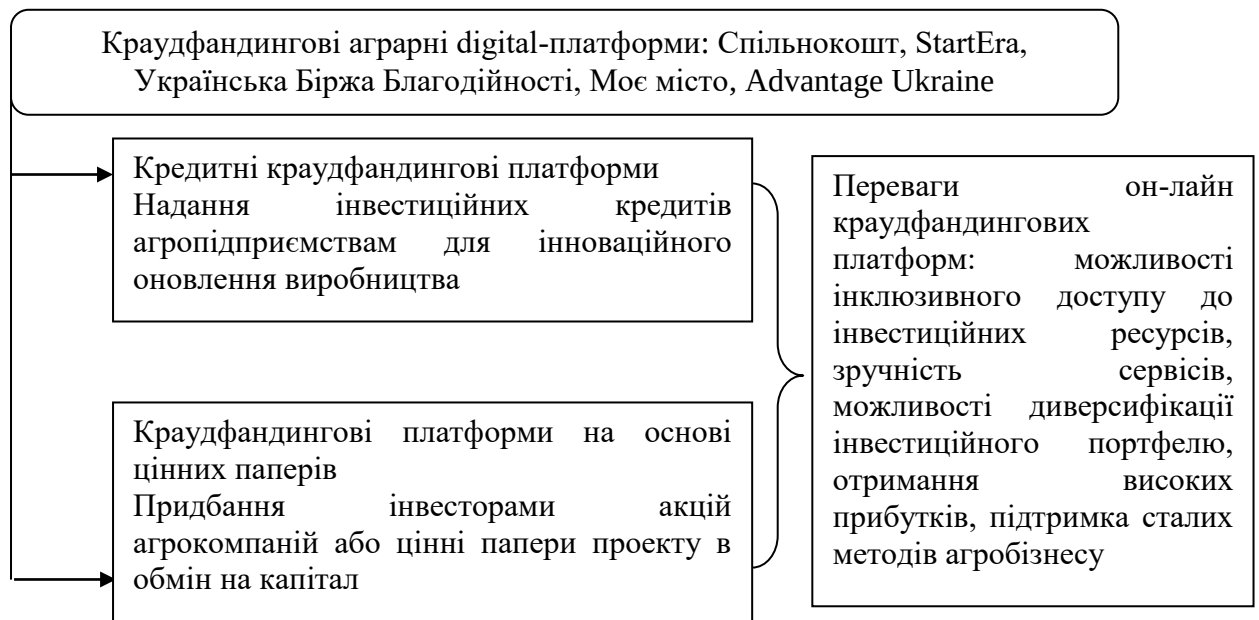


Рисунок 3.1 - Рекомендовані види краудфандингових цифрових платформ для агроінвестування ФГ «СВЕТЛОВА»

Джерело: адаптовано за [7].

Краудфандингова платформа – це спеціалізований веб-сервіс, призначений для збору та управління фінансовими ресурсами від великої кількості людей. Платформи забезпечують безпечне зберігання коштів, зручний інтерфейс для інвесторів та детальну звітність для авторів проектів.

Отже, враховуючи мету фермерсько господарства - отримання максимального прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської

продукції в галузі рослинництва та одночасного збереження родючості ґрунтів і навколишнього середовища, вважаємо за доцільне керівництву розглянути пропозицію щодо інноваційної діяльності у напрямку впровадження технології точного землеробства як пропозицію Advantage Ukraine платформи. Система точного землеробства включає етапи, зображені на малюнку 3.3 та коротко сформулюємо напрямки.

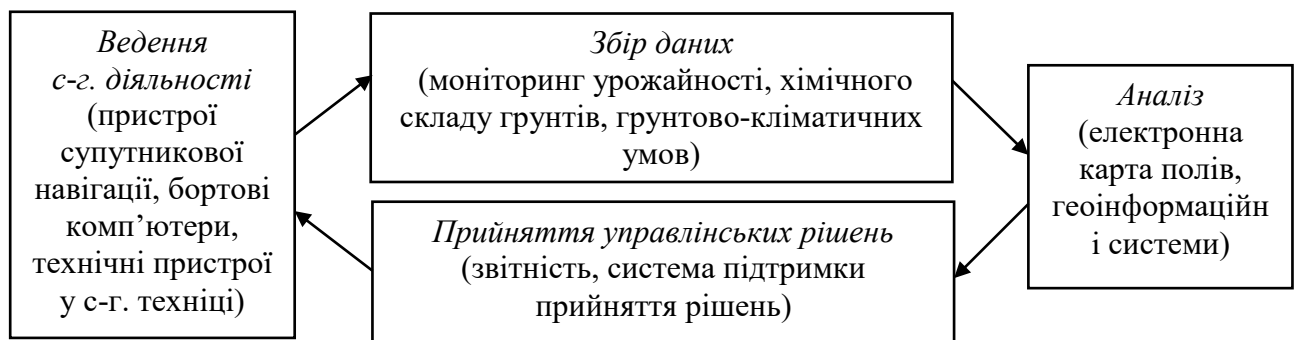


Рисунок 3.3 – Основні компоненти системи точного землеробства

Джерело: власні дослідження

Ціль такого управління полягає у досягненні максимального прибутку за умови оптимізації сільськогосподарського виробництва, зекономлення господарських і природних ресурсів, опираючись на чітких даних про стан земель. Крім того, дані системи точного землеробства передбачають більш екологічний підхід у відношенні до ґрунтів та навколишнього середовища.

Точне землеробство – це сучасна технологія, яка дозволяє оптимізувати сільськогосподарське виробництво з урахуванням індивідуальних потреб кожної ділянки поля. Замість однорідного підходу до обробки всього поля, точне землеробство дозволяє застосовувати різні методи обробки, внесення добрив та пестицидів до кожної ділянки окремо, що дозволяє завдяки точному внесенню добрив та засобів захисту рослин, рослини отримують саме ті речовини, які їм необхідні, в оптимальній кількості; оптимізація використання ресурсів, таких як добрива, пестициди та паливо, дозволяє значно знизити витрати виробництва; зменшення

використання хімічних речовин та більш раціональне використання води сприяє збереженню ґрунту та водних ресурсів; точне землеробство дозволяє вирощувати більш здорові та якісні продукти харчування.

Тому доцільно для ФГ «СВЕТЛОВА» буде використати досвід із платформи. Фахівець з точного землеробства повинен довіряти як трактористові, так і агроному. Вони повинні співпрацювати разом. Не потрібно змушувати агронома вивчати основи точного землеробства. Так само фахівцю з точного землеробства не потрібно знати все про агрономію. Важливий є симбіоз роботи цих людей. Агроном встановлює завдання з конкретними якісними та кількісними параметрами. А працівник з точного землеробства забезпечує це. Фахівець точного землеробства є необхідною ланкою в ФГ.

Ключовою фігурою у впровадженні точного землеробства є агроном. Саме від його знань та досвіду залежить успіх цього процесу. Агроном повинен не лише розуміти принципи роботи сучасної сільськогосподарської техніки, але й вміти розробити ефективну технологію вирощування культур з урахуванням особливостей конкретного поля та господарства. Крім того, важливо опанувати програмні інструменти, які дозволяють оптимізувати виробничі процеси. Ключовою перешкодою у впровадженні точного землеробства є адаптація агрономів до нових технологій. Важливо розробити ефективну стратегію навчання та підтримки фахівців, щоб вони могли успішно працювати з сучасними ІТ-системами та оптимізувати виробничі процеси.

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

Інноваційна діяльність, її розвиток в сільськогосподарських підприємствах передбачає модернізацію основних засобів, тому пошук

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

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

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

Отже, зважаючи на те, що площа земельних угідь підприємства на даний момент становить 1000 га сільськогосподарських угідь, нашою пропозицією є доцільність прийняття управлінського рішення щодо придбання для ФГ «СВЕТЛОВА» двох дронів, для картографування та для моніторингу внесення засобів захисту рослин (ЗЗР), управління якими планується покласти на фахівця з точного землеробства. Розрахункове обґрунтування наведено з метою визначення ефективності використання дронів в землеробстві розрахуємо підвищення врожайності у відсотковому для обчислення окупності їх. Для цього змодельовано сценарій, при якому ФГ «СВЕТЛОВА» з може придбати два дрона, один для картографування та моніторингу, а другий - для внесення комплексу засобів захисту рослин з мінеральними добривами. Управління цими технічними новинками ми пропонуємо покласти на фахівця з точного землеробства.

Отже потрібно розрахувати економічну складову технічних пропозиції: вартість дрону марки XAG (компанія - виробник «LGL») для внесення добрив - 180 тис. грн., інший ціє ж марки моделі XAG XP2020 буде

застосовано для дослідження та моніторингу, відповідно його вартість становить 42,5 тис. грн. Класифікуючи дрони як основні засоби (група 4 – машини та обладнання), що передбачає мінімальний строк амортизації 5 років так як його використовують лише періодично для невеликих ділянок. Тому розрахована сума щорічних амортизаційних відрахувань складе:

$$A = (180 + 42,5) / 5 = 44,5 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозовано площа із форми 29 – с.г. (річна), яку може обробляти та моніторити за допомогою квадрокоптерів та вносити добрива та засоби захисту рослин на полях відведених під вирощування пшениці ФГ «СВЕТЛОВА» може досягає 130 га. Нами визначено озиму пшеницю, як культуру для дослідження, цього процесу, ціна реалізації 10035 грн./т. а середня врожайність становить 6,4 т/га.

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

Спочатку проведемо розрахунок прибутку фермерського господарства з умовою, що воно за допомогою власних засобів, без використання дронів, веде моніторинг росту культури, а для внесення добрив та ЗЗР використовує сільськогосподарську техніку.

$$D = 130 \times 6,4 \times 10,035 = 8349,12 \text{ тис. грн. грн.}$$

Наступним кроком обчислимо дохід за прогнозованим сценарієм залученням дронів, але без врахування коефіцієнту n:

$$D_2 = 130 \times 6,4 \times 10,035 - 44,5 = 8304,62 \text{ тис. грн.}$$

За нашим сценарієм, якщо використання дронів для внесення мінеральних добрив та засобів захисту рослин не вплине на врожайність, то за сезон фермерське господарство отримає менше на суму зносу дронів, а саме на 44,5 тис. грн. Для визначення значення показника n, при якому

вдасться одержати еквівалентний прибуток від використання дронів, як і від застосування альтернатив, таких як сільськогосподарська техніка для внесення мінеральних добрив разом із засобами захисту рослин, проводимо наступний розрахунок.

$$Д_3 = 130 \times 6,4 \times n \times 10,035 - 44,5 = 8349,12 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо показник n :

$$8304,62 \times n = 8349,12 ;$$

$$n = 8349,12 \div 8304,62;$$

$$n = 1,00535 \times 100 = 100,535\%$$

Таким чином нашими розрахунками доведено, що застосування дронів для моніторингу та внесення ЗЗР підвищить врожайність на 0,535% (або на $6,4 \times 0,535 = 0,034$ т/га, або 3,4 ц/га). Якщо дане значення перевищує показник використання альтернативних методів моніторингу і внесення добрив та ЗЗР, то застосування дронів є економічно більш вигідним, ніж альтернативи при використанні для зазначених цілей сільськогосподарської техніки.

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

$$Д_4 = 130 \times 6,4 \times 1,01 \times 10,035 - 44,5 = 8388,11 \text{ тис. грн.}$$

$$k = 8349,12 / 8304,62 = 1,01004$$

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

Отже, можна зробити висновок, що врожайність збільшується на 1% за рахунок використання запропонованої технічної інновації (дронів для моніторингу та внесення ЗЗР), що в свою чергу призведе до підвищення доходу підприємства (збільшується на 1,004%).

3.2 Економічне обґрунтування доцільності BAS АГРО.ERP для удосконалення управління інноваційною діяльністю в ФГ «СВЕТЛОВА»

Доцільно запропонувати інвестиційних агроіновацій для нашого

фермерського господарства, так як основна галузь це рослинництво а саме вирощування зернових тому від цього доцільно ірозглянути відповідні пропозиції. Розвиток парадигми управління суб'єктами господарювання призвів до появи альтернативного системному підходу до організації продуктивної діяльності - проєктного підходу. Відмінності проєктного підходу від традиційного системного підходу полягають у тому, що управління проєктами передбачає створення доданої вартості шляхом спрямування на досягнення конкретної цілі протягом обмеженого періоду часу та із визначеною кількістю ресурсів, які визначені групою зацікавлених сторін, враховуючи ризики та задані параметри якості продукту проєкту.

Представлені головні типи агроінновацій, такі як технологічні, агрохімічні, біологічні або селекційні, організаційно-управлінські і екологічні. Крім того, для кожного типу агроінновацій пропонуються показники для оцінювання проєктів за відповідними категоріями: економічним, науково-технічним, соціальним і екологічним. Наприклад, для технологічних агроінновацій економічний ефект можна виміряти за допомогою показників зростання рентабельності, для технологічних, агрохімічних і біологічних – збільшення врожайності, підвищення продуктивності тварин та зменшення витрат на одиницю продукції, для організаційно-управлінських – зниження складності управлінських процесів, а для екологічних – прогрес у виконанні екологічних норм та зменшення величини штрафів за їх порушення.

Для нашого підприємства, яке спеціалізується на вирощуванні традиційних зернових і зернобобових культур, важливими агроінноваціями є нові сорти рослин, які мають вищу врожайність, стійкість до хвороб та інші специфічні якісні показники готової продукції. Для визначення ключових агроінноваційнеобхідно оцінити вплив різних проєктів на результативність нашого підприємства. Якщо для деяких культур ми вже використовуємо сучасні сорти насіння, то ефективно впровадження інновацій може полягати у використанні нових методів добривного господарства, технологій

зберігання, вимірювання та контролювання рівня вологості. Вибір проєктів агроінновацій здійснюється відповідно до основних напрямків діяльності підприємства, які визначені як стратегічні зони господарювання. Для конкретної стратегічної зони господарювання, яким є вирощування соняшника, ріпаку та пшениці, було визначено основні типові агроінновації.

Типова карта портфелю агроінновацій представлена на рисунку. 3.3.



Рисунок 3.3 - Карта портфелю агроінновацій для ФГ «СВЕТЛОВА»

Джерело: сформовано за [7].

На першому етапі необхідно сформулювати кластери потенційних проєктів, які в подальшому підлягають оцінці та включенню до стратегічних портфелів в галузі господарювання. Другий етап передбачає оцінювання цих проєктів. Однак, найважливішим аспектом при розробці обґрунтування агроінноваційних портфелів є вибір критеріїв оцінювання.

При розробці показників оцінювання проєктів агроінновацій слід враховувати декілька важливих аспектів. По-перше, необхідно використовувати показники оцінювання ефективності проєктів, 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 проєктів стратегічним цілям розвитку підприємства. Кожен проєкт повинен відповідати стратегічному напрямку підприємства і сприяти його розвитку в обраному напрямку. Третім аспектом є оцінка ризику, пов'язаного з реалізацією проєктів. Потенційні ризики повинні бути оцінені і враховані при прийнятті рішень щодо реалізації проєктів. Це допоможе знизити можливі негативні наслідки для підприємства. Крім того, важливим є врахування показників взаємної синергії від поєднання впровадження проєктів в одному портфелі. Кожен проєкт повинен оцінюватися на основі його взаємодії з іншими проєктами і мати свою інтегральну оцінку. Це дозволить визначити потенційні переваги від поєднання ресурсів і забезпечити більш ефективне використання їх. У підсумку, розробка показників оцінювання проєктів агроінновацій повинна враховувати показники ефективності, відповідність стратегічним цілям, ризики і можливості взаємної синергії проєктів. Це допоможе забезпечити прогресивний розвиток підприємства і забезпечити його конкурентоспроможність.

Ми пропонуємо купити ліцензійну програму BAS АГРО.ERP це комплексне рішення для управління рослинництвом. BAS АГРО.ERP – це потужна програмна система, розроблена спеціально для автоматизації та оптимізації процесів у сільському господарстві, зокрема у рослинництві. Вона охоплює широкий спектр функціональних можливостей, що дозволяють ефективно управляти всіма аспектами виробництва. Управлінська програма для рослинництва – це потужний інструмент, який дозволяє автоматизувати та оптимізувати всі процеси, пов'язані з вирощуванням сільськогосподарських культур. Вона є незамінним помічником для агрономів, керівників господарств та інших фахівців агропромислового комплексу.

Основні функціональні можливості BAS АГРО.ERP:

По перше це планування виробництва через складання детальних планів сівозмін з урахуванням особливостей ґрунтів, кліматичних умов та вимог до культур. Розрахунок оптимальних норм внесення добрив та засобів захисту рослин на основі даних про стан полів та потреби культур. Планування польових робіт з урахуванням наявної техніки та трудових ресурсів. Моделювання різних сценаріїв розвитку виробництва для прийняття обґрунтованих рішень.

По друге це облік ведення повного обліку всіх сільськогосподарських культур, включаючи посівні площі, витрати на виробництво, урожайність та якість продукції. Облік руху матеріальних цінностей, палива, запчастин та інших ресурсів. Облік роботи техніки та трудових ресурсів. Здійснення аналізу ефективності виробництва за різними показниками (врожайність, собівартість, прибутковість). Проведення ідентифікації проблемних зон та розробка заходів для їх усунення. Прогнозування врожайності та фінансових результатів.

По третє це моніторинг стану полів за допомогою супутникових знімків та даних датчиків, погодних умов та їх впливу на розвиток рослин, моніторинг роботи техніки та виконання планових завдань. Програма здійснює інтеграцію з іншими системами (бухгалтерськими, геоінформаційними тощо) для забезпечення комплексного управління підприємством.

Дана програма відповідає повністю незначному обсягу обробітки полів в розмірі 1000 гектарів та незначного штату ФГ. Переваги використання BAS АГРО.ERP сприяє оптимізації використання ресурсів, зменшення витрат, збільшення врожайності. Своєчасне проведення агротехнічних заходів, контроль за якістю продукції. Аналіз великих обсягів даних та отримання достовірної інформації для прийняття управлінських рішень. Прогнозування можливих проблем та розробка заходів щодо їх усунення. Автоматизація процесів обліку та звітності.

Програма BAS АГРО.ERP охоплює всі аспекти

сільськогосподарського виробництва та може бути адаптована під потреби будь-якого підприємства, розроблена на основі передових технологій та має високу стабільність, компанія-розробник надає якісну технічну підтримку. Використання BAS АГРО.ERP дозволяє перевести управління сільськогосподарським підприємством на якісно новий рівень, забезпечити ефективність та конкурентоспроможність.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для розрахунку ефективності інноваційного проекту

Обладнання	Вартість тис.грн.
BAS АГРО.ERP	600000
Установка	65000
Навчання	15000
Всього	680000

Вартість комплексу досліджуваного технологічного обладнання складає 680 тис. грн. Враховуючи те, що кошти підприємство планує отримати в рамках програми від асоціації «Свинарі України» на основі краудфандингу проведемо оцінку ефективності інноваційного проекту, використовуючи методичний інструментарій, наведений в розділі 1.3. роботи. Отже вихідними даними для проведення розрахунку є початкові інвестиції за проектом в розмірі 680,0 тис. грн. Для визначення грошових надходжень від впровадження інноваційного проекту розрахуємо прогнозовані показники реалізації продукції підприємства.

Варто зауважити, що при оцінці ефективності інноваційного проекту доцільно враховувати певні аспекти до складу яких включають:

- необхідність порівняння об'єму інвестиційних витрат, з одного боку, та інвестиційного доходу на вкладений капітал – з другого.

- у складі вартості проекту слід враховувати не тільки прямі витрати, але й непрямі, не тільки матеріальні, але й нематеріальні активи. До непрямих належать витрати, пов'язані з підготовкою проекту до реалізації, контролем за реалізацією проекту, формуванням необхідного об'єму

інвестиційних ресурсів. Нематеріальні активи – це витрати на право користування новими технологіями, купівля патентів, винаходів.

– у складі інвестиційного доходу (чистого грошового потоку) слід враховувати суму чистого прибутку та амортизаційні відрахування у процесі експлуатації обладнання придбаного в рамках інноваційного проекту.

– оскільки гроші в результаті інфляції з часом зменшують свою вартість, то сума майбутнього інвестиційного доходу для порівняння з витратами, що здійснюються на початку реалізації інноваційного проекту, має бути приведена до теперішньої вартості шляхом дисконтування.

Для оцінки ефективності інноваційного проекту розрахуємо наступні загальновідомі показники: NPV (чиста теперішня вартість проекту), IRR (внутрішня норма рентабельності інвестицій), PI (індекс рентабельності проекту), DPP (дисконтований період окупності), які використовуються фахівцями для оцінки ефективності державних інвестиційних проектів. Ставка дисконтування для проведення розрахунків була визначена на рівні 20%, що відповідає вимогам оцінки державних інвестиційних проектів. Згрупуємо вихідні дані для розрахунку в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Вихідні дані для розрахунку ефективності інноваційного проекту

Показники	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Інвестиції I_t , тис. грн.	680,0	-	-	-	-
Грошовий потік CF_t , тис. грн.		222,58	257,79	304,84	352,37
Коефіцієнт дисконтування, r	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Дисконтований грошовий потік $\frac{CF_t}{(1+r)^t}$, тис. грн.		183,48	178,44	174,70	170,09

Визначивши обсяг щорічного грошового потоку було проведено його дисконтування з урахуванням ставки дисконту в розмірі 20%, отримані результати представлено в таблиці 3.7. Виходячи з отриманих щорічних результатів дисконованого грошового потоку визначається загальний обсяг

грошових надходжень в рамках проекту. Використовуючи отримані результати розрахуємо показники оцінки ефективності, які представлено в табл. 3.8

Таблиця 3.8 - Результати розрахунку та доцільності впровадження інноваційного обладнання

Показник	Отриманий результат
I_t тис. грн.	680,0
$\sum_t \frac{CF_t}{(1+r)^t}$, тис. грн.	707,0
NPV, тис. грн..	270,0
PI	1,04
IRR, %	22
DPP, р.	3 р. 10 міс.

За результатами проведених розрахунків ефективності досліджуваного інноваційного проекту для впровадження в ФГ «СВЕТЛОВА» як об'єкта фінансування за рахунок асоціації можна зазначити, що термін окупності проекту складає 3 роки 10 міс. За показником чистої теперішньої вартості (NPV), як видно з табл. 3.5 досліджуваний проект є прибутковим. Показник індексу рентабельності проекту (PI) відповідає вимогам щодо позитивного рішення про впровадження проекту, а саме $PI (1,04) > 1,0$. Внутрішня норма рентабельності проекту (IRR) також має позитивне значення 22% адже перевищує норму дисконту. Отже наведені результати вказують на доцільність впровадження проекту. Варто зауважити, що очікуваний дохід розраховувався виходячи з підвищення обсягів реалізації продукції підприємства та відродження галузі свинарства.

Використання управлінської програми для ведення рослинництва дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та отримати максимальний прибуток. Завдяки сучасним технологіям, агрономи мають можливість приймати обґрунтовані рішення та досягати високих результатів у своїй діяльності

ВИСНОВКИ

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

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції сучасний стан трансформаційних процесів в контексті глобалізаційних змін потребує активізації всіх учасників аграрного виробництва. Досягти значних позитивних зрушень можливо лише за умови ефективного ведення фінансово-господарської діяльності. Багаторічний успішний досвід країн-лідерів вказує на те, що без впровадження інноваційної діяльності в процес виробництва досягти успіху не можливо.

Визначено сутність та теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємства та особливості її формування в аграрній сфері показали з позиції системного підходу в управлінні, система управління інноваційною діяльністю є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілісність цієї системи, з притаманними їм взаємозв'язками між собою і зовнішнім середовищем, що спрямовані на досягнення цілей діяльності на засадах оптимізації ризиків, витрат і результатів діяльності.

Предметом діяльності ФГ «СВЕТЛОВА » є вирощування зернових а саме пшениця озимої, кукурудзи, просо, сої та соняшнику. В обробітку господарства знаходиться 1066,9 га ріллі, середньооблікова чисельність працівників господарства за період дослідження з 2021 по 2023 рік мала тенденцію до зниження штат постійних працівників склав 17 чоловік із середньою заробітною платою в 17803 грн. У 2023 році підприємство отримало прибуток у розмірі 15195,1 грн, рівень рентабельності склав 41,8%. Організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом.

Здійснено оцінка потенціалу господарства в контексті інноваційного розвитку, індекс ефективності управлінської діяльності дорівнює 1,51,

фінансовий стан» можна охарактеризувати як відносно стабільний з урахуванням важкості тих загроз, з якими постійно стикається менеджмент даного господарства внаслідок повномасштабної агресії РФ проти України. Характеристика запроваджених інновацій на підприємстві свідчить про активне їх впровадження починаючи з 2020 року, нові технології вирощування пшениці та соняшнику, додаток для смартфона Farmi, цифрова тематична карта, цифрові моделі рельєфу, аналітика та планування (агрохімічний паспорт поля), створення нового ринку товарів і послуг, прокладений логістичний маршрут, додаток Navizor.com, впровадження заходів з метою покращення життя населення, активна співпраця з науковими закладами, впровадження заходів з питань охорони довкілля, запровадження нових підходів до планування обсягів продукції і прибутку.

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

Пріоритетними засадами управління інноваційним розвитком на рівні ФГ «СВЕТЛОВА » мають стати стимулювання інноваційної активності та творчих ініціатив працівників та спеціалістів підприємства, створення умов для розвитку творчого мислення і вільного обговорення креативних ідей через створення тимчасової робочої групи для прийняття креативних рішень і реалізації інноваційних проектів в системі менеджменту підприємства.

Із основних пропозицій пропонуємо запровадити технічну інновацію із покупкою двох дронів для моніторингу та внесення ЗЗР які збільшать врожайність на 1%, що в свою чергу призведе до підвищення доходу підприємства (збільшується на 1,004%).

Враховуючи вирішальну роль процесів діджиталізації та цифровізації запропоновано долучитися до аграрних інноваційних digital-платформ таких як Спільнокошт, StartEra, Українська Біржа Благодійності, Моє місто, Advantage Ukraine, дія яких спрямована на реалізацію інноваційного потенціалу господарства завдяки забезпеченню дії ланцюгу агровартості на засадах комерціалізації інновацій та сприяння подолання інституційних бар'єрів та підвищення рівня інклюзивності агроінновацій.

Запропоновано купити ліцензійну програму BAS АГРО.ERP яка розроблена спеціально для автоматизації та оптимізації процесів у сільському господарстві, як комплексне рішення для управління рослинництвом та охоплює широкий спектр функціональних можливостей, що дозволяють ефективно управляти всіма аспектами виробництва термін окупності проекту складає 3 роки 10 міс.

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.nayka.com.ua/?op=1&z=5338> (дата звернення 14.06.2022).
4. Бервено О. В., Артамонова А. Ю. Методичні підходи щодо активізації інноваційного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 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.nayka.com.ua/pdf/1_2021/102.pdf (дата звернення 31.08.2024).
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. Логоша Р.В., Дяченко М.В. Теоретико-методологічні основи формування державного регулювання процесів інноваційного розвитку АПК

в умовах глобальних трансформацій. Актуальні питання в сучасній науці. 2023. № 11 (17). С. 138-152. DOI: 10.52058/2786-6300-2023-11(17)-138-152.

9. Мазуренко О.В., Столярчук Н.М. Інноваційне забезпечення аграрного сектору економіки: аналіз стану. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 37-45.

10. Милованов розповів, як розподілятимуть дотації аграріям у 2024 році. AgroPolit [сайт]. URL: <https://agropolit.com/news/14863-milovanov-rozpovivyak-rozpodilyatimutsya-dotatsiyi-agrariyam-u-2023-rotsi> (дата звернення: 12.01.2024).

11. Охріменко О.О., Скоробогатова Н.Є., Манаєнко І.М., Яресько Р.С. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 262 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/_1_2098_37094451.pdf (дата звернення 11.11.2024).

12. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.07.2024).

13. Придуха М. Менеджмент інноваційної діяльності аграрного підприємства. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання. Матеріали міжнарод. наук.-практ. конф., Суми, 29-30 листопада 2023 р. тези доп. С.:СДУ, 2023. С.95.

14. Придуха М. Інноваційні тренди в менеджменті аграрних підприємств у сучасних умовах. Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах: Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 17-18 квітня 2024 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2024 С.209-21015.

15. Соколюк С.П. Інноваційний розвиток підприємств аграрного сектора економіки в умовах інституційних змін. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2023. Том 57. № 2. С. 107–114.

16. Чіков І., Ярощук Р. (2024). Інноваційна діяльність як системоутворюючий чинник підвищення конкурентоспроможності

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-782>

17. Чіков І.А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». Ефективна економіка. 2019. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.179.

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

19. Barrientos-Fuentes J. C., Berg E. Impact assessment of agricultural innovations: a review. *Agronomía Colombiana*. 2021. №31(1), 120-130.

20. Ogundari, K., Bolarinwa, O. D. Impact of agricultural innovation adoption: a meta-analysis. *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*. 2020. Volume 62, Issue 2. P. 217-236.

21. https://ukrstat.org/uk/operativ/oper_new.html(дата звернення 11.11.2024).

22. 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.

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

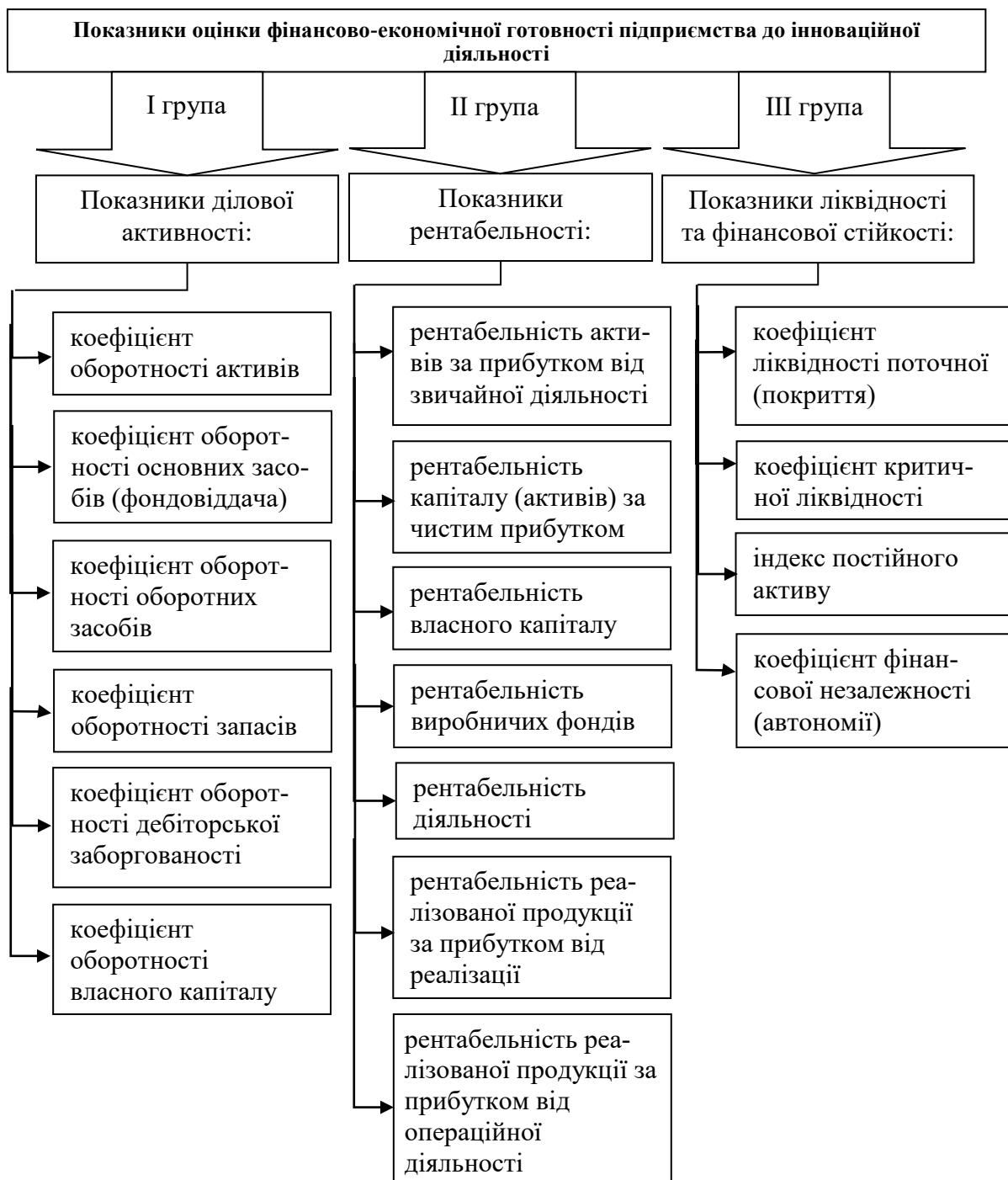
24. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets. URL: <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntang>(дата звернення 15.11.2024).

25. 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 15.08.2024)

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

ДОДАТОК В



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