

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СВІТАНОК
СМ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

здобувача вищої освіти **Реутської Ганни Василівни**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ _____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економіки промисловості Одеського
національного технологічного
університету
Віктор ЗАМЛИНСЬКИЙ

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
«_____» _____ 2023 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

_____ **Галина ЗАПША**

«_____» _____ **2023 р.**

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Ганні ВОЛОКІТІНІЙ

1. Тема роботи: *«Управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області в умовах нестабільності зовнішнього середовища», науковий керівник роботи: д.е.н., професор Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету №45 від 15.03.2023 року*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *12 грудня 2023р.*

3. Об'єкт дослідження: *є процес управління, в частині інноваційної діяльності аграрного товариства.*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління інноваційною діяльністю аграрного товариства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Розрахункова частина досліджень проводилась за результатами діяльності ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *теоретично обґрунтувати сутність управління інноваційною діяльністю;*

- дослідити напрями розвитку інноваційної діяльності аграрного підприємства;
- обґрунтувати механізм управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства;

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати макро та мікроекономічні умови функціонування ТОВ «Світанок СМ»;
- оцінити внутрішнього середовища ТОВ «Світанок СМ»;
- оцінити економічну ефективність функціонування ТОВ «Світанок СМ»;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- провести оцінку інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності ТОВ «Світанок СМ» як основа інноваційного розвитку;
- провести удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ»;
- представити напрями удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Світанок СМ»;

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення поняття «інновації». Напрями розвитку інноваційної діяльності аграрного підприємства. Механізм управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Економічні фактори впливу на ТОВ «Світанок СМ» ринкової ситуації в Україні. Політико-правові фактори впливу на ТОВ «Світанок СМ». Соціальні фактори впливу на ТОВ «Світанок СМ». Науково-технічні фактори впливу на ТОВ «Світанок СМ». PEST-аналіз діяльності ТОВ «Світанок СМ». Визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Світанок СМ». Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Світанок СМ». Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Світанок СМ». Організаційна структура управління ТОВ «Світанок СМ». Показники розмірів ТОВ «Світанок СМ». Склад і структура активів ТОВ «Світанок СМ» на кінець року. Ефективність використання активів ТОВ «Світанок СМ». Обсяги виробництва видів продукції ТОВ «Світанок СМ». Чисті доходи від реалізації продукції ТОВ «Світанок СМ». Урожайність основних видів культур в ТОВ «Світанок СМ». Собівартість 1 ц виробленої продукції в ТОВ «Світанок СМ». Середня ціна реалізації 1 ц продукції, грн. в ТОВ «Світанок СМ». Прибуток (збиток) від реалізації 1 ц продукції в ТОВ «Світанок СМ». Рентабельність основних культур ТОВ «Світанок СМ».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Рівень ефективності виробничої діяльності ТОВ «Світанок СМ». Рівень фінансового стану ТОВ «Світанок СМ». Рівень ділової активності ТОВ «Світанок СМ». Розрахунок показника конкурентоспроможності ТОВ «Світанок СМ». Прогноз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Світанок СМ» за методами лінійних трендів на 2024-2026 рр. Екстраполяція рівня ефективності виробничої діяльності ТОВ «Світанок СМ» на 2024-2026 рр. Екстраполяція рівня фінансового стану діяльності ТОВ «Світанок СМ» на 2024-2026 рр. Екстраполяція рівня ділової активності діяльності ТОВ «Світанок СМ» на 2024-2026 рр. Екстраполяція рівня конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Світанок СМ» на 2024-2026 рр. Дерево цілей розвитку виробничо-господарської діяльності ТОВ «Світанок СМ». Збалансована система показників управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ» за Д. Нортоном і Р. Капланом. Удосконалена організаційна структура управління ТОВ «Світанок СМ». Розрахунок витрат на введення посади менеджера з інноваційного розвитку в ТОВ «Світанок СМ». Розрахунок первісної вартості 1 одиниці інноваційного обладнання. Виробничі можливості та планова потреба в інноваційному обладнанні. Планові показники виробництва та реалізації озимої пшениці ТОВ «Світанок СМ» на 2024р. Визначення показників інноваційно-інвестиційного проекту.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання:

15.03.2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	13.03.2023	0,5	виконано
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	15.03.2023	0,5	виконано
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	16.03.2023- 24.03.2023-	0,5	виконано
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	25.03.2023 22.04.2023	3,0	виконано
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.04.2023- 12.05.2023	0,5	виконано
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.05.2023- 12.09.2023	3,0	виконано
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.09.2023- 12.11.2023	4,5	виконано
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2023- 15.11.2023	1,0	виконано
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2023- 22.11.2023	0	виконано
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2023 28.11.2023	1,5	виконано
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2023- 12.12.2023	1,0	виконано
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.12.2023	0,1	виконано
14	Перевірка роботи на оригінальність	12.12.2023- 20.12.2023	0	виконано
15	Попередній захист на кафедрі	20.12.2023	0,4	виконано
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	20.12.2023- 25.12.2023	0	виконано
17	Захист кваліфікаційної роботи	26.12.2023- 28.12.2023	1,5	виконано
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Ганна ВОЛОКІТІНА

Науковий керівник: _____ Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Реутська Г.В. Управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області в умовах нестабільності зовнішнього середовища. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. В сучасних умовах значної нестабільності зовнішнього середовища функціонування аграрних підприємств вкрай важливим є ефективне управління їх інноваційною діяльністю. При цьому інновації в цьому аспекті розглядаються не тільки як засіб для зростання економічної ефективності ведення діяльності господарств, а й в першу чергу як засіб пристосування до нових реалій зовнішнього середовища, як економічних, так і політичних, екологічних, соціальних. Вони сприяють росту конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції та інтеграції в європейський економічний простір.

Питання управління інноваційною діяльністю знайшли розвиток у роботах багатьох провідних науковців, таких як І.Т. Балабанова, Б. Твісса, О.В. Васпенко, В.Ш. Шматько, С.М. Ілляшенко, Н.В. Красноутської, В.Б. Смолінської та ін. Поряд з тим, в умовах нестабільної зовнішнього середовища аспекти управління аграрних підприємств вимагають постійного дослідження та корегування для ефективного функціонування суб'єктів агробізнесу та їх наступного розвитку. Особливо серед них необхідно виділити інноваційний розвиток, що сприяє оптимальному використанню ресурсів, новітніх технологій і техніки і може призводити до значних зростань продуктивності діяльності. Це й обґрунтовує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, її мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Для досягнення представленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- теоретично обґрунтувати сутність управління інноваційною діяльністю;
- дослідити напрями розвитку інноваційної діяльності аграрного підприємства;
- обґрунтувати механізм управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства;
- проаналізувати макро та мікроекономічні умови функціонування ТОВ «Світанок СМ»;
- оцінити внутрішнього середовища ТОВ «Світанок СМ»;
- оцінити економічну ефективність функціонування ТОВ «Світанок СМ»;
- провести оцінку інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності ТОВ «Світанок СМ» як основа інноваційного розвитку;
- провести удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ»;
- представити напрями удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Світанок СМ».

Об'єктом дослідження є процес управління, в частині інноваційної діяльності аграрного товариства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління інноваційною діяльністю аграрного товариства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Розрахункова частина досліджень проводилась за результатами діяльності ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи виступили загальнонаукові та конкретно-наукові методи. Серед загальнонаукових методів: індукція (в частині забезпечення присутності власної авторської думки); дедукція (при обґрунтуванні результатів таблиць, структур, матриць у вигляді висновків); аналіз (при проведенні опису результатів діяльності та його економічної ефективності в період дослідження); синтез (при використанні методик PEST-аналізу, SWOT-аналізу). Також в кваліфікаційній роботі мають місце наступні методи: розрахунково-конструктивний (в процесі презентації вибору варіантів рішення до поставлених задач), монографічний (при проведенні порівняльної роботи в звітних та базисних показниках); метод «Дерево цілей» (для конкретизації обраної місії товариства); Balanced Scorecard, BSC Д. Нортон і Р. Каплана (для інтерпретації отриманих результатів «Дерева цілей» в збалансованій системі показників), теорію ефективною конкуренції (при дослідженні інвестиційної привабливості товариства).

Елементи наукової новизни. Основний науковий результат кваліфікаційної магістерської роботи полягає в комплексному узагальненні теоретичних, методичних та прикладних основ щодо управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства. Набули подальшого розвитку надані пропозиції за результатами PEST та SWOT аналізу; представлені результати оцінки інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності; сформовані пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю; запропоновані напрямки удосконалення інноваційної діяльності.

Апробація результатів дослідження. Наукові положення і результати кваліфікаційної роботи були висвітлені на II Міжнародній науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти» в Одеському державному аграрному університеті (м. Одеса, 8-9 грудня 2023 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 71 сторінках комп'ютерного тексту, містить 30 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 87 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретичні основи управління інноваційною діяльністю» теоретично обґрунтовано сутність управління інноваційною діяльністю; досліджено напрями розвитку інноваційної діяльності аграрного підприємства; обґрунтовано механізм управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства.

У другому розділі «Макроекономічні та мікроекономічні умови функціонування та аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Світанок СМ» проаналізовано макро та мікроекономічні умови функціонування ТОВ «Світанок СМ»; оцінено внутрішнього середовища ТОВ «Світанок СМ»; оцінено економічну ефективність функціонування ТОВ «Світанок СМ».

У третьому розділі «Удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ» в умовах нестабільності зовнішнього середовища» проведено оцінку інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності ТОВ «Світанок СМ» як основа інноваційного розвитку; проведено удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ»; представлено напрямки удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Світанок СМ».

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища дозволяють зробити наступні висновки:

1. Внаслідок узагальнення наукових доробок вчених в сфері інновацій запропоновано власне визначення категорії управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства – як процесу організації, планування, регулювання,

мотивації та контролю в частині створення на аграрних підприємствах заходів інноваційного характеру для досягнення поставлених цілей та закріплення ринкових позицій з подальшим ростом конкурентоспроможності агропідприємства на ринку.

В сучасних реаліях, основними завданнями при управлінні діяльністю інноваційного спрямування є створення сприятливих умов для проведення інноваційної діяльності, виявлення основних напрямів для їх впровадження та вибір тих, що можуть надати можливість досягнути найкращих результатів в оптимальні строки. Управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств передбачає створення комплексу дій, що забезпечать через реалізацію інновацій переваги над конкурентами, сталий розвиток та ефективне функціонування в довгостроковій перспективі

2. Результатами дослідження макро та мікросередовища ТОВ «Світанок» та його внутрішнього середовища виявлено, що товариство є конкурентоспроможним на ринку сільськогосподарської продукції; товариство займається впровадженням інноваційних технологій. Як в аспектів насінневого матеріалу та засобів захисту рослин, так і в технічному плані, щодо засобів обробітку ґрунту, збирання посівів, що дозволяє отримувати вищі врожаї та мати менші втрати при зборі урожаю; товариство має конкурентні ціни на ринку, що дозволяє йому отримувати прибуток та мати високий рівень рентабельності продукції. ТОВ «Світано СМ» має технічні, людські та матеріальні ресурси для втілення інновацій та досягнення нових вищих результатів у власній діяльності.

3. Досліджуване товариство має високі показники власної інвестиційної привабливості, є фінансово стійким та веде активну діяльність, що забезпечує високу конкурентоспроможність на ринку та дає можливість інноваційно розвиватись та ефективно управляти цією діяльністю.

Напрями інноваційного розвитку товариства повинні бути направлені на продукцію, що є основою спеціалізації. Тому на наш погляд озима пшениця є тою продукцією, яка повинна бути флагманом в інноваційних технологіях господарства. Забезпечивши розвиток інтенсивних технологій в цій галузі за рахунок використання інноваційного обладнання, в якості якого запропоновано дрон аграрного призначення, що може виконувати широкий спектр функцій, вони можуть допомагати в обробці з повітря полів добривами та засобами захисту, можуть використовуватись в комплексі з сівалками, використовуються для відеозйомки стану полів та проведення виявлення хворих рослин.

Досягнення поставлених цілей дасть можливість ТОВ «Світанок СМ» сформувати ефективну управління інноваційною діяльністю і допоможе отримати вищу результативність та підвищити рівень конкурентоспроможності продукції за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Реутська Г.В., Лівінський А.І. Управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: Збірник матеріалів II Міжнародній науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців* (м. Одеса, 8-9 грудня 2023 р). Одеса, ОДАУ. 2023. С. 586-588.

АНОТАЦІЯ

Реутська Г.В. Управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області в умовах нестабільності зовнішнього середовища. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2023.

В кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано сутність управління інноваційною діяльністю; досліджено напрями розвитку інноваційної діяльності аграрного підприємства; обґрунтовано механізм управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства.

Проведено аналіз макро та мікроекономічні умови функціонування ТОВ «Світанок СМ»; оцінено внутрішнього середовища ТОВ «Світанок СМ»; оцінено економічну ефективність функціонування ТОВ «Світанок СМ».

Розроблені заходи щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ» в умовах нестабільності зовнішнього середовища; проведено оцінку інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності ТОВ «Світанок СМ» як основа інноваційного розвитку; проведено удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ»; представлено напрямки удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Світанок СМ».

Ключові слова: управління, інноваційна діяльність, інновація, нововведення, сільськогосподарське підприємство, інвестиційна діяльність, товариство.

ANNOTATION

Reutska G.V. Management of innovative activities of "Svitanok SM" LLC of Bereziv district of Odesa region in conditions of instability of the external environment. - On the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 073 - "Management". – Odesa State Agrarian University, Odesa, 2023.

In the qualification work, the essence of management of innovative activity is theoretically substantiated; directions of development of innovative activity of the agricultural enterprise were investigated; the mechanism of managing the innovative activity of the agricultural enterprise is substantiated.

An analysis of macro and microeconomic conditions of the functioning of "Svitanok SM" LLC was carried out; assessed the internal environment of "Svitanok SM" LLC; the economic efficiency of the functioning of "Svitanok SM" LLC was evaluated.

Measures have been developed to improve the management of innovative activities of "Svitanok SM" LLC in conditions of instability of the external environment; an assessment of the investment attractiveness and competitiveness of "Svitanok SM" LLC as a basis for innovative development was carried out; the improvement of the management of innovative activities of "Svitanok SM" LLC was carried out; directions for improving the innovative activity of Svitanok SM LLC are presented.

Key words: management, innovative activity, innovation, innovation, agricultural enterprise, investment activity, society.

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	7
1.1 Сутність управління інноваційною діяльністю	7
1.2 Напрями розвитку інноваційної діяльності аграрного підприємства	12
1.3. Механізм управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства	16
РОЗДІЛ 2 МАКРОЕКОНОМІЧНІ ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «СВІТАНОК СМ»	24
2.1. Макро та мікроекономічні умови функціонування ТОВ «Світанок СМ»	24
2.2. Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «Світанок СМ»	34
2.3. Економічна ефективність функціонування ТОВ «Світанок СМ»	43
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СВІТАНОК СМ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	52
3.1. Інвестиційна привабливість та конкурентоспроможність ТОВ «Світанок СМ» як основа інноваційного розвитку	52
3.2 Удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ»	64
3.3 Напрямки удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Світанок СМ»	71
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах значної нестабільності зовнішнього середовища функціонування аграрних підприємств вкрай важливим є ефективне управління їх інноваційною діяльністю. При цьому інновації в цьому аспекті розглядаються не тільки як засіб для зростання економічної ефективності ведення діяльності господарств, а й в першу чергу як засіб пристосування до нових реалій зовнішнього середовища, як економічних, так і політичних, екологічних, соціальних. Вони сприяють росту конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції та інтеграції в європейський економічний простір.

Питання управління інноваційно. діяльністю знайшли розвиток у роботах багатьох провідних науковців, таких як І.Т. Балабанова [6], Б. Твісса [77], О.В. Васшенко, В.Ш. Шматько [13], С.М, Ілляшенко [39,40], Н.В. Красноутської [49], В.Б. Смолінської [72] та ін. Поряд з тим, в умовах нестабільної зовнішнього середовища аспекти управління аграрних підприємств вимагають постійного дослідження та корегування для ефективного функціонування суб'єктів агробізнесу та їх наступного розвитку. Особливо серед них необхідно виділити інноваційний розвиток, що сприяє оптимальному використанню ресурсів, новітніх технологій і техніки і може призводити до значних зростань продуктивності діяльності. Це й обґрунтовує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, її мету і завдання.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Для досягнення представленої мети необхідно вирішити ряд *завдань*:

- теоретично обґрунтувати сутність управління інноваційною діяльністю;
- дослідити напрями розвитку інноваційної діяльності аграрного підприємства;

- обґрунтувати механізм управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства;
- проаналізувати макро та мікроекономічні умови функціонування ТОВ «Світанок СМ»;
- оцінити внутрішнього середовища ТОВ «Світанок СМ»;
- оцінити економічну ефективність функціонування ТОВ «Світанок СМ»;
- провести оцінку інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності ТОВ «Світанок СМ» як основа інноваційного розвитку;
- провести удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ»;
- представити напрямки удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Світанок СМ»;

Об'єктом дослідження є процес управління, в частині інноваційної діяльності аграрного товариства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління інноваційною діяльністю аграрного товариства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Розрахункова частина досліджень проводилась за результатами діяльності ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи виступили загальнонаукові та конкретно-наукові методи. Серед загальнонаукових методів: індукція (в частині забезпечення присутності власної авторської думки); дедукція (при обґрунтуванні результатів таблиць, структур, матриць у вигляді висновків); аналіз (при проведенні опису результатів діяльності та його економічної ефективності в період дослідження); синтез (при використанні методик PEST-аналізу, SWOT-аналізу). Також в кваліфікаційній роботі мають місце наступні методи:

розрахунково-конструктивний (в процесі презентації вибору варіантів рішення до поставлених задач), монографічний (при проведенні порівняльної роботи в звітних та базисних показниках); метод «Дерево цілей» (для конкретизації обраної місії товариства); Balanced Scorecard, BSC Д. Нортон і Р. Каплана (для інтерпретації отриманих результатів «Дерева цілей» в збалансованій системі показників), теорію ефективної конкуренції (при дослідженні інвестиційної привабливості товариства).

Інформаційне забезпечення. Базисом отримання інформації для написання кваліфікаційної роботи є офіційні джерелах інформації, що представляють відомості щодо управління інноваційною діяльністю, надають конкурентні варіанти рішень за умов нестабільності зовнішнього середовища, річна звітність товариства Березівського району Одеської області, авторські доробки, науково-методичні надбання в контексті управління інноваційною діяльністю в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що отримали подальший розвиток науково-прикладні підходи щодо управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства. Набули подальшого розвитку надані пропозиції за результатами PEST та SWOT аналізу; представлені результати оцінки інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності; сформовані пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю; запропоновані напрямки удосконалення інноваційної діяльності.

Практичне значення одержаних результатів магістерського дослідження полягає у формуванні пропозицій щодо управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ» в умовах нестабільності зовнішнього середовища, які будуть впроваджені в діяльність досліджуваного аграрного товариства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Наукові положення і результати кваліфікаційної роботи були висвітлені на II Міжнародній науково-

практичній конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти» в Одеському державному аграрному університеті (м. Одеса, 8-9 грудня 2023 р.).

Публікації.

Реутська Г.В., Лівінський А.І. Управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: Збірник матеріалів II Міжнародній науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців* (м. Одеса, 8-9 грудня 2023 р). Одеса, ОДАУ. 2023. С. 586-588.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1 Сутність управління інноваційною діяльністю

Основною ціллю кожного підприємства є довготривале ефективне функціонування, для досягнення цього, важливо забезпечити сприятливі умови для виробництва високоякісних товарів чи надання високоякісних послуг, що призведе до задоволення потреб аграрного підприємства, його працівників та споживачів його продукції.

Особливого значення в процесі розвитку аграрного підприємства відіграє інноваційна складова, адже інновації дають можливість максимізувати досягнення господарства та здобути нові висоти [55].

Дослідимо теоретично поняття «Інновації» та різні підходи до поняття науковців. Існують 4 основні підходи до визначення поняття (рис.1.1).

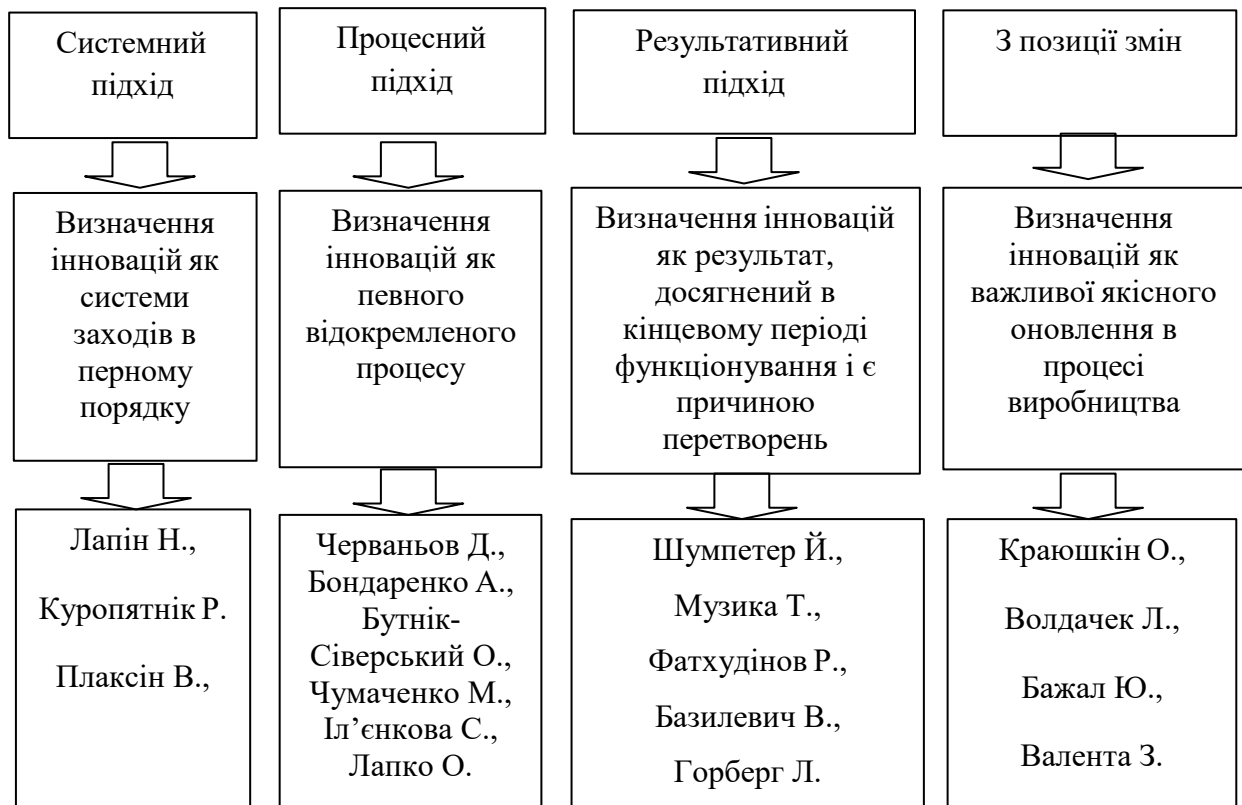


Рис. 1.1 Підходи до визначення поняття «інновації»

Побудовано автором на основі джерел [6,13.72]

Згідно проведених досліджень виявлено, що більшість науковців притримуються процесного та результативного підходу, поряд з тим всі підходи мають місце і відображення в процесі створення інновації та її реалізації в підприємстві.

Слід зазначити, що ряд визначень не підлягають цій класифікації і представляють власне тлумачення поняття.

Так відомий економіст П.Друкер під поняттям «інновації» розглядає мистецтво передачі ресурсам оновлених чи нових можливостей з метою формування цінностей [25].

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» цей термін представляє собою новостворені чи оновлені технології, товари чи послуги, що є конкурентоспроможними на ринку, крім того організаційні рішення, технічні рішення адміністративного, виробничого, комерційного характеру, що мають позитивний вплив на структуру виробництва, його якість, якість соціальної сфери. [31]

Згідно економічної енциклопедії, термін «інновація» трактується як певний новий підхід до проведення процесу створення та реалізації товарів, з допомогою якого інноватор та його бізнес отримують переваги над конкуруючими бізнесами на ринку[79].

Вітчизняний науковець Багал Ю. має інший підхід, трактуючи це поняття як «нова функція виробничого процесу», перехід від однієї виробничої функції до іншої, більш досконалої [45].

Враховуючи всі підходи до поняття інновація можна стверджувати, що кожна інновація повинна виходити з цілей, які стоять перед підприємством та на основі використання прикладних наукових досліджень надавати такий проєкт їх досягнення, який приносить досягнення цих цілей та збільшення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку.

На основі широкого колу трактувань поняття «інновація», слід приділити увагу також поняттю інноваційна діяльність, як фактичному процесу реалізації певної інновації. Слід зазначити, що науковці розмежовують ці поняття і наголошують, що діяльність пов'язана саме з процесом розробки та впровадження інновації [76]. Науковці також розглядають таку діяльність як систематичний теоретичний розвиток та практичне втілення нових задумів та ідей [81].

В свою чергу управління інноваційною діяльністю представляє собою управління на стратегічному та тактичному рівні в частині створення або використання вже існуючих інновацій, з допомогою яких можна отримати стабільні позиції на ринку та зміцнити їх у стратегічному періоді. Крім того це цілеспрямована та систематична діяльність направлена на постійне удосконалення технологій, що використовуються в підприємстві, способів та прийомів проведення робіт, за рахунок яких зростає життєвий цикл інновацій [40, 59, 69].

Під час управління інноваційною діяльністю перед менеджером постає необхідність забезпечення виконання наступних задач:

- забезпечення фінансової стійкості агропідприємства та його платоспроможності;
- забезпечення зростання темпів розвитку економіки та формування конкурентних переваг за рахунок ефективної діяльності інноваційного спрямування;
- сприяння зростанню швидкості реалізації проєктів інноваційного характеру;
- зведення до мінімуму ризиків при впровадженні і реалізації інновацій;
- здобуття максимізації доходів та прибутків від діяльності інноваційного спрямування [79].

З огляду на масштабність і різноплановість завдань, управління інноваційною діяльністю має охоплювати стратегічні й оперативні аспекти.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю націлене на прогнозування глобальних змін в економічній ситуації та пошук і реалізацію масштабних інноваційних проектів, які сприятимуть успіхові підприємства і забезпечуватимуть його ефективне функціонування і розвиток у тривалій перспективі.

Стратегічна інноватика передбачає визначення основних напрямів науково-технічної і виробничої діяльності підприємства у сферах розроблення і впровадження нової продукції; вдосконалення і модифікацію продукції, яку виготовляє підприємство; зняття з виробництва застарілої продукції; залучення у виробничу діяльність нових ресурсів і нових технологій, освоєння нових методів організації виробництва та праці тощо.

Для реалізації цих завдань необхідно розробляти плани і програми інноваційної діяльності; здійснювати обґрунтування проектів створення нових продуктів; розробляти ефективні організаційні форми управління реалізацією інноваційних проектів; керувати ресурсним забезпеченням інноваційних програм та проектів.

Оперативне управління інноваційною діяльністю полягає у складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролюванні їх виконання; вивченні економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність фірми здійснювати інноваційну діяльність; розробленні ефективних форм організації інноваційної діяльності.

Оперативне календарне планування конкретизує виробничі завдання у просторі й часі, даючи змогу менеджерам середнього і нижчого рівнів ставити перед підлеглими чіткі цілі та завдання, забезпечувати їх необхідними матеріальними та інформаційними ресурсами, координувати їхні дії відповідно до загальних термінів реалізації проекту, розробляти коригуючі заходи у разі відхилення від запланованого графіка робіт.

Оперативне управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає розроблення системи стимулювання з метою заохочення ініціативи, участі в інноваційних змінах, обговоренні проблем, що виникають у процесі впровадження новації тощо. Це завдання слід вирішувати з огляду на мотиваційні преференції персоналу фірми, соціально-психологічні фактори, що супроводжують творчу працю, дієвість та ефективність певних організаційно-управлінських прийомів для впливу на персонал з метою підвищення його зацікавленості в організаційних змінах. Ефективна система стимулювання інноваційної діяльності забезпечує зміщення акцентів у системі мотивації персоналу: від простої соціалізації і прагнення задовольнити матеріальні інтереси - до реалізації власних здібностей через участь у проекті, здобуття визнання завдяки його успішному впровадженню тощо. Активне залучення до інноваційної діяльності працівників підприємства підвищує потенціал його розвитку, створює нові інноваційні можливості, оскільки впровадження нових ідей здійснюється не під тиском вищого керівництва, а на основі розуміння важливості і за безпосередньої участі у генеруванні ідей та створенні нового всім персоналом.

Інноваційна діяльність є невід'ємним елементом виробничо-господарської діяльності кожного підприємства, однак для більшості з них - не основним. Дуже важливо оптимально співвідносити і органічно поєднувати виробничу та інноваційну складову підприємницької діяльності. Від цього передусім залежатиме здатність підприємства стабільно працювати, розширюючи, коли того вимагає ринок, наявні виробничі потужності або своєчасно видозмінюючи їх без надлишкових фінансових вкладень, якщо ринкова ситуація ускладнилася і очікується зниження попиту на традиційний продукт.

Однак упровадження нового зазвичай містить елемент ризику. Будь-яка інновація втручається в існуючу виробничу діяльність і вносить зміни, які впливають на величину економічних показників - прибутку, собівартості, продуктивності праці, обсягів продукції тощо. Цим зумовлена обережність

менеджерів щодо нововведень, їх бажання ретельно обґрунтувати кожен інноваційну пропозицію з точки зору майбутньої вигоди і нинішніх витрат.

Більшість менеджерів та власників усвідомлюють, що нововведення пов'язані з ризиком, але більший ризик вони вбачають у відмові від них. Вдала інновація забезпечує новий рівень прибутковості. За деякими розрахунками, прибуток від нового продукту у середньому на 25% вищий, ніж традиційний. Цей прибуток, у свою чергу, визначає можливість розширення виробничої діяльності підприємства і є основним джерелом його розвитку.

Отже, управління інноваційною діяльністю є невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства, яка несе в собі імпульс розвитку, ґрунтуючись на нових підходах до вирішення звичних виробничих завдань. Оптимальне поєднання виробничої та інноваційної діяльності дає змогу не лише постійно вдосконалювати виробничий процес і продукцію, а й діяти на випередження, виявляти нові перспективні напрями чи форми бізнесу, диверсифікувати діяльність з метою задоволення нових суспільних потреб.

Ми вважаємо, що управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства – це процес організації, планування, регулювання, мотивації та контролю в частині створення на аграрних підприємствах заходів інноваційного характеру для досягнення поставлених цілей та закріплення ринкових позицій з подальшим ростом конкурентоспроможності агропідприємства на ринку.

1.2 Напрями розвитку інноваційної діяльності аграрного підприємства

Агроінновації – це нововведення, що впроваджуються в аграрній сфері економіки з ціллю зростання ефективності її діяльності та сприяння стабільного розширеного відтворення аграрного виробництва, впровадження в виробничу діяльність результатів отриманих при проведенні досліджень і їх

результатів у вигляді нових сортів рослин, нових технологій у галузі рослинництва, порід сільськогосподарських тварин і свійської птиці, нових технологій у тваринництві та переробній промисловості, нових схем внесення добрив, засобів захисту рослинам та тваринам, нових методів лікування та профілактики захворювань сільськогосподарських тварин і свійської птиці, нових або удосконалених продуктів харчування, новітніх методів прийняття управлінських рішень, новітніх підходів до надання соціальних послуг, що сприяють зростанню ефективності виробничого процесу [63, 66].

Аграрний сектор економіки України загалом орієнтований на інноваційний шлях розвитку. В Україні сформоване належне правове поле для цього, а саме: закони України «Про інноваційну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», а також багато інших нормативно-правових актів та угод. Однак, впровадження інновацій, як одного з головних факторів підвищення рівня конкурентоспроможності, системно не здійснюється.

Зауважимо, що нині в Україні через військові дії на Сході та складну епідеміологічну ситуацію склалися несприятливі умови для ефективного здійснення інноваційної діяльності як загалом, так і в окремих галузях. Тому залишається актуальним завданням формування механізму регулювання інноваційного розвитку шляхом впровадження певних заходів економічної політики та вдосконалення державної системи стимулювання інноваційного розвитку. Стратегічні завдання полягають у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняної економіки на інноваційних засадах, що дасть змогу сформувати переваги для вітчизняних виробників у боротьбі з конкурентами на внутрішніх і міжнародних ринках та посприяти Україні зайняти гідне місце поряд із розвиненими світовими країнами.

Значення агроінновацій з кожним роком значно зростає, поряд з тим, фактично ця сфера зазнала великої кризи з початком повномасштабної війни на території України.

Інноваційний розвиток в значній мірі залежить від інвестицій, що можуть бути вкладені в аграрне підприємство. Тому інвестиційна привабливість виступає ключовим фактором для інноваційного розвитку. За таких обставин, макроекономічні фактори такі як стабільність валютного ринку, внутрішня місткість ринку, розвиток його інфраструктури, рівень кваліфікації персоналу, політична стабільність відіграють надзвичайну велику роль в управлінні розвитком інновацій. За умов нестабільності зовнішнього середовища роль держави в цьому процесі набуває особливого значення. Держава здатна сприяти залученню іноземних інвестицій та сприяти інноваційному розвитку завдяки власним інвестиціям [8].

На рисунку 1.1 представимо основні напрями за якими може розвиватись інноваційна діяльність аграрного підприємства.

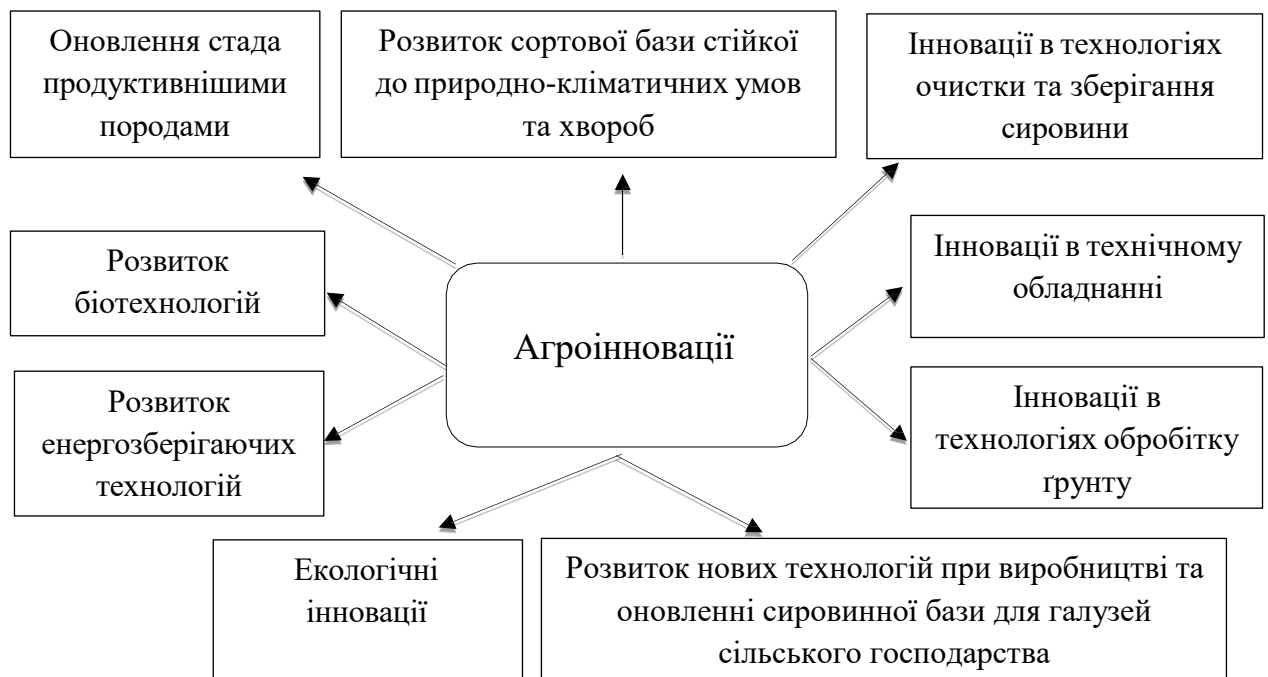


Рис. 1.2. Напрями розвитку інноваційної діяльності аграрного підприємства

Розроблено автором на основі джерел [8,63, 66,72]

Особливого значення при цьому набувають інновації у сфері екологізації агровиробництва. Збільшення врожайності рослин та

продуктивності тварин за рахунок екологічних технологій, мінімізація витрат, при цьому забезпечення безпеки не тільки продуктів харчування, а й навколишнього середовища є пріоритетними напрямками для інтеграції в європейське ринкове середовище.

Варто зазначити, що в процесі визначення доцільності вкладення інвестицій в інноваційний проєкт важливим є не тільки прибутковість та окупність проєкту, необхідно підходити комплексно та визначати інтегральний ефект від введення інновації, тобто розглядати її як складну систему, з притаманними їй властивостями (цілісності, емерджентності, самоорганізації, синергетичності, саморозвитку, інерційності, мобільності). Крім того, враховувати фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, які тим чи іншим способом можуть вплинути на результат проєкту.

Визначальним в ефективному проєкті є забезпечення оптимального розподілу та використання ресурсів, що в доповненні до пошуку, створення та введення у дію проєкту забезпечує позитивний ефект від створеної інновації.

Інноваційна діяльність є головним засобом підвищення ефективності виробництва, однією із складових процесу успішного функціонування підприємств України. При виділенні проблем інноваційної діяльності слід виходити з того, що в сучасних умовах аграрна сфера України є інвестиційно-інноваційно привабливою і має бути орієнтована на інноваційний шлях розвитку, що є одним з найпоширеніших способів забезпечення успішного функціонування підприємства. На сьогодні є багато проблем, що заважають ефективному й якісному розвитку аграрних підприємств.

Особливу увагу слід звернути на недостатнє інвестування інноваційного розвитку через брак фінансових ресурсів, недосконалу нормативно-правову базу, відсутність державної підтримки, непривабливість вітчизняних підприємств для іноземних інвесторів тощо, які заважають ефективному й якісному розвитку аграрних підприємств. Сучасні умови вимагають підвищення активності інноваційних процесів та впровадження інноваційних

технологій. З цією метою особливу увагу необхідно сконцентрувати на створенні передумов для інноваційного забезпечення, яке повинно, передусім, передбачити формування взаємних механізмів держави та бізнесу, розвитку системи інформаційної підтримки та підвищення ефективності функціонування саморегулюючих організацій в аграрній сфері.

Отже, формування ефективних та дієвих механізмів здійснення інноваційної діяльності підприємствами аграрної сфери дасть змогу підвищити рівень їхньої конкурентоспроможності та зміцнити позиції на міжнародному ринку аграрних товарів. Отже, базовим напрямком розвитку агропідприємств є інновації. Інноваційний розвиток повинен базуватись в першу чергу на підтримці держави, сприянню якісному розвитку аграрного сектора за умов нестабільності зовнішнього середовища. Інноваційний розвиток є основою для стратегічного розвитку, а отже впливає на рівень конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності агропідприємств.

1.3. Механізм управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства

Впровадження інновацій – важливий і складний процес, що вимагає виваженого управління. Для аграрного господарства важливо побудувати ефективний механізм, на меті якого буде відслідковувати впровадження та виконання представлених завдань у стратегічному періоді. В механізмі використовується система основних показників діяльності аграрного підприємства, у складі яких є: показники ринкової ситуації та фінансового розвитку, їх взаємодія. Ця інформація надає можливість керівництву проводити оцінку діяльності, визначати темпи зростання або відхилення від запланованих результатів в процесі досягнення стратегічних цілей. Цей механізм можна представити у вигляді 5 етапів, що важливі у забезпеченні реалізації визначеної інновації в діяльність агропідприємства (рис. 1.3).

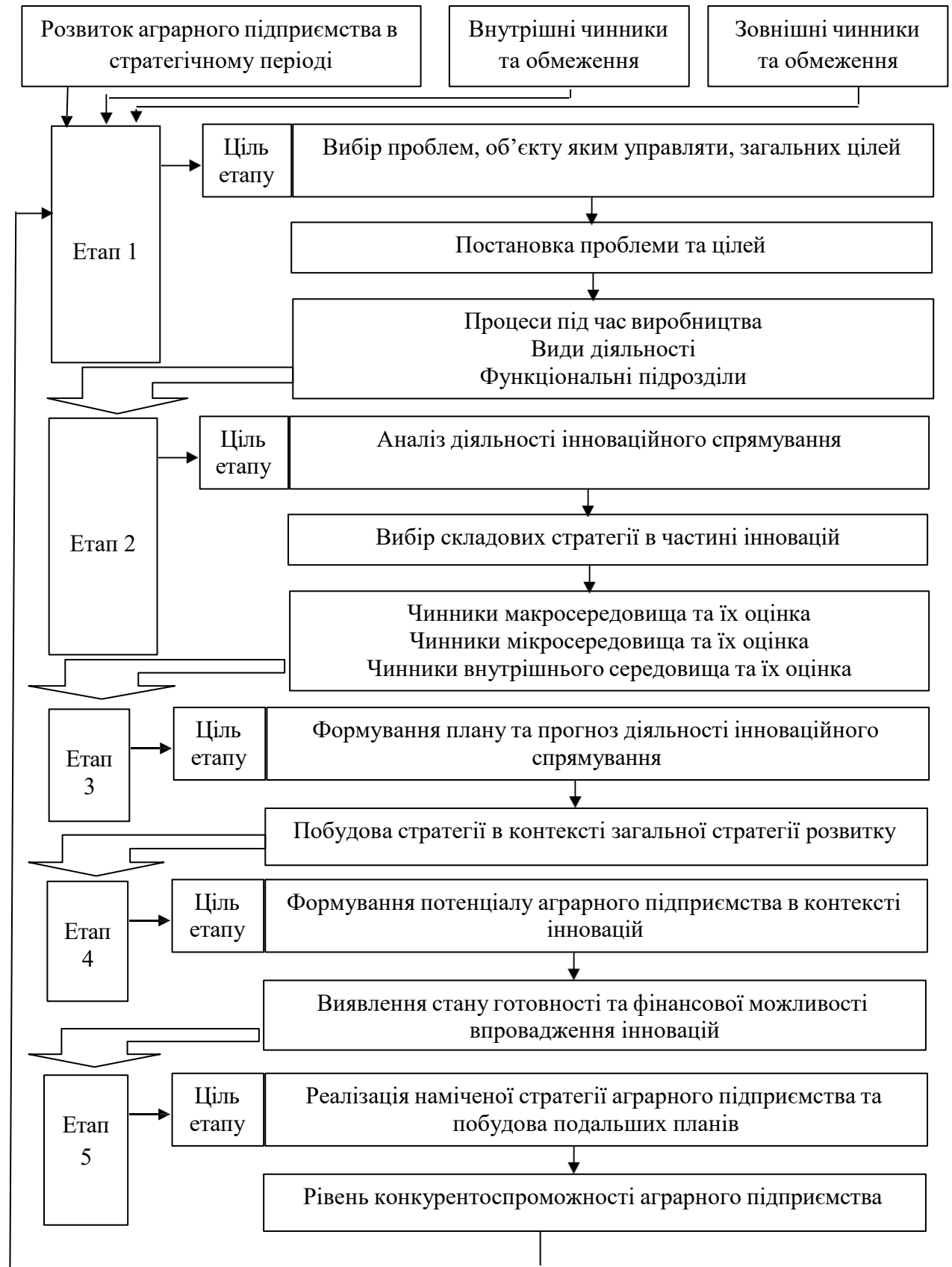


Рис. 1.3 Механізм управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства

Побудовано автором на основі джерел [7.21].

На даний момент аграрне виробництво є основою економіки України, тому інновації в цій сфері мають особливе значення. Специфікою галузі є використання землі як основного засобу в процесі виробництва продукції відповідно необхідності впровадження інновацій в процес догляду не тільки за рослинами та тваринами, як майбутніми товарами підприємств, а й за землею, бо саме її родючість забезпечує можливість ефективного виробництва продукції тваринництва та кормів для продукції тваринництва.

В процесі формування механізму нами виділено 5 етапів, цілями яких є:

- вибір проблем, об'єкту яким управляти, загальних цілей,
- аналіз діяльності інноваційного спрямування,
- формування плану та прогноз діяльності інноваційного спрямування,
- формування потенціалу аграрного підприємства в контексті інновацій,
- реалізація наміченої стратегії аграрного підприємства та побудова подальших планів.

Об'єктами управління в цьому процесі виділено первинні виробничі підрозділи, види виробничої діяльності або окремі процеси під час виробництва, тобто ті складові всередині підприємства на які можуть бути спрямовані інноваційні дії. Це етап характеризується визначенням основних виробничих та фінансових коефіцієнтів.

На другому етапі відбувається дослідження чинників, що мають вплив на кінцевий результат при виконанні певних задач чи загалом цілей. При цьому для точності визначення величини показника необхідно досліджувати як вплив внутрішнього середовища, так і мікросередовища і навіть макросередовища. Комплексна оцінка забезпечує можливість більш точного прогнозування результативності інноваційних проєктів.

Третій етап передбачає формування плану та прогноз діяльності інноваційного спрямування. На даний момент, в умовах війни, стратегічне

планування дуже складне для будь-якої галузі діяльності. Поряд з тим, кожне підприємство повинно мати стратегію власного розвитку і корегувати задачі та під цілі в залежності від мінливих умов зовнішнього середовища, будувати інноваційну стратегію, що буде підпорядкована загальній стратегії.

Наступним етапом є аналіз наявного потенціалу, результати якого дають можливість корегувати напрямки майбутньої діяльності та відповідно напрямки інноваційної діяльності.

І на завершення відбувається реалізація наміченої стратегії з обов'язковим плануванням наступних цілей для безперервного процесу виробництва та загалом функціонування аграрного підприємства.

Отже, в сучасних реаліях, основними завданнями при управлінні діяльністю інноваційного спрямування є створення сприятливих умов для проведення інноваційної діяльності, виявлення основних напрямів для їх впровадження та вибір тих, що можуть надати можливість досягнути найкращих результатів в оптимальні строки.

Управління інноваційним розвитком суб'єкта господарювання має бути орієнтоване на досягнення поставлених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів стійкого економічного розвитку і т.д.) в умовах конкурентного середовища, навіть тоді, коли цілі інших підприємств можуть із ними не збігатися (і, як правило, не збігаються). Це протиріччя цілей слід належним чином урахувувати, а також намічені цілі узгоджувати з можливостями досягнення [5].

Макрорівень управління містить такі елементи регулювальних механізмів: державного регулювання ринкових процесів, правового регулювання підприємницької діяльності, соціального регулювання, політичного регулювання тощо.

Методи управління інноваційним розвитком підприємств на макрорівні:

1) економічного стимулювання. За допомогою методів цієї групи держава стимулює розвиток пріоритетних галузей, розвиток науки і техніки,

інвестиційну й інноваційну діяльність, регулює виробництво певних видів товарів, що надає можливості розвитку підприємницьких структур і окремих суб'єктів господарської діяльності. Так, екологічні платежі змушують підприємства (забруднювачі навколишнього середовища) знижувати викиди, унаслідок цього виникають потреби у відповідному контролювальному устаткуванні й обладнанні з очищення шкідливих відходів, що впроваджується ними у виробництво. Таким чином, з'являються ринкові можливості розвитку (переважного інноваційного) для підприємств – виробників цього обладнання;

2) планування. Містять групу методів, які передбачають проведення планово-дослідницьких робіт, що передують соціально-економічному розвитку. Методи цієї групи стимулюють розвиток певних галузей, регіонів, певних видів діяльності, чим прискорюється розроблення новацій різного рівня й інноваційний шлях розвитку в цілому;

3) правові. Ці методи здійснюють регулювальний вплив через правове регламентування конкретних видів діяльності, систему державних стандартів і методів прямого адміністрування. Так, система жорстких стандартів якості продуктів харчування дала поштовх розвитку фірм, що спеціалізуються на їхній сертифікації [32, с. 8];

4) соціального регулювання. Вони впливають на розвиток ринку певних видів товарів через громадські рухи («зелені»), різні недержавні організації (наприклад, професійні асоціації). Цей вплив може як стимулювати розвиток, так і протидіяти йому. Прикладом може бути той факт, що саме завдяки активному втручання та впливу «зелених» вдалося запобігти будівництву заводу з виробництва штучного білка в Сумській області поблизу обласного центру; 5) політичного регулювання. На розвиток ринкових можливостей впливають шляхом надання різних прав і свобод: займатися підприємницькою діяльністю, на власність, наділення певним правовим статусом окремих територій (вільні економічні зони, офшорні зони, що стимулюють розвиток

конкретних регіонів і видів діяльності), захист інтелектуальної власності тощо [45].

До визначальних питань управління розвитком нововведень на мікрорівні належать основні етапи процесу управління інноваційним розвитком підприємства:

- визначення стратегічної мети інноваційної діяльності, виходячи з якої формуються інші елементи системи управління інноваційним потенціалом (завдання, функції, принципи, організаційні механізми);
- системний аналіз наявних та потенційних можливостей підприємства у сфері здійснення інноваційної діяльності, оптимізації за розміром і часом (просторова, часова та ресурсна оптимізація);
- визначення періоду досягнення поставлених цілей (найбільш вірогідного, максимального, мінімального), оцінка ймовірності укладання в прогнозовані часові рамки;
- розроблення організаційного механізму управління інноваційним потенціалом (формування команди, розподіл повноважень, визначення центрів відповідальності тощо);
- реалізація конкретних інноваційних заходів у межах визначених напрямів інноваційної діяльності підприємства; – оцінювання поточного рівня інноваційного потенціалу;
- обрання стратегії подальшого розвитку інноваційного потенціалу залежно від його рівня;
- контроль за розвитком інноваційного потенціалу; – оцінювання отриманих результатів використання інноваційного потенціалу банку та планування на цій основі напрямів подальших змін [42].

Розроблення та реалізація інновацій вимагає інвестиційних ресурсів, які необхідні для фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, започаткування і здійснення виробництва інноваційної продукції, її реалізації та удосконалення. Ефективна інноваційна діяльність можлива тільки за умов залучення оптимальних обсягів інвестиційних ресурсів. Умови

залучення інвестицій залежать від стану інвестиційного клімату країни, регіону, підприємства.

Сьогодні темпи інвестування в країні є низькими, а розподіл інвестицій за регіонами і галузями економіки України – не є рівномірним. Значною мірою інвестиційну діяльність в Україні гальмує низький платоспроможний попит населення [48].

Для сільського господарства України проблема активізації інноваційних процесів набуває особливого значення. Інноваційні процеси в цій галузі мають певні особливості, пов'язані з її специфікою, а саме: наявністю живих організмів, сезонністю, підвищеними ризиками тощо. Тому саме в сільському господарстві, на відміну від інших галузей, розвиток інновацій відбувається повільніше, що вимагає застосування на державному рівні мотиваційних економічних інструментів.

Активізація інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах – це впровадження у виробництво нових конкурентоспроможних технологій виробництва сільськогосподарської продукції у рослинництві та тваринництві; застосування високопродуктивних порід у тваринництві та стійких до хвороб і несприятливих природо-кліматичних проявів сортів і гібридів рослин; біотехнологій, що дають змогу одержати нові високоякісні продукти з оздоровчим і профілактичним ефектом; застосування нових технічних засобів і технологій обробки ґрунту, очищення та зберігання сировини; застосування енергозберігаючих технологій, екологічних інновацій, які відповідно дають змогу підвищити врожайність та продуктивність, мінімізувати втрати й підтримувати якісний стан навколишнього природного середовища.

Ефективна інноваційна діяльність тісно взаємозв'язана з продовольчою безпекою держави. Довгостроковою метою розвитку вітчизняного агропродовольчого виробництва має бути забезпечення національної продовольчої безпеки та реалізації експортного потенціалу на засадах сталості й інноваційності [74]. Такий підхід щодо перспектив розвитку аграрного

сектора повністю узгоджується з визначеними ООН у 2015 р. цілями сталого розвитку на період до 2030 р. [62]. Загалом на фоні дотримання глобальних орієнтирів для України важливим є дотримання національних інтересів у сфері агропродовольчого виробництва і забезпечення експорту, повноцінне і стабільне насичення внутрішнього ринку якісною й доступною за ціною продукцією на засадах інноваційності.

Управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств передбачає створення комплексу дій, що забезпечать через реалізацію інновацій переваги над конкурентами, сталий розвиток та ефективне функціонування в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ УМОВИ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ
«СВІТАНОК СМ»

2.1. Макро та мікроекономічні умови функціонування ТОВ «Світано СМ»

Для дослідження умов макросередовища ТОВ «Світано СМ» виявимо вплив зовнішніх факторів на рівні держави. В першу чергу дослідимо ціни на продукцію та рівень інфляції, що має місце в останні 3 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Економічні фактори впливу на ТОВ «Світанок СМ» ринкової ситуації в Україні

Фактор	Роки			2022 р. до 2020 р., %	Характер впливу фактору на товариство
	2020	2021	2022		
Рівень інфляції, %	105	110	126,6	x	Негативно(-)
Курс національної валюти до долара США, грн	26,6	27,2	35,1	132,0	Негативно(-)
Середня ціна реалізації сільськогосподарської продукції , грн/ц					
Пшениця озима	501,8	643,4	609,7	121,5	Позитивно (+)
Кукурудза	466,9	624,6	655,5	140,4	Позитивно (+)
Ячмінь озимий	435,3	586,3	563,3	129,4	Позитивно (+)
Зернобобові	622,4	826,5	803,0	129,0	Позитивно (+)
Культури олійні	1085,3	1641,9	1503,7	138,6	Позитивно (+)

Побудовано автором на базі джерела [48].

Проаналізувавши дану таблицю ми можемо зробити висновок, що за 3-річний період всі ціни на продукцію рослинництва зросли, так по озимій

пшениці на 21,5%, кукурудзи – на 40,4%, ячменю – на 29,4%, зернобобових на 29%, олійних культур на 38,6%.

При цьому одною з причин є зростання рівня інфляції на 21,6 відсоткових пункти, крім того курс національної валюти по відношенню до долара зріс на 32%. Ці темпи зростання безумовно відображаються в загальному рості всіх цін на ресурси і відповідно цін кінцевих продуктів споживання.

Невід’ємною частиною дослідження макросередовища є вивчення політико-правових факторів, що в сучасних реаліях воєнного стану визначаються ключовою роллю в діяльності будь-якого бізнесу в Україні. Ці фактори представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Політико-правові фактори впливу на ТОВ «Світанок СМ»

Фактор	Прояви впливу фактору	Характер впливу фактору на товариство
1. Війна на території України	Діяльність підприємства на території, що не є окупованою.	Позитивно(+)
	Постійні ракетні обстріли країни	Негативно(-)
2. Проекти в законодавстві.	Наявність проекту Закону «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року»	Позитивно(+)
3. Проблеми в законодавчій бази.	Необхідність пришвидшення процесу прийняття Закону «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» Надання більшої допомоги аграрним підприємствам в умовах війни	Негативно(-)
4. Працюючі законодавчі акти	Дія Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України»	Позитивно(+)
5. Концепція розвитку політичної системи	Орієнтація уряду на зовнішні ринки	Негативно (-)
6. Політична боротьба	Наявність розбіжності в цілях та ідеях між партіями, що мають більшість тормозить процес нововведень	Негативно (-)

Побудовано автором на базі джерел [29,30,31,32,33,34 62]

Проаналізувавши дану таблицю ми можемо зробити висновок, що в складних умовах воєнного часу політичні фактори в більшості мають негативний вплив на діяльність суб'єктів агробізнесу та ТОВ «Світанок СМ» в тому числі.

Хоча в таких умовах сільське господарство є базою розвитку держави і повинно мати стабільну державну підтримку для забезпечення продовольчої безпеки країни та підтримки країн Африки та Азії, що залежать від поставок від нашої країни.

Також важливо оцінити соціальні фактори, що діють ззовні на підприємство. Вони представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Соціальні фактори впливу на ТОВ «Світанок СМ»

Фактор	Прояви впливу фактору	Характер впливу фактору на товариство
1.Соціальні умови життя	Воєнні дії призвели до високого міграції та відтоку кваліфікованих кадрів за межі держави	Негативно(-)
2.Чисельність працездатного населення	Міграція населення з окупованих територій дає можливість притоку нових працівників	Позитивно(+)
3. Рівень безробіття	Високий рівень безробіття через закриття великої кількості виробництв та міграцією населення з окупованих територій	Негативно(-)
4. Потреба у працівниках високої кваліфікації	Великий процент працездатних кваліфікованих чоловіків у ЗСУ, що призводить до необхідності перекваліфіковуватись жінкам та освоювати «чоловічі» професії	Негативно(-)
5.Середньомісяч на оплата праці в сільському господарстві	Зростання заробітної плати працівників галузі через стратегічну роль галузі сільського господарства в економіці держави	Позитивно(+)

Побудовано автором на базі джерел [29,30,31,32,33,34 62]

Проаналізувавши дану таблицю ми можемо зробити висновок, що в соціальній сфері склалася надзвичайно складні ситуація. Воєнні дії призвели

до високого міграції та відтоку кваліфікованих кадрів за межі держави, але тим не менш міграція населення з окупованих територій дає можливість притоку нових працівників. Негативно також впливають Високий рівень безробіття через закриття великої кількості виробництв та міграцією населення з окупованих територій та великий процент працездатних кваліфікованих чоловіків у ЗСУ, що призводить до необхідності перекваліфіковуватись жінкам та освоювати «чоловічі» професії. Поряд з тим позитивним є зростання заробітної плати працівників галузі через стратегічну роль галузі сільського господарства в економіці держави.

Для агросфери важливе значення також мають науково-технологічні фактори (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Науково-технічні фактори впливу на ТОВ «Світанок СМ»

Фактор	Прояви впливу фактору	Характер впливу фактору на товариство
1.Впровадження інноваційних технологій	Можливість впровадження інноваційного насіння високої якості	Позитивно(+)
	Використання нових засобів догляду за рослинами	Позитивно(+)
	Автоматизація процесу виробництва та збору продукції з мінімальними втратами врожаю	Позитивно(+)
2.Рівень інноваційно-інвестиційного досвіду	Можливість вивчення досвіду Європейських фермерів та використання в діяльності	Позитивно(+)
	Можливість проходження підвищень кваліфікації та розвитку знань в галузі інновацій	Позитивно(+)
3.Вартість впровадження інновацій	Необхідність вкладання інвестицій в інновації, що потребують значних витрат	Негативно(-)

Побудовано автором на базі джерел [29,30,31,32,33,34 62]

Проаналізувавши дану таблицю, ми можемо зробити висновок, що науково-технічний прогрес в більшій мірі позитивно відображається для будь-

якого аграрного господарство. Це можливості впровадження інноваційних технологій та підвищення власних знань для інноваційного розвитку, поряд з тим кожна інновація вимагає коштів і зазвичай великих, що в умовах війни не завжди можливо для аграрних підприємств

Зазначені 4 види факторів можна представити у вигляді комплексного PEST-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз діяльності ТОВ «Світанок СМ»

Групи факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка ступеня впливу на підприємство (бали)
Політико-правові (Р)	Війна на території України	-	5
	Проекти в законодавстві.	+	4
	Проблеми в законодавчій бази.	-	3
	Працюючі законодавчі акти	+	4
	Концепція розвитку політичної системи	-	3
	Політична боротьба	-	2
Економічні (Е)	Рівень інфляції	-	4
	Курс національної валюти	-	3
	Середня ціна реалізації сільськогосподарської продукції	+	3
Соціальні (S)	Соціальні умови життя	-	5
	Чисельність працездатного населення	+	4
	Рівень безробіття	-	4
	Потреба у працівниках високої кваліфікації	-	3
	Середньомісячна заробітна плата в сільському господарстві	+	5
Науково-технічні (Т)	Впровадження інноваційних технологій	+	5
	Рівень інноваційно-інвестиційного досвіду	+	4
	Вартість впровадження інновацій	-	5

Побудовано автором на базі джерел [29,30,31,32,33,34 62]

Аналіз даних таблиці, надає можливість стверджувати, що ТОВ «Світанок СМ» зовнішнє середовище дає як можливості для розвитку, так і загрози для збиткової діяльності, поряд з тим особливої уваги серед факторів позитивного впливу є можливість працювати за законодавчої підтримки держави, з високою заробітною платою і впроваджувати новітні технології та здобувати новий досвід для ефективної діяльності.

Розглянуті позиції можуть бути звужені та пристосовані до діяльності досліджуваного товариства.

Особливо це доцільно зробити з допомогою комплексного SWOT-аналізу, що звужує набуті результати та більш детально вивчає всі аспекти мікро та макросередовища (Загрози - Threats та Можливості - Opportunities) з внутрішнім середовищем (Сильні - Strengths та Слабкі сторони - Weaknesses). Та дає можливість поєднати цю інформацію з допомогою матричної форми інтерпретації.

На базі PEST-аналізу представимо у таблиці 2.6 аспекти мікро та макросередовища для ТОВ «Світанок СМ».

Аналіз даних таблиці, надає можливість стверджувати, що крім факторів макросередовища великі можливості надає мікросередовище. Так виробництво елітного насіння є конкурентною перевагою господарства, Необхідність забезпечення насінням інші господарства та наявність ринків збуту внутрішніх та зовнішніх є основними можливостями для досліджуваного товариства.

Крім того загрозами є висока конкуренція на ринку Березівського району та за його межами, наявність потужних наукових інститутів насіннєвого спрямування та потреби в детальному дослідженні ринків для виявлення найкращих каналів реалізації.

Таблиця 2.6 – Визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Світанок СМ»

Параметри оцінки	Opportunities Можливості	Оцінка	Threats Загрози	Оцінка
1.Фактори конкуренції	Виробництво елітного насіння є конкурентною перевагою господарства	5	Висока конкуренція на ринку Березівського району та за його межами	5
2.Фактори попиту	Необхідність забезпеченням насінням інші господарства	5	Наявність потужних наукових інститутів насіннєвого спрямування	5
3.Фактори збуту	Наявність ринків збуту внутрішніх та зовнішніх	5	Потреби в детальному дослідженні ринків для виявлення найкращих каналів реалізації	5
4.Політико-правові	Проекти в законодавстві.	4	Війна на території України	5
			Проблеми в законодавчій бази.	3
	Працюючі законодавчі акти	4	Концепція розвитку політичної системи	3
			Політична боротьба	2
5.Економічні фактори	Середня ціна реалізації сільськогосподарської продукції	3	Рівень інфляції	4
			Курс національної валюти	3
6.Соціальні	Чисельність працездатного населення	4	Соціальні умови життя	5
	Середньомісячна заробітна плата в сільському господарстві	5	Рівень безробіття	4
			Потреба у працівниках високої кваліфікації	3
7.Науково-технічні фактори	Впровадження інноваційних технологій	5	Вартість впровадження інновацій	5
	Рівень інноваційно-інвестиційного досвіду	4		

Побудовано автором на базі джерел [29,30,31,32,33,34 62]

Внутрішнє середовище товариства можна представити в контексті плюсів та мінусів його діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Визначення сильних і слабих сторін ТОВ «Світанок СМ»

Параметри оцінки	Strengths Сильні	Оцінка	Weaks Слабкі	Оцінка
1.Організація	Дворівнева бригадна структура управління надає можливість прискорювати передачу управлінських рішень	4	Інноваційний розвиток входить до задач керівника, не відображено окремою посадою в структурі управління	4
2.Виробництво	Спеціалізація на доходних зернових та технічних культурах, виробництво елітного насіння	5	Екстенсивний тип вирощування гороху	2
3. Фінанси	2021-2022 є рентабельним та прибутковим Ціни на продукцію вищі за середні на ринку	5	Період обороту активів більше року	3
4. Інновації	Якісне насіннєочищувальне обладнання Dorez Використання високопродуктивної сівалки Väderstad Tempo L 18 midi	5	-	
5.Маркетинг	Наявність власного сайту Виважена цінова політика Можливість купівлі через сайт Наявність розділу для статей	5 5 4 4	Необхідність розвитку в соц. мережах	3

Побудовано автором на основі даних статистичної звітності підприємства та джерел [1, 68,80]

В діяльності досліджуваного підприємства плюсів є більше ніж мінусів. Сильними сторонами його діяльності є спеціалізація на доходних зернових та технічних культурах, виробництво елітного насіння, 2021-2022 є рентабельним та прибутковим, ціни на продукцію вищі за середні на ринку, якісне інноваційне обладнання та наявність маркетингових заходів в діяльності товариства.

Серед слабких сторін можна виділити інноваційний розвиток входить до задач керівника, не відображено окремою посадою в структурі управління, екстенсивний тип вирощування гороху, період обороту активів більше року та необхідність розвитку в соц. мережах.

На основі поєднання всіх даних можна побудувати матрицю, що об'єднує всі ці дослідження (табл.2.8)

За результатами поєднання даних, можна зазначити, що основними можливості покращення сильних сторін є:

- Виробництво елітного насіння та забезпечення інших підприємств насінням є конкурентною перевагою господарства та дозволяє встановлювати високі реалізаційні ціни за якісну продукцію
- Впровадження інноваційних технологій вже є сильною стороною товариства і при наявності прибуткового виробництва має змогу до подальшого розвитку

Крім того, впровадження інноваційних технологій може бути використано у виробництві гороху.

А серед загроз, які можуть збільшити слабкі сторони слід виділити наступні:

- Вартість впровадження інновацій може бути оцінена керівником інакше ніж фахівцем з інноваційно-інвестиційної діяльності, який може розрахувати важливість капіталовкладень і обґрунтувати їх керівнику
- Війна на території України може термозити як інновації, так і можливість розвитку товариства

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Світанок СМ»

SWOT	<u>Opportunities</u> • Виробництво елітного насіння є конкурентною перевагою господарства • Необхідність забезпеченням насінням інші господарства • Наявність ринків збуту внутрішніх та зовнішніх • Зростання середньомісячної заробітної плати в сільському господарстві • Впровадження інноваційних технологій	<u>Threats</u> • Висока конкуренція на ринку Березівського району та за його межами • Наявність потужних наукових інститутів насінневого спрямування • Потреби в детальному дослідженні ринків для виявлення найкращих каналів реалізації • Війна на території України • Вартість впровадження інновацій
<u>Strengths</u> • Спеціалізація на доходних зернових та технічних культурах, виробництво елітного насіння • 2021-2022 є рентабельним та прибутковим • Якісне інноваційне обладнання • Наявність власного сайту • Виважена цінова політика	<u>SO</u> • Виробництво елітного насіння та забезпечення інших підприємств насінням є конкурентною перевагою господарства та дозволяє встановлювати високі реалізаційні ціни за якісну продукцію • Впровадження інноваційних технологій вже є сильною стороною товариства і при наявності прибуткового виробництва має змогу до подальшого розвитку	<u>ST</u> • Висока конкуренція на ринку Березівського району та за його межами не страшна через виробництво якісного елітного насіння • Потреби в детальному дослідженні ринків для виявлення найкращих каналів реалізації не страшна через наявність маркетолога • Вартість впровадження інновацій забезпечена прибутковістю діяльності
<u>Weaks</u> • Інноваційний розвиток входить до задач керівника, не відображено окремою посадою в структурі управління • Екстенсивний тип вирощування гороху • Період обороту активів більше року	<u>WO</u> • Впровадження інноваційних технологій може бути використано у виробництві гороху	<u>WT</u> • Вартість впровадження інновацій може бути оцінена керівником інакше ніж фахівцем з інноваційно-інвестиційної діяльності, який може розрахувати важливість капіталовкладень і обґрунтувати їх керівнику • Війна на території України може термозити як інновації, так і можливість розвитку товариства

Власні дослідження автора.

Отже, проведення оцінки макроекономічних та мікроекономічних умов функціонування товариства та поєднуючи ці данні з внутрішніми результатами його діяльності можна стверджувати, що господарство є сильним конкурентом ринку. Воно має вже інноваційну діяльність, що представлена у вигляді використання новітнього насіння, засобів захисту рослин, інноваційної техніки. Це надає йому переваги на ринку, товариство має перспективи до ефективного функціонування та розвитку.

2.2. Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «Світанок СМ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Світанок СМ» розташоване у селі Старі Маяки Одеської області Березівського району.

Базовою діяльністю господарства є виробництва продукції рослинництва, а саме: насіння пшениці, гороху, ячменю, спельти та фацелії. Включаючи очищення, сертифікацію, фасування відповідно по об'ємам продажу у мішки чи біг-беги для подальшої реалізації іншим аграрним підприємствам.

Крім продажу насіння в роботі підприємства є надання послуг у вигляді підтримки процесу посіву та прибирання відповідно отриманого врожаю, за умови використання придбаного у товариства насіння.

В роботі ТОВ «Світанок СМ» використовує препарати для захисту рослин провідних лідерів Bayer, Syngenta, Basf.

Основним напрямом роботи господарства є насінництво, крім того його продаж. Господарство наголошує на інноваційному підході до використовуваних біологічних досліджень, постійному вивченні технологій для покращення врожайності та насінневого потенціалу.

В роботі господарство використовує бригадну форму.

Структура управління господарством є дворівнева (рис. 2.1).

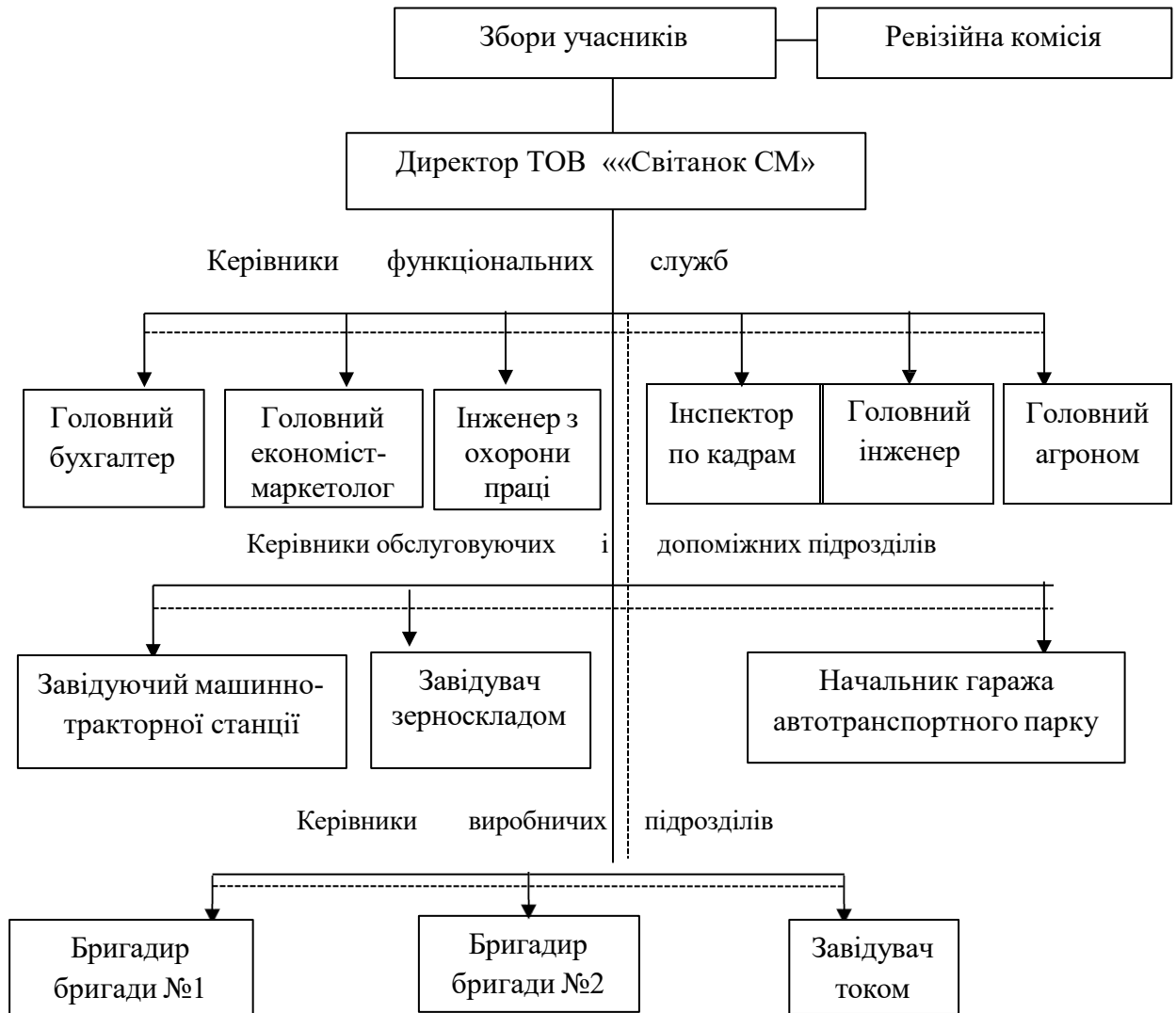


Рис. 2.1. – Організаційна структура управління ТОВ «Світанок СМ»

Побудовано автором на основі штатного розпису.

Зробивши аналіз організаційної структури управління ТОВ «Світанок СМ», ми виявили наявність лінійно-функціональних видів управлінських зв'язків. Товариство має 2 рівні управління, тобто має дворівневу структуру. Перший рівень – це директор, разом з основними спеціалістами та обслуговуючими допоміжними керівниками, а другий – бригадири бригад.

Діяльність з інноваційної сфери в товаристві виконує безпосередньо керівник підприємства – Назаренко Олексій Андрійович., оскільки спеціальної посади (підрозділу) менеджера з інноваційного розвитку в господарстві не має.

Основою внутрішнього середовища ТОВ «Світанок СМ» є його ресурси. Які характеризуються певними розмірам (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники розмірів ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2020р	2021р	2 022р.	2022р. до 2020р.,%
Площа сільськогосподарських угідь, га	7328	7660	7421	101,3
з них ріллі	7328	7660	7421	101,3
Середньорічна вартість активів, тис. грн	173567	207071	259520	149,5
з них: основних виробничих засобів, тис. грн	21656	18461	25959	119,9
Капіталозабезпеченість, грн	424,6	376,7	590,0	138,9
Капіталоозброєність, тис. грн	3,0	2,4	3,5	118,4
Середньорічна кількість робітників, осіб	51	49	44	86,3
з них зайнятих в рослинництві	51	49	44	86,3
Припадає на 1 працездатного, га: - ріллі	150,2	156,3	168,7	112,3

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Проаналізувавши дану таблицю ми можемо зробити висновок, що за період 2020-2022 рр. площа сільськогосподарських угідь, яка повністю складається з ріллі зросла на 239 га або 3,1%. Середньорічна вартість активів зросла на 49,5%, при цьому основних засобів виробництва на 19,9%. Це відобразилось у рості капіталозабезпеченості на 38,9%, а капіталоозброєності на 18,4%. Крім того на ріст вплинуло зменшення кількості працівників.

Так, середньорічна кількість робітників зменшилась за досліджуваний період на 7 працівників або 3,7%.

На 1 працездатного працівника в господарстві припадає 168,7 га ріллі, що за рахунок зменшення загальної кількості працівників відобразилось у збільшення показника на 12,3%. Для подальшого дослідження інноваційної діяльності важливо визначити наявний склад та структуру активів і чи

присутня інвестиційно-інноваційна діяльність на даний момент в господарстві. (табл 2.10).

Таблиця 2.10 – Склад і структура активів ТОВ «Світанок СМ» на кінець року, тис. грн

Види активів	2020р.		2021р.		2022р.		2022р. до 2020р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Необоротні активи	37041	20,8	31744	13,5	51475	18,2	14434	139,0
- незавершені капітальні інвестиції	7	0,004	11	0,005	24	0,01	17	342,9
- основні засоби	21198	11,9	15723	6,7	36195	12,8	14997	170,7
- довгострокові біологічні активи	616	0,3	790	0,3	36	0,0	-580	5,8
- інші фінансові інвестиції	15220	8,5	15220	6,5	15220	5,4	-	100,0
Оборотні активи	141159	79,2	204197	86,5	231572	81,8	90413	164,1
- запаси	32119	18,0	80069	33,9	87679	31,0	55560	273,0
в тому числі: - виробничі запаси	4226	2,4	20873	8,8	6742	2,4	2516	159,5
- незавершене виробництво	25735	14,4	39040	16,5	29142	10,3	3407	113,2
- готова продукція	2158	1,2	20156	8,5	51795	18,3	49637	2400,1
- дебіторська заборгованість за роботи і послуги	979	0,5	4364	1,8	2943	1,0	1964	300,6
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1151	0,6	926	0,4	1471	0,5	320	127,8
- інша поточна дебіторська заборгованість	99430	55,8	117701	49,9	133960	47,3	34530	134,7
- грошові кошти (готівка)	40	0,0	137	0,1	57	0,02	17	142,5
- грошові кошти (рахунки в банках)	7440	4,2	56	0,02	5156	1,8	-2284	69,3
- інші оборотні активи	-	-	944	0,4	306	0,1	306	-
Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	-	-	-	-	51	0,02	51	-
Валюта балансу	178200	100,0	235941	100,0	283098	100,0	104898	158,9

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

За даними цієї таблиці ми можемо зробити висновок, що протягом 2020-2022рр. всі активи зросли на 104898 тис. грн. або 58,9%, при цьому необоротні активи зросли на 14434 тис. грн або на 39%, серед них найбільше зростання мали саме інвестиції. Вони стосуються незавершених капітальних інвестицій, що за 3 роки зросли на 17 тис. грн або в 3,4 рази, що говорить про наявність інноваційно-інвестиційної діяльності в господарстві. Крім того, вартість оборотних активів зросла на 90431 тис. грн або на 64,1%, в першу чергу за рахунок зростання вартості готової продукції на 49637 тис. грн або в 24 рази, всі запаси мають тенденцію до зростання. Крім того є зростання дебіторської заборгованості на 1964 тис. грн або в 3 рази. Отже в товаристві присутнє нарощування активів, що є позитивним для його розвитку.

Дослідимо надалі ефективність використання цих активів (табл. 2.11)

Таблиця 2.11 – Ефективність використання активів ТОВ «Світанок СМ»

Показники	Роки			2022р. до 2020р.,(+/-)
	2020	2021	2022	
Чистий дохід, тис. грн.	93598	183038	192337	98739
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-17055	58127	62364	x
Середньорічна сума активів, тис. грн.	173567	207071	259520	85953
Коефіцієнт оборотності всіх використовуваних активів	0,54	0,88	0,74	0,20
Період обороту всіх використовуваних активів, днів	668	407	486	-182
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) всіх використовуваних активів, %	-9,83	28,07	24,03	x

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

За даними цієї таблиці ми можемо зробити висновок, що в динаміці 3 років в господарстві зросли не тільки активи у вартості, а й загалом спостерігалось зростання доходу на 98739 тис. грн. Слід зазначити, що в

2020р. господарство було збитковим, поряд з тим з 2021р. воно отримує прибуток, що зростає. Коефіцієнт оборотності всіх використовуваних активів за цей період зріс на 0,2 пункти, і відповідно покращилась швидкість їх обороту. Період обороту всіх активів у 2022р. склав 486 днів і в динаміці зменшився на 182 дні.

Всі ці результати призвели до отримання у 2022р. 24,03% рентабельності активів підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища аграрного підприємства не можливий без дослідження виробництва ним продукції. Ця інформація наведена у табл.

2.12

Таблиця 2.12 – Обсяги виробництва видів продукції ТОВ «Світанок СМ», ц

Види продукції	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2022 р. до 2020 р.	
				%	(+/-)
Зернові і зернобобові всього	52530	192188	100327	191,0	47797
Пшениця озима	23077	132481	91462	396,3	68385
Кукурудза на зерно	18381	18926	8252,8	44,9	-10128
Ячмінь озимий	6023	37058	0	0,0	-6023
Зернобобові культури	8186	3722,6	612,1	7,5	-7574
Ріпак озимий	593		18780	3167,0	18187
Соняшник	50776	85095	63739	125,5	12963
Насіння культур кормових інших	177	177	137	77,4	-40

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

За даними цієї таблиці ми можемо зробити висновок, що в останні роки змінюється акцент у виробництві продукції. Основна увага по обсягам переходить до технічних культур. Виробництво соняшнику зросло на 12963 ц або 25,5%, а ріпаку на 18187 ц або в 32 рази. При цьому спостерігаються зменшення в таких зернових культурах як кукурудза, ячмінь та зернобобові. Пшениця озима залишається продукцією з високим рівнем виробництва. Так обсяги цієї продукції зросли на 68385 ц або в 4 рази.

Дослідимо детальніше земельні ресурси господарства, що представлені ріллею і повністю підлягають посіву. Господарство не має серед власних чи орендованих земель парів (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Розмір і структура посівних площ в ТОВ «Світанок СМ»

Структура посівних площ	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022р. до 2020р.	
	га	%	га	%	га	%	+ / -	%
Зернові	3683	50,3	4725	61,7	3391	45,7	-293	92,1
пшениця озима	1580	21,6	3221	42,1	2962	39,9	1381	187,4
кукурудза на зерно	792	10,8	293	3,8	235	3,2	-557	29,6
ячмінь озимий	351	4,8	851	11,1	0	0,0	-351	0,0
зернобобові	960	13,1	360	4,7	194	2,6	-766	20,2
Технічні всього	3595	49,1	2885	37,7	3987	53,7	391	110,9
гірчиця	100	1,4	0	0,0	0	0,0	-100	0,0
ріпак	80	1,1	0	0,0	1239	16,7	1159	1548,6
соняшник	3595	49,1	2885	37,7	2748	37,0	-848	76,4
Насіння культур кормових інших	50	0,7	50	0,7	44	0,6	-6	88,2
Разом посівна площа	7328	100	7660	100,0	7421	100,0	93	101,3

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

За даними цієї таблиці ми можемо зробити висновок, що загалом посівні площі зросли на 93 га або 1,3% за рахунок орендованих земель. При цьому площі зернових культур скоротились на 293 га або 7,9%, серед них скоротились посіви кукурудзи на зерно на 557 га або 70,4%, зернобобових 0 на 766 га або 79,8%. Повністю відсутні посіви ячменя озимого у 2022р. За рахунок таких зменшень зросли посіви озимої пшениці на 1381 га або 87,4%. Крім того відбулись збільшення посів технічних культур на 391 га або 10,9%, при цьому росту набули посіви ріпаку – на 1159 га або і 15,5 раз, посіви соняшнику скоротись на 848 га або 3,6%.

Посіви кормових зменшились не суттєво на 6 га і займають у 2022р. 44 га.

Загалом господарство володіє великою посівною площею, що дозволяє вирощувати продукцію.

Крім того важливо визначити спеціалізацію господарства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Чисті доходи від реалізації продукції ТОВ «Світанок СМ»

Види продукції	2020 р.		2021 р		2022 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові та зернобобові всього	32671	36,4	116118	63,9	48236	25,3	65675	42,6
- пшениця	10879	12,1	82112	45,2	42029	22,1	45007	29,2
- кукурудза	15157	16,9	12014	6,6	6208	3,3	11126	7,2
- ячмінь	1774	2,0	19839	10,9	0	0,0	7204	4,7
- зернобобові	4861	5,4	2153	1,2	0	0,0	2338	1,5
в тому числі горох	4704	5,2	2153	1,2	0	0,0	2286	1,5
Технічні всього	57121	63,6	65613	36,1	142345	74,7	88359	57,4
гірчиця	1033	1,2	0	0,0	0	0,0	344	0,2
ріпак	573	0,6	114	0,1	28892	15,2	9860	6,4
соняшник	55514	61,8	65499	36,0	113453	59,5	78155	50,7
Всього	89792	100,0	181731	100,0	190581	100,0	154035	100,0

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

За даними цієї таблиці ми можемо зробити висновок, що основна спеціалізація господарства – технічні культури, в середньому за 3 роки вони займають 57,4%, при цьому зернові культури 42,6%. Якщо розглядати окремі культури, то основу спеціалізації складає соняшник – 50,7%. При цьому другою за чистими доходами культурою є озима пшениця, вона займає 29,2%.

Наочно рівень спеціалізації господарства представлено на рис.2.2.

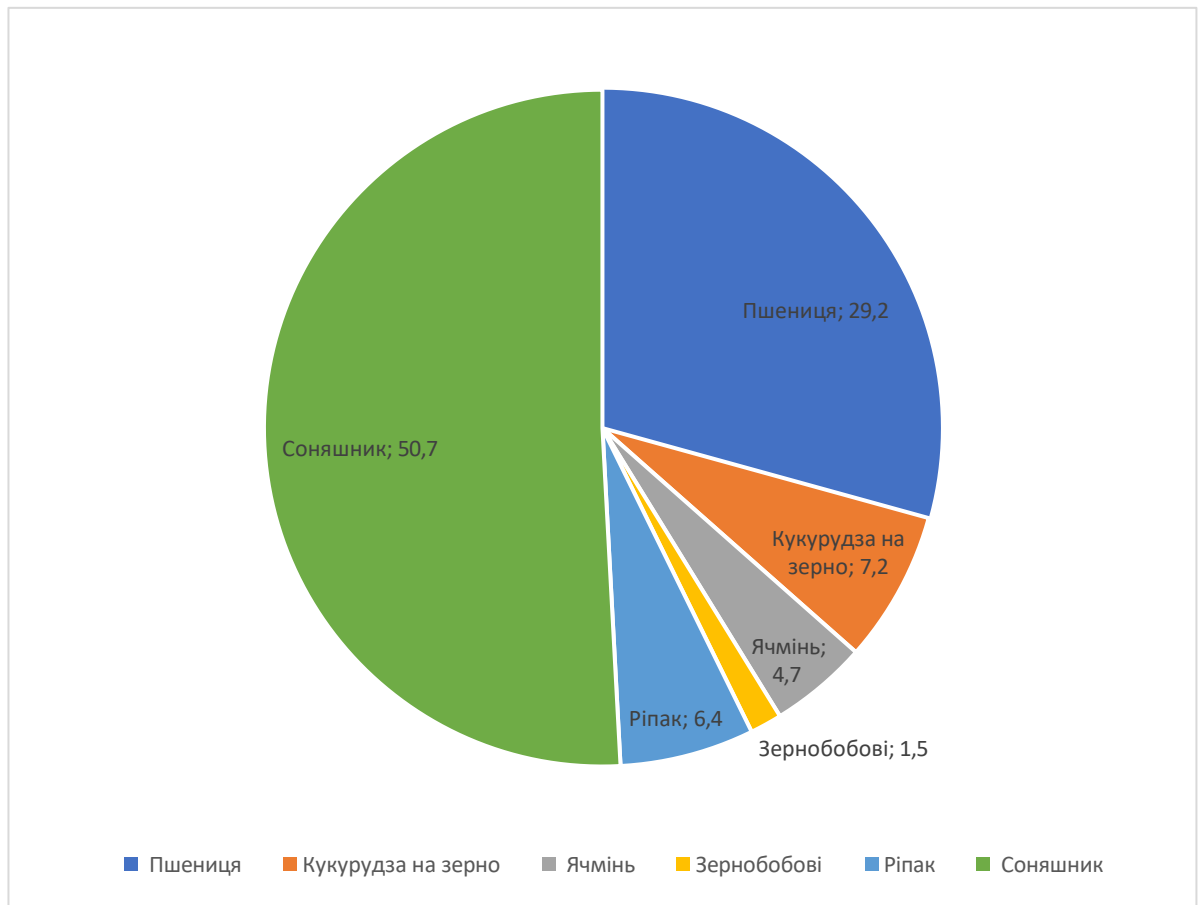


Рис.2.2 Рівень спеціалізації ТОВ «Світанок СМ»

Побудовано автором

З рисунку видно, що половину доходів господарству приносить саме соняшник, ще чверть зернові культури. Інша ж продукція займає невелику частку у структурі чистого доходу від реалізації продукції.

Отже, за результатами оцінки внутрішнього середовища можна сказати, що товариство забезпечено ресурсами для ефективного виробництва. В наявності великий розмір угідь, достатня кількість активів та працівників.

Ці результати відображають зростання виробництва технічних культур та озимої пшениці, що є спеціалізацією досліджуваного суб'єкту господарювання.

2.3. Економічна ефективність функціонування ТОВ «Світанок СМ»

Наявний виробничий потенціал надає можливість виробляти продукцію у високому обсязі, поряд з тим ефективність цього виробництва вимагає деталізації. Аналіз ефективності слід розглядати як основну базу для фінансової можливості впровадження інновацій та виявлення на що саме в господарстві треба ці інновації націлювати.

Дослідження слід розпочати з аналізу ефективності за показником урожайності продукції ТОВ «Світанок СМ» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Урожайність основних видів культур в ТОВ «Світанок СМ», ц/га

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %	
				%	+/-
Пшениця озима	14,6	41,1	30,9	211,5	16,3
Кукурудза	23,2	64,6	35,2	151,5	12,0
Ячмінь озимий	17,2	43,6	-	-	x
Горох	8,3	10,3	3,2	37,9	-5,2
Ріпак	7,4	-	15,2	204,5	7,7
Соняшник	14,1	29,5	23,2	164,2	9,1
Насіння культур кормових інших	3,5	3,5	3,1	87,8	-0,4

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

За даними цієї таблиці ми можемо зробити висновок, що в ТОВ «Світанок СМ» урожайність основної спеціалізації зростає. Так відповідно до визначених зростань у виробництві, зростає й урожайність цих культур. Урожайність пшениці озимої зростає на 16, 3 ц/га або в 3 рази, при цьому урожайність кукурудзи, незважаючи на зменшення виробництва, зростає на 12 ц/га або на 51,5%.

На противагу іншим зерновим культурам, урожайність гороху зменшилась на 5,2 ц/га або на 62,1%.

Серед технічних культур відбулось зростання урожайності ріпаку на 7,7

ц/га або в 2 рази та соняшнику на 9,1 ц/га або на 64,2%.

Крім того 50 га ріллі в господарстві відведено на виробництво насіння культур кормових інших, їх урожайність в динаміці дещо знизилась.

Отже, ми спостерігаємо загалом позитивні зростання в урожайності. Це спричинено в першу чергу інноваціями в процес обробітку ґрунту та збирання продукції. Так в діяльності використовується високопродуктивна сівалка Väderstad Tempo L 18 midi, що дозволила досягти рівномірного посіву, відсутності загушення та росту хорошої корневої системи. В додатку А представлена фото представленої сівалки.

Технічні умови її використання характеризуються наступними параметрами:

- швидкість руху агрегату 14-15 км/год, як із внесенням добрив, так і без них;
- норма висіву насіння ріпаку – 350 тис /га;
- норма внесення добрив – 150 кг/га;
- ширина міжряддя – 45 см.

Сходи рослин з'явилися на сьомий день після сівби.

Дослідимо обсяги реалізації продукції товариства (табл 2.16).

Таблиця 2.16 - Обсяги реалізації основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ», ц

Асортимент продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	В середньому за три роки	2022р. до 2020р., %
Зернові і зернобобові всього	56672	180332	71417	102807	126,0
Пшениця озима	17306	122518	63094	67639	364,6
Кукурудза на зерно	27650	17830	8323	17934	30,1
Ячмінь озимий	3530	36810	-	13447	-
Горох	7962	3174	-	3712	-
Ріпак озимий	528	87	17828	6148	3376,5
Соняшник	50776	37654	64274	50901	126,6

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Проаналізувавши дану таблицю, ми можемо зробити висновок, що в господарстві активно реалізуються як зернові культури, так і технічні. При цьому спостерігається ріст реалізації пшениці озимої і 3.6 раз. В середньому за 3 роки вона реалізується об'ємом 67639 ц. Поряд з тим інші зернові культури зазнали зменшень у кількості реалізованої продукції. Так кукурудзи на зерно у 2022р. реалізовувалось на 69,9% менше за 2020р., а ячмінь і горох не мали реалізації у 2022р.

Серед технічних культур, значно зросла реалізація ріпаку – в 33 рази. При цьому обсяги реалізації соняшнику збільшились на 26,6%.

Товариство має вузьку спеціалізацію і невеликий асортимент продукції, поряд з тим необхідність дотримуватись нормативів сівозмін не дозволяє аграрним підприємствам звужувати свій асортимент до 2-3 культур, тому на наш погляд відсутність ячменю і гороху у 2022р. може бути лише в рамках 1 року, поряд з тим такі культури повинні залишатись в сівозміні і тим самим в асортименті продукції товариства.

Співставлення виробленої і реалізованої продукції може нам надати показник товарності продукції (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Рівень товарності основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ», %

Асортимент продукції	2 020 р.	2 021 р.	2 022 р.	2022р. до 2020р., +/-
Зернові і зернобобові всього	107,9	93,8	71,2	-36,7
Пшениця озима	75,0	92,5	69,0	-6,0
Кукурудза на зерно	150,4	94,2	100,9	-49,6
Ячмінь озимий	58,6	99,3	-	-
Горох	100,0	85,3	-	-
Ріпак озимий	89,0		94,9	5,9
Соняшник	100,0	44,2	100,8	0,8

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Проаналізувавши дану таблицю, ми можемо зробити висновок, що рівень товарності по зерновим культурам має зменшення, так загалом по зерновим культурам на 36,7 в.п., при цьому для пшениці на 6 в.п., кукурудзи на зерно – на 49,6 в.п. Слід зазначити, що рівень товарності продукції є високим, поряд з тим для пшениці озимої є потенціал для збільшення його рівня.

По технічним культурам рівень товарності зріс. Так для ріпаку озимого на 5,9 в.п., а для соняшнику – на 0,8 в.п. Рівень товарності соняшнику є більший за 100%, що означає, що крім вже виробленої продукції є продаж запасів минулого року. Слід зазначити, що для реалізації соняшнику 2021р. був невдалим в господарстві, було реалізовано лише 44,2% від виробленої продукції, поряд з тим рівень рентабельності цієї реалізації був 347,2%, тобто продукція, що реалізувалась продана по вигідним умовам з високою ціною, але якщо б було реалізовано весь вироблений соняшник за такого каналу можна б було подвоїти доходи від його реалізації.

Дослідимо детальніше витрати на виробництво цієї продукції і як загальне зростання цін та впроваджені інновації вплинули на собівартість продукції (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Собівартість 1 ц виробленої продукції в ТОВ «Світанок СМ», грн./ц

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				%	+/-
Пшениця озима	1325,1	326,1	585,8	44,2	-739,2
Кукурудза	303,8	240,0	928,4	305,6	624,6
Ячмінь озимий	480,2	263,2	-	-	-
Горох	501,8	1073,3	4219,1	840,7	3717,2
Ріпак	3035,2	-	1370,1	45,1	-1665,2
Соняшник	372,1	381,3	715,0	192,1	342,8

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

За даними цієї таблиці ми можемо зробити висновок, що собівартість 1 ц виробленої продукції завдяки наявних інноваціям має тенденцію до зниження. Так по озимій пшениці на 739,2 грн/ц або на 55,8%, по ріпаку на 1665,2 грн/ц або 54,9%. Поряд з тим по інших культурах є зростання собівартості. Так по кукурудзі на зерно в 3 рази, по гороху в 8 раз, а по соняшнику на 92,1%.

Тобто є як позитивні так і негативні тенденції в динаміці собівартості.

Визначимось по якій ціні відбувався продаж цієї продукції (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 - Середня ціна реалізації 1 ц продукції, грн. в ТОВ «Світанок СМ», грн./ц

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				%	+/-
Пшениця озима	628,6	670,2	666,1	106,0	37,5
Кукурудза	548,2	673,8	745,8	136,1	197,7
Ячмінь озимий	502,5	538,9	-	-	-
Горох	590,8	678,4	-	-	-
Ріпак	1085,4	1311,4	1620,6	149,3	535,1
Соняшник	1093,3	1739,5	1765,1	161,4	671,8

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Проаналізувавши дану таблицю, ми можемо зробити висновок, що ціни на продукцію за 3 роки збільшились, поряд з тим не мають великих тенденцій. Так ціна реалізації озимої пшениці зросла на 37,5 грн/ц або 6%, кукурудзи на 197,7 грн/ц або 36,1%. По технічним культурам зростання цін було більшим, так ціна ріпаку зросла – на 535,1 грн/ц або на 59,3%, а соняшнику – на 671,8 грн/ц або на 61,4%. .

Дослідимо прибуток, що отримано при збуті продукції ТОВ «Світанок СМ» (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Прибуток (збиток) від реалізації 1 ц продукції в ТОВ «Світанок СМ», грн./ц

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				(+/-)	%
Пшениця озима	-1163,8	386,4	162,8	х	х
Кукурудза	173,6	434,1	236,6	63,0	136,3
Ячмінь озимий	22,2	278,8	0,0	-22,2	-
Горох	161,4	-398,7	0,0	-161,4	-
Ріпак	60,4	474,2	181,9	121,4	300,9
Соняшник	603,5	1350,5	1227,9	624,4	203,5

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Проаналізувавши дану таблицю, ми можемо зробити висновок, що серед продукції товариства у 2020 р. саме збитковість пшениці призвела до збитковості господарства. При цьому в динаміці продукція, що стабільно є всі 3 роки дослідження має зростання прибутковості. Так особливим є зростання прибутковості соняшнику на 203,5 грн/ц або в 6 раз. При цьому прибутковість ріпаку зросла на 300,9 грн/ц або на 21,4%.

У підсумку дослідимо рівень рентабельності цієї продукції (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Рентабельність основних культур ТОВ «Світанок СМ», %

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (+/-)
Пшениця озима	-64,9	136,2	32,3	х
Кукурудза	46,3	181,1	46,5	0,1
Ячмінь озимий	4,6	107,1	-	-
Горох	37,6	-37,0	-	-
Ріпак	5,9	56,6	12,6	6,7
Соняшник	123,2	347,2	228,5	105,3

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Проаналізувавши таблицю 2.21, ми можемо зробити висновок, що 2021 р. був найбільш ефективним серед 3 років дослідження, рентабельність пшениці складала 136,2%, а соняшнику 347,2%, що є високими показниками в сільському господарстві.

2022р. був менш рентабельним, поряд з тим відзначається динаміка росту по відношенню до 2020р. Так рентабельність кукурудзи зросла на 0,1 в.п., ріпаку на 6,7 в.п., соняшнику на 105,3 в.п.

Ефективність управління представлено в таблиці 2.22.

Аналізуючи ефективність системи управління ТОВ «Світанок СМ», можна зробити наступні висновки. Чистий дохід господарства в динаміці зріс на 98739 тис. грн. Чистий прибуток в динаміці 2 років також зріс, крім того зросла собівартість продукції на 10252 тис. грн.

Середня чисельність штатних працівників зменшилась на 7 чол. На це першочерговою причиною є механізація процесу виробництва, що має місце, поряд з тим працівники апарату управління є незмінними і разом з директором складають 13 осіб.

Прямі витрати на оплату праці зросли на 2637 тис. грн. Фонд оплати праці штатних працівників зріс на 884 тис. грн., а управлінських працівників на 273 тис. грн.

Показники результативності діяльності персоналу управління свідчать, що за останні 3 роки відбулось зростання в динаміці рівня доходу на 1 працівника на 7595 тис. грн., за рахунок зростання доходів та зменшення працівників. При цьому чистий дохід на 1 грн прямих витрат на оплату праці зменшився на 5 грн, а на оплату праці штатних працівників на 6 грн., крім того на оплату управлінського персоналу на 69 грн.

Щодо розподілу чистого прибутку існують аналогічні тенденції в динаміці 2 років, 2020р. був збитковим для досліджуваного товариства.

Таблиця 2.22 – Ефективність системи управління ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2020р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. (+;-) до 2021 р.
Загальні показники				
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, всього, тис.грн.	93598	183038	192337	98739
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	-17055	58127	62364	x
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	86033	67405	96285	10252
Середньорічна чисельність штатних працівників господарства, чол.	51	49	44	-7
в т.ч. працівників апарату управління, чол.	13	13	13	0
Прямі витрати на оплату праці, тис.грн.	1932,7	3637,9	4569,7	2637
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	776,8	1462,2	1660,6	884
в т.ч. працівників апарату управління, тис. грн.	195,0	364,0	468,0	273
Показники результативності діяльності персоналу управління				
<i>Отримано чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг:</i>				
- на 1-го працівника апарату управління, тис.грн.	7199,8	14079,8	14795,2	7595
- на 1 грн. прямих витрат на оплату праці, грн.	48,4	50,3	42,1	-6
- на 1 грн. витрат на оплату праці штатних працівників, грн.	120,5	125,2	115,8	-5
- 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів, грн.	480,0	502,9	411,0	-69
<i>Отримано чистого прибутку (збитку):</i>				
- на 1-го працівника апарату управління, тис.грн.	-1311,9	4471,3	4797,2	x
- на 1 грн. прямих витрат на оплату праці, грн.	-8,8	16,0	13,6	x
- на 1 грн. витрат на оплату праці штатних працівників, грн.	-22,0	39,8	37,6	
- 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів, грн.	-87,5	159,7	133,3	x
Показники економічності діяльності персоналу управління				
Питома вага управлінських працівників у загальному штаті працюючих, %	25,49	26,53	29,55	4,06
Питома вага прямих витрат на оплату праці у загальній собівартості продукції, %	2,25	5,40	4,75	2,50
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у фонді оплати праці штатних працівників, %	25,10	24,89	28,18	3,08
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції, %	0,23	0,54	0,49	0,26

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Показники економічності діяльності персоналу управління свідчать, що питома вага управлінських працівників у загальній кількості працівників в 2022 році дещо збільшилась на 4,06 в.п. і склала 29,55 %, це відбулось за рахунок, загального зменшення кількості працівників, в той час як кількість управлінців за штатом – залишилася незмінною.

Так само зросла питома вага прямих витрат на оплату праці у загальній собівартості продукції на 2,5 в.п., а питома вага заробітної плати управлінських працівників у фонді оплати праці штатних працівників на 3,08 в.п., питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції зросла на 0,26 в.п. і складає 0,49%.

Отже, результатами дослідження макро та мікросередовища ТОВ «Світанок» та його внутрішнього середовища є наступні висновки:

- Товариство є конкурентоспроможним на ринку сільськогосподарської продукції
- Товариство займається впровадженням інноваційних технологій. Як в аспектів насіннєвого матеріалу та засобів захисту рослин, так і в технічному плані, щодо засобів обробітку ґрунту, збирання посівів, що дозволяє отримувати вищі врожаї та мати менші втрати при зборі урожаю.
- Товариство має конкурентні ціни на ринку, що дозволяє йому отримувати прибуток та мати високий рівень рентабельності продукції.

ТОВ «Світано СМ» має технічні, людські та матеріальні ресурси для втілення інновацій та досягнення нових вищих результатів у власній діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СВІТАНОК СМ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Інвестиційна привабливість та конкурентоспроможність ТОВ «Світанок СМ» як основа інноваційного розвитку

Інноваційний розвиток в значний мірі залежить від платоспроможності, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості аграрного підприємства. Тому при дослідженні питання управління інноваційною діяльністю потрібно дослідити інвестиційну привабливість товариства.

Це можливо за рахунок визначення ефективності його діяльності, рівня його фінансового стану та ділової активності, крім того всі ці показники можуть бути використані у визначенні конкурентоспроможності підприємства [54].

Дослідимо ці групи на основі теорії ефективної конкурентції. Та представимо інтегральні показники вимірювання згідно методики Маліка М.Й. та Нужної О.А.

Згідно цієї методики. Перша група показників об'єднує сферу виробничої діяльності кожного господарства та рівень її ефективності (ЕВД). Згідно методики до цієї групи належать такі показники, як економічність витрат, понесених на виробництво (відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції, співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції, співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції), показник капіталовіддачі, рівні рентабельності операційної діяльності, активів, реалізованої продукції.

$$\text{ЕВД} = 0,15 \cdot \text{ОВр} + 0,1 \cdot \text{АСр} + 0,1 \cdot \text{ЗСр} + 0,15 \cdot \text{К} + 0,15 \cdot \text{Ро} + 0,15 \cdot \text{Ра} + 0,15 \cdot \text{Рр} \quad (3.1)$$

де: $O_{\text{Вреал}}$ - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

AC - співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції;

$ЗС$ - співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції;

Φ - капіталовіддача;

$R_{\text{опер}}$ - рентабельність операційної діяльності;

$R_{\text{акт}}$ - рентабельність активів;

$R_{\text{реал}}$ - рентабельність реалізації.

До другої групи належать показники, що характеризують фінансовий стан підприємства (ΦC), це ряд коефіцієнтів, що характеризують ліквідність активів підприємства (загальну та миттєву), стійкість, незалежність, автономність, маневреність власних коштів та фінансовий ліверідж.

$$\Phi C = 0,12 \cdot 3L_k + 0,13 \cdot ШL_k + 0,2 \cdot \Phi C_k + 0,1 \cdot H_k + 0,2 \cdot MBK_k + 0,12 \cdot A_k + 0,13 \cdot \Phi L_k \quad (3.2)$$

де: $K_{\text{зл}}$ — коефіцієнт загальної ліквідності;

$K_{\text{мл}}$ - коефіцієнт миттєвої ліквідності;

$K_{\text{фс}}$ - коефіцієнт фінансової стійкості;

$K_{\text{нз}}$ - коефіцієнт незалежності;

$МК_{\text{вк}}$ - коефіцієнт маневреності власних коштів;

$K_{\text{а}}$ - коефіцієнт автономії;

$K_{\text{фл}}$ - коефіцієнт фінансового лівериджу.

Третю групу складають показники, що характеризують ділову активність ($ДА$) підприємства. До них належать показники оборотності (коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності власного капіталу) безпосередньо коефіцієнт ділової активності та індекс росту ділової активності.

$$ДА = 0,15 \cdot ОКЗк + 0,15 \cdot ОАк + 0,15 \cdot ООАк + 0,15 \cdot ОВКк + 0,2 \cdot ДАк + 0,2 \cdot РДАі$$

(3.3)

де: КОкз - коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

КОа - коефіцієнт оборотності активів;

КОоа - коефіцієнт оборотності оборотних активів;

КОВк - коефіцієнт оборотності власного капіталу;

Кда - коефіцієнт ділової активності;

Рда - індекс росту ділової активності.

На основі цих трьох груп у фіналі можна розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності. В Додатку Б наведені формули для розрахунку представлених показників, що включені до кожного інтегрального показника.

В першу чергу дослідимо рівень ефективності виробництва досліджуваного ТОВ «Світанок СМ» (табл. 3.1).

Проаналізувавши таблицю 3.1, ми можемо зробити висновок, що майже всі показники ефективності в динаміці зросли. Так рівень адміністративних витрат в собівартості реалізованої продукції зріс на 0,01 пункти. Рівень витрат на збут в собівартості реалізованої продукції зріс на 0,16 пунктів, що свідчить про зростання маркетингових досліджень, пошуку вигідніших каналів для реалізації продукції. Капіталовіддача має також тенденції до зростання на 3,09 в.п.

Рівень рентабельності операційної діяльності є вищим в 2 рази за нормативне значення 0,35 в останні 2 роки, Рентабельність активів також в 2 рази вище за мінімальне значення нормативу, а рентабельність реалізованої продукції є на рівні нормативу в останні 2 роки.

Таблиця 3.1 – Рівень ефективності виробничої діяльності ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2020р.	2021р.	2022	2022р. до 2020р., +,-
1. Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції	1,23	0,68	0,73	-0,50
2. Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,04	0,06	0,05	0,01
3. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,01	0,11	0,17	0,16
4. Капіталовіддача	4,32	9,92	7,41	3,09
5. Рентабельність операційної діяльності ($\geq 0,35$)	-0,18	0,94	0,70	x
6. Рентабельність активів ($\geq 0,1$)	-0,01	0,28	0,24	x
7. Рентабельність реалізованої продукції ($\geq 0,3$)	-0,03	0,32	0,32	x
Рівень ефективності виробничої діяльності	0,81	1,84	1,43	0,63

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Ці всі показники можуть бути об'єднані в інтегральному показникові ефективності виробничої діяльності (методика надана у Додатку Б). Цей показник в динаміці зріс на 0,63 і складає у 2022р 1,43 пункти, що свідчить про високу ефективність виробничої діяльності товариства.

Надалі виявимо ефективність фінансової складової діяльності товариства (табл. 3.2).

Проаналізувавши таблицю 3.2, ми можемо зробити наступні висновки. Коефіцієнт загальної ліквідності є в 6 раз вищим за мінімальний норматив і в динаміці зріс на 2,77 пункти. При цьому коефіцієнт швидкої ліквідності, хоча і є в межах норми, поряд з тим в динаміці зменшився на 0,05 пункти.

Таблиця 3.2 – Рівень фінансового стану ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р., +,-
1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($> 1,0$)	3,53	6,49	6,31	2,77
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,1-0,35 і вище)	0,19	0,01	0,14	-0,05
3. Коефіцієнт фінансової стійкості ($>0,7-0,9$)	0,78	0,87	0,87	0,09
4. Коефіцієнт незалежності (≤ 1)	0,33	0,32	0,17	-0,15
5. Коефіцієнт маневреності власних коштів ($> 0,4$)	0,72	0,82	0,79	0,06
6. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,75	0,76	0,85	0,10
7. Коефіцієнт фінансового лівериджу ($\leq 0,25$)	0,03	0,14	0,02	-0,01
Рівень фінансового стану діяльності	0,88	1,26	1,23	0,35

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Коефіцієнт фінансової стійкості є в межах нормативу і в динаміці зріс на 0,09 пункти. В свою чергу коефіцієнт незалежності зменшився на 0,15 пункти і складає 0,17, що свідчить про високу незалежність товариства.

Коефіцієнт маневреності власних коштів є в 2 рази більшим за норматив і в динаміці зріс на 0,06 пункти. Коефіцієнт фінансової автономії є також вищим за норматив і за останні 3 роки збільшився на 0,1 пункти. Коефіцієнт фінансового лівериджу складає лише 0,02 і ще й зменшився на 0,01 пункт, що ще раз підтверджує потужний фінансовий стан.

Загалом ці показники ефективно відобразились в розвитку рівня фінансового стану (додаток В), інтегральний показник склав 1,23 у 2022р., що на 0,35 пункти більше ніж у 2020р.

Позитивні тенденції підтверджує і рівень ділової активності товариства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Рівень ділової активності ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2020р.	2021р.	2022	2022р. до 2020р., +,-
1. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,71	5,13	5,64	1,93
2. Коефіцієнт оборотності активів	0,54	0,88	0,74	0,20
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,65	1,06	0,88	0,23
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,65	1,17	0,92	0,27
5. Індекс росту ділової активності	1,05	1,32	1,20	0,15
Рівень ділової активності	1,04	1,50	1,47	0,42

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Проаналізувавши таблицю 3.3, ми можемо зробити висновок, що коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості є високим і в динаміці зріс на 1,93 пункти, при цьому коефіцієнт оборотності активів склав у 2022р. 0,74 і в динаміці зріс на 0,23 пункти. Коефіцієнт оборотності оборотних активів склав 0,88 у 2022р., в динаміці зріс на 0,23 пункти. Коефіцієнт оборотності власного капіталу склав 0,92 у 2022р., що на 0,27 пункти більше за значення 2020р. Збільшення цих показників свідчить про постійну роботу товариства щодо ефективного управління запасами, грошовими коштами, дебіторською заборгованістю та загалом всіма оборотними активами. Це свідчить про зростання їх ефективності і є позитивним для ділової активності підприємства. За рахунок цього індекс росту ділової активності склав 1,2 і в динаміці зріс на 0,15 пунктів.

Загальний інтегральний показник ділової активності зміг скласти 1,47 та в динаміці зріс на 0,42 пункти.

Отже, досліджуване товариство має високий рівень ефективності, стійкий фінансовий стан і має високу ділову активність, все це забезпечує

інвестиційну привабливість товариства і сприяє його інноваційному розвитку в перспективі.

В додатку Б представлено також інтегральний показник конкурентоспроможності, що згідно з теорією ефективної конкуренції може бути розрахований на базі попередніх досліджень.

Для кожної групи показників встановлені показники вагомості, кожного критерію. Об'єднує їх загальний критерій оцінювання – тобто показник конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

$$КП = 0,35 \cdot РЕВД + 0,3 \cdot РФС + 0,35 \cdot РДА \quad (3.4)$$

де: КП - показник конкурентоспроможності підприємства;

ЕВД - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФС - значення критерію фінансового стану підприємства;

ДА - значення критерію ділової активності підприємства.

Результати розрахунків наведено в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Розрахунок показника конкурентоспроможності ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення (+,-)
1. Ефективність виробничої діяльності	0,81	1,84	1,43	0,63
2. Фінансовий стан	0,88	1,26	1,23	0,35
3. Ділова активність	1,04	1,50	1,47	0,42
4. Показник конкурентоспроможності	0,91	1,55	1,38	0,47

Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства

Проаналізувавши таблицю 3.4, ми можемо зробити висновок, що всі зазначені показники інвестиційної привабливості мають позитивні тенденції до зростання. За рахунок цього показник конкурентоспроможності

господарства склав 1,38 пункти, що є високим рівнем для галузі сільського господарства.

Якщо залучати інвесторів до інноваційного розвитку, то представлення таких результатів точно сприятиме схваленню рішення про інвестування коштів саме в досліджуване товариство.

Для більшої привабливості можна представити прогноз розвитку інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності досліджуваного товариства за методом лінійних трендів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Прогноз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Світанок СМ» за методами лінійних трендів на 2024-2026 рр.

Рік	Порядковий номер року, t	Ефективність виробничої діяльності	Фінансовий стан	Ділова активність	Рівень конкурентоспроможності
		y_i	f_t	d_t	КП
		$y_t = -0,57 + 1,496t$. (3.5)	$f_t = 0,356 + 0,589t$ (3.6)	$d_t = 0,265 + 0,857t$ (3.7)	$КП = 0,35y_i + 0,3f_t + 0,35d_t$ (3.8)
2019	1	0,77	2,18	1,73	1,53
2020	2	0,81	0,88	1,04	0,91
2021	3	1,84	1,26	1,50	1,55
2022	4	1,43	1,23	1,47	1,38
2023	5	1,73	1,24	1,68	1,57
2024	6	2,41	3,59	5,41	3,81
2025	7	2,90	4,13	6,26	4,45
2026	8	3,40	4,67	7,12	5,08
2026 до середнього за 2020-2022рр., +/-		1,73	3,42	5,57	3,58

Розраховано автором за додатком В.

Проаналізувавши таблицю 3.5, ми можемо зробити висновок, що при врахування ефективності за 2019-2022 рр. та вже запланованого рівня у 2023р. Ми можемо прогнозувати наступний ріст на 2024-2026рр.

Загальні дослідження представлено у додатку В, а результати надають можливість визначити, що прогнозується ріст у 2026р. по відношенню до середніх даних за 2020-2022рр. ефективності виробничої діяльності на 1,73

пункти, фінансового стану – на 3,42 пункти та ділової активності – на 5,57 пункти. Загалом це призведе до росту конкурентоспроможності на 3,58 пункти. Прогнозоване значення показнику конкурентоспроможності у 2026 р. 5,08, що є високим показником і свідчить про перспективи високої конкурентоспроможності, а отже інвестиційної привабливості товариства.

Наочно результати представлено на рисунках 3.1 – 3.4. Вони представляють екстраполяцію рівня конкурентоспроможності та його складових на 2024-2026 рр.

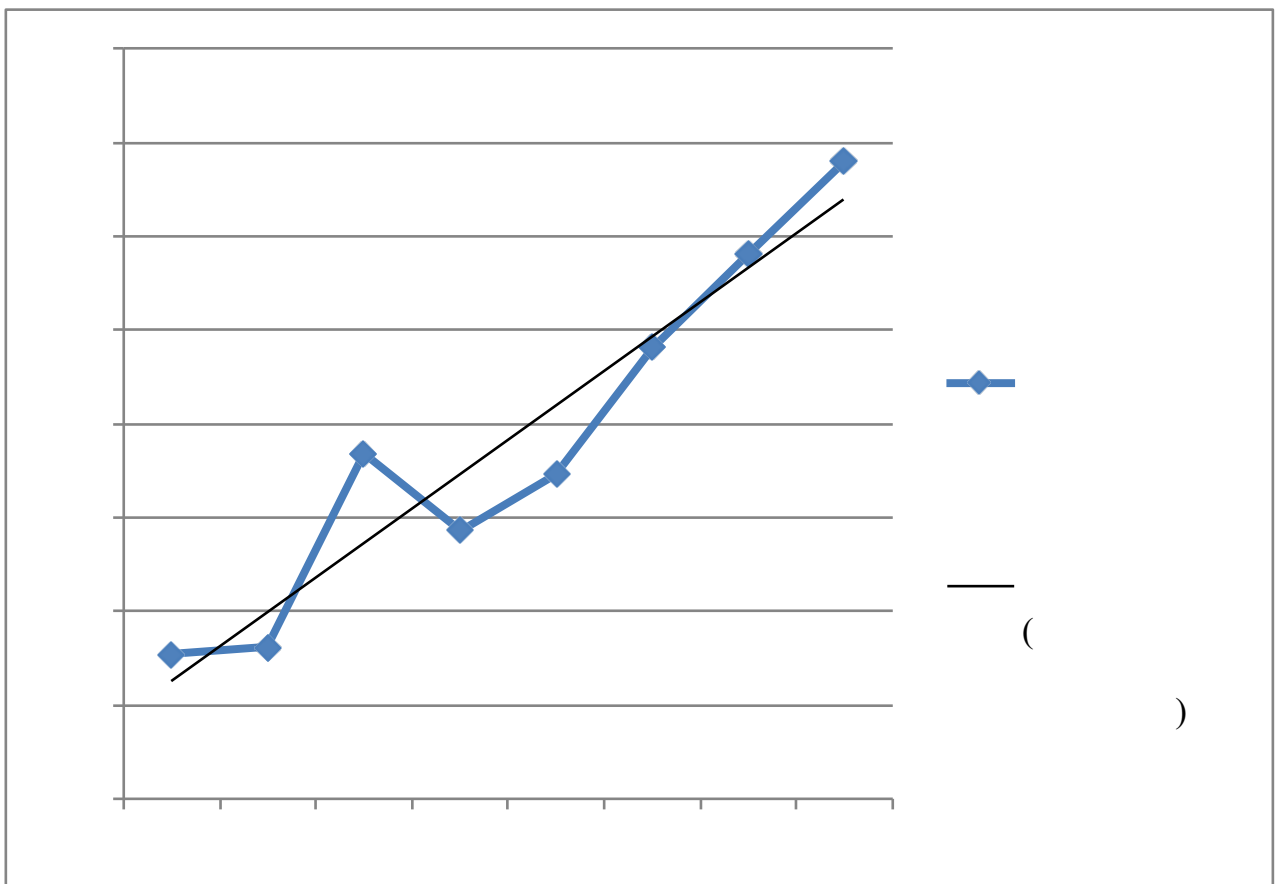


Рис. 3.1 – Екстраполяція рівня ефективності виробничої діяльності ТОВ «Світанок СМ» на 2024-2026 рр.

Побудовано автором на основі додатку В

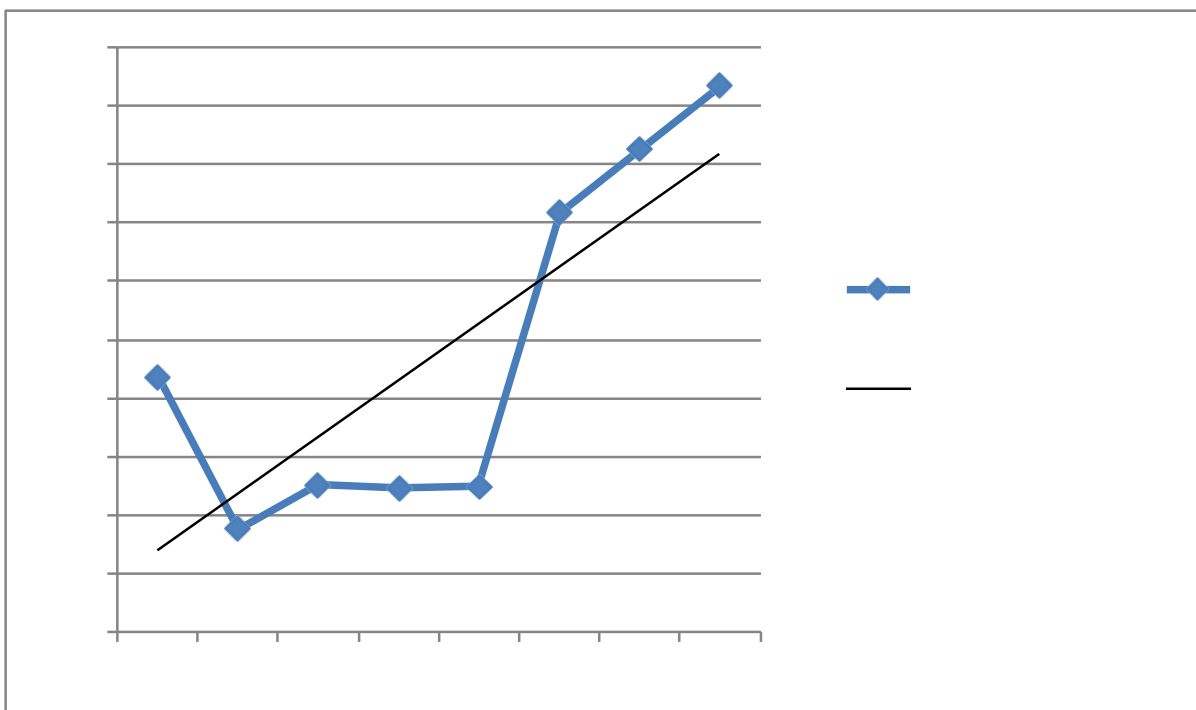


Рис. 3.2 – Екстраполяція рівня фінансового стану діяльності ТОВ «Світанок СМ» на 2024-2026 рр.

Побудовано автором на основі додатку В

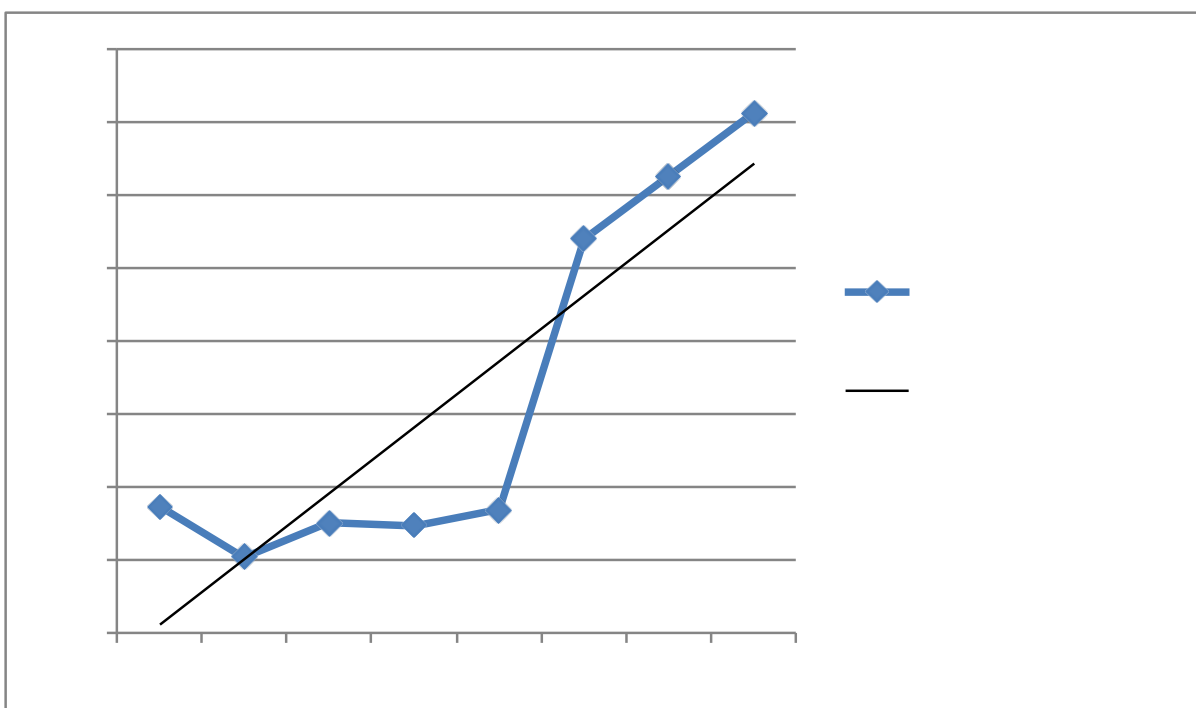


Рис. 3.3 – Екстраполяція рівня ділової активності діяльності ТОВ «Світанок СМ» на 2024-2026 рр.

Побудовано автором на основі додатку В

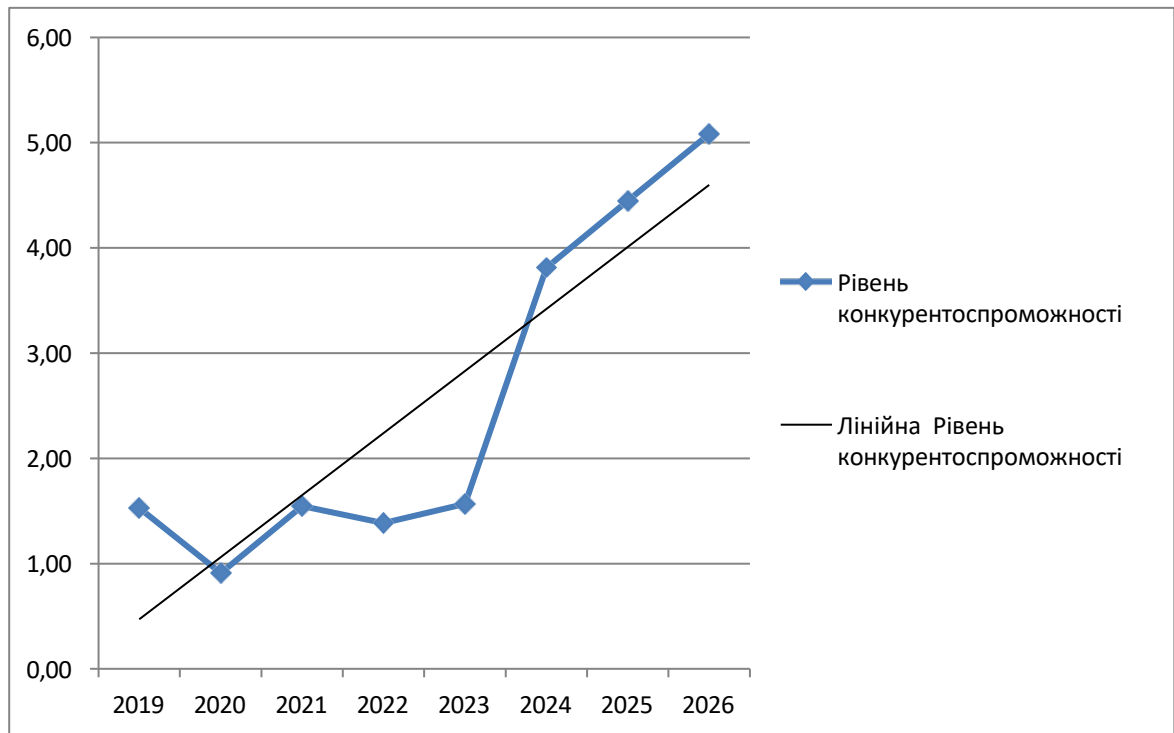


Рис. 3.4 – Екстраполяція рівня конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Світанок СМ» на 2024-2026 рр.

Побудовано автором на основі додатку В

Аналізуючи рисунки 3.1 – 3.4 ми ще раз можемо наголосити на наявності високої ймовірності ефективного розвитку досліджуваного ТОВ «Світанок СМ». Господарство на протязі періоду дослідження має достатньо стабільну конкурентоспроможність і це дає можливість для позитивних прогнозів.

Отже, конкурентоспроможність підприємства можна охарактеризувати як його потенційну якість, яка включає:

1. Здатність підприємства отримувати реальну оцінку очікувань цільової групи споживачів, а також просліджувати тенденції споживчої поведінки. Іншими словами, підприємство має бути спроможне своєчасно, об'єктивно і точно оцінювати споживчий попит як в даний час, так і прогнозувати його динаміку на майбутнє. Така оцінка можлива лише на базі наукової моделі цільової споживчої групи, що враховує її економічні, соціально-культурні і психологічні чинники, розробленої методами сучасної соціології і маркетингу.

2. Здатність організовувати виробництво, результати якого відповідатимуть очікуванням цільової групи споживачів як найбільш корисного товару по відношенню ціна – якість.

3. Здатність проводити ефективну поточну маркетингову політику.

4. Здатність знаходити і створювати умови для зниження витрат на забезпечення факторами виробництва капіталом, робочою силою, сировиною і матеріалами, енергією на одиницю продукції, що продається.

5. Здібність до створення і утримання технологічного виробництва над іншими членами галузевого співтовариства, що вимагає своєчасного оновлення технологій що використовуються. Це може відноситися до виробництва, збуту, управління.

6. Здатність планувати, організовувати і проводити ефективну стратегію в сферах виробництва і маркетингу на основі інновацій.

7. Створення і розвиток високого кадрового потенціалу як на виконавчому, так і на управлінському рівнях. Якість виконавчого персоналу виявляється в його здатності ефективно використовувати виробничі технології, що існують на підприємстві, і готовності до освоєння перспективніших технологій. Якість фахівців виявляється в їх здатності ставити і вирішувати функціональні завдання, пов'язуючи їх із стратегічними цілями підприємства, які здатні забезпечити йому ключові компетенції в технічних, технологічних, дизайнерських і інших областях для посилення ринкових позицій підприємства. Якість управлінського персоналу виявляється в його здатності виявляти і ефективно використовувати ринкові можливості для захисту і розвитку конкурентних позицій підприємства на галузевих ринках в тактичному і стратегічному планах.

Реалізація перерахованих якостей в тривалому тимчасовому інтервалі створює підприємству реальні переваги над конкурентами у вигляді зростання його ринкової вартості, зміцнення його торговельних марок, нарощування додаткової стійкості по відношенню до несприятливих впливів зовнішнього середовища, включаючи атаки конкурентів.

Загалом, досліджуване господарство має високі показники власної інвестиційної привабливості, є фінансово стійким та веде активну діяльність, що забезпечує високу конкурентоспроможність на ринку та дає можливість інноваційно розвиватись та ефективно управляти цією діяльністю.

3.2 Удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ»

Система управління інноваційною діяльністю суб'єкта аграрного бізнесу функціонує під впливом багатьох чинників: складна політична ситуація, нестабільність зовнішнє середовище, висока конкуренція, складнощі логістики зовнішньої економіки. Управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Світанок СМ» охоплює значну частину функцій керівника. Вона включає два важливих компонента: планування та організації інноваційної діяльності. Процес управління інноваційною діяльністю суб'єкта агробізнесу є безперервним і представляє дослідження за всіма змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, функціонування самого введення інновацій і виявлення відхилень між фактичними результатами і планованими очікуваннями впровадження інновацій.

Управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Світанок СМ» направлене на забезпечення очікуваного результату, ефективне використання вкладених фінансових, матеріальних та інших ресурсів. Інноваційні цілі завжди спрямовані на те, щоб удосконалити діяльність, технічно розвинути, досягти більшого ефекту за менших витрат і тим самим отримати більші прибутки для агропідприємства і зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Інноваційна діяльність повинна бути відображена в стратегічному управлінні агропідприємством, і має на меті розробку і подальше обґрунтування заходів і планів досягнення намічених цілей, з обов'язковим врахуванням фінансового технічного, виробничого і трудового потенціалу агропідприємства, крім того його збутові можливості.

Для виявлення місця інноваційної діяльності в системі управління підприємством доцільно розглянути комплекс питань: визначення місії; формування стратегічних та тактичних цілей і задач; дослідження мікро та макро середовища; проведення порівняльного аналізу сильних та слабких сторін товариства; оцінка рівня його конкурентоспроможності; виявлення перспективних напрямів розвитку бізнесу, виявлення шляхів введення інновацій для забезпечення розвитку перспективних напрямів діяльності, формування стратегічних планів і постановка конкретних задач.

Питання аналізу мікро та макро середовища надав нам проведений PEST-аналіз, порівняння відповідно з сильними та слабкими сторонами представив SWOT-аналіз, оцінка конкурентоспроможності проведена нами з допомогою методики ефективної конкуренції. Поряд з тим визначення місії, формування цілей та виявлення конкретних інновацій, що можуть бути введені на базі виявлених вже результатів можна наочно розглянути завдяки методики «Дерева цілей» (рис. 3.5).

Місія є основним орієнтиром для ведення діяльності та формування наступних цілей та задач для виконання. Її вибір вважається найвідповідальнішим моментом при проведенні управлінської діяльності. При цьому вона є обмеженою вибраними напрямками діяльності та аналізом альтернативних варіантів його розвитку.



Рис. 3.5 – Дерево цілей розвитку виробничо-господарської діяльності ТОВ «Світанок СМ»

Власні дослідження автора.

Отже, представимо місію ТОВ «Світанок СМ». Місією досліджуваного агропідприємства є завдяки інноваційному підходу виробництво та реалізація високоякісного насіння та забезпечення співпраці з агропідприємствами на довгостроковій основі.

На основі цієї місії господарство може досягти визначених цілей:

1. Зростання рівня конкурентоспроможності до 5,08 у 2026р.
2. Введення в постійну експлуатацію сівалки Väderstad Tempo L 18 midi у 2024р.
3. Покупка двох дронів компанії ТВ «Хімелвест» з назвою «AGRODRON - 50» у 2024р.
4. Зростання доходів через інновації у 2024р.
5. Раціоналізація організаційної структури управління
6. Підвищення інтересу персоналу в досягненні командної мети.
7. Використання інновацій, що дозволяють використовувати менше пестицидів.

Для поглиблення аналізу цілей, зведемо отримані результати в збалансовану систему показників, що допомагає в управлінні - Balanced Scorecard, BSC Д. Нортон і Р. Каплана (табл. 3.6).

Запропоновані цілі сформовані згідно «Дерева цілей» та пропонують шляхи їх досягнення та майбутні результати. Такі результати надають можливість забезпечити зростання в загальному рівні ефективності господарства та сприяють його стабільному стану в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Серед цілей поставлених під час проведення методики «Дерева цілей» зазначено впровадження нової посади в системі управління – менеджер з інноваційного розвитку, що буде підпорядкований безпосередньо керівнику і забезпечить більш ефективне управління впровадженням інновацій.

Таблиця 3.6 - Збалансована система показників управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ» за Д. Нортоном і Р. Капланом

Ціль	Показники досягнення цілі			
	Найменування	Одиниці виміру	Цільове значення	План
Підвищення конкурентоспроможності	Збільшення ефективності виробничої діяльності, фінансового стану та ділової активності	-	3,81 4,45 5,08	01.01.2024 4 01.01.2025 01.01.2026
Введення в постійну експлуатацію сівалки Väderstad Tempo L 18 midi у 2024р.	Збільшення урожайності озимого ріпаку	ц/га	18,1 19,9 21,1	01.01.2024 01.01.2025 01.01.2026
Покупка двох дронів компанії ТВ «Хімелвест» з назвою «AGRODRON - 50»у 2024р	Збільшення доходів від озимої пшениці	тис. грн	103200 123840 148608	01.01.2024 01.01.2025 01.01.2026
Рационалізація організаційної структури управління	Менеджер з інноваційного розвитку	-	-	01.01.2024
Зростання соціальної відповідальності	Використання інновацій, що дозволяють використовувати менше пестицидів	%	12 15 20	01.01.2024 01.01.2025 01.01.2026

Власні дослідження автора

На рисунку 3.6 представлена удосконалена структура управління товариством.

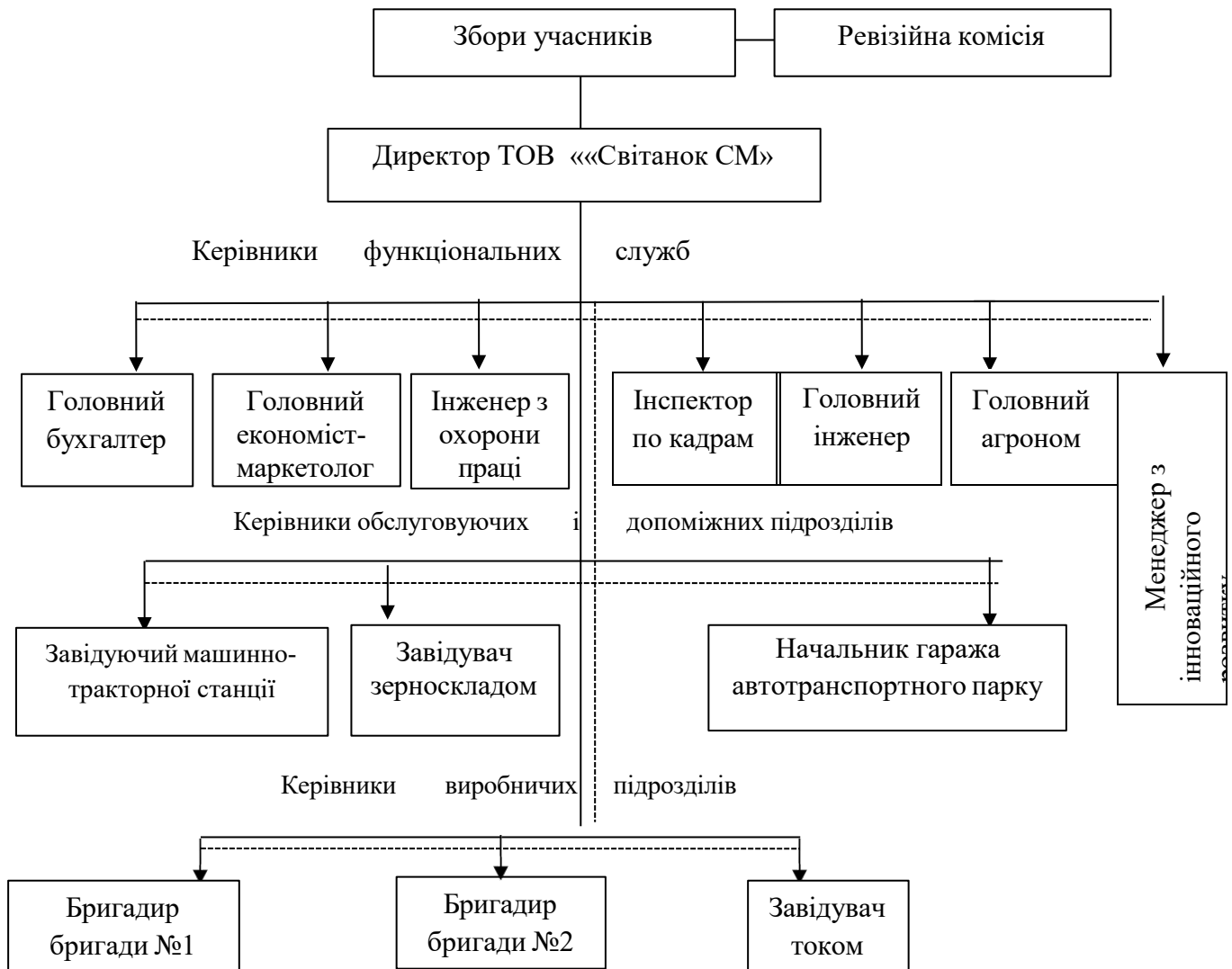


Рис. 3.6 – Удосконалена організаційна структура управління ТОВ «Світанок СМ»

Побудовано автором на основі штатного розпису.

В додатку Г представлена посадова інструкція нового спеціаліста. А в таблиці 3.7 витрати на введення нової посади.

Таблиця 3.7 – Розрахунок витрат на введення посади менеджера з інноваційного розвитку в ТОВ «Світано СМ»

№ п/п	Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1.	Заробітна плата менеджера з інноваційного розвитку	19
2.	Додаткова надбавка до фонду заробітної плати штатних працівників на рік	228
3	Витрати на проведення конкурсу та вибір кандидата	2
4.	Загальні витрати на нову посаду на рік	230
5.	Чистий прибуток у 2022р.	62364
	Вітсоток витрат на нову посаду у чистому прибутку	0,36%

Власні дослідження автора

За проведеними дослідженнями виявлено, що впровадження нової посади зменшить прибуток лише на 0,36%, що означає, що господарство може дозволити собі введення нової посади з можливим подальшим розширенням до відділу інноваційного розвитку.

Крім того, для більшої зацікавленості інших працівників в досягненні командної мети товариства потрібно впроваджувати систему матеріального заохочення, що включає як підвищення заробітної плати, так і отримання працівниками премій при вчасному виконанні своїх задач, перевиконанні плану чи участь у важливих заходах, що сприяють розвитку та закріпленню позицій товариства на ринку.

Особливим моментом в діяльності кожного товариства зараз також стоїть питання соціальної відповідальності та збереження та покращення родючості землі, тому в цілях товариства є зменшення використання пестицидів, а нове інноваційне обладнання допоможе в цьому процесі.

Отже, забезпечення досягнення поставлених цілей надасть можливість ТОВ «Світано СМ» сформувати систему управління інноваційною діяльністю, що навіть в умовах нестабільності зовнішнього середовища, зможе сприяти досягненню вищого рівня конкурентоспроможності та загального зростання економічної ефективності товариства.

3.3 Напрямки удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Світанок СМ»

Досліджуване господарство має інноваційний досвід, використовуючи елітні сорти насіння для вирощування продукції: насіння пшениці, гороху, ячменю, спельти та фацелії та отримуючи високі врожаї цієї продукції. В роботі ТОВ «Світанок СМ» використовує препарати для захисту рослин провідних лідерів Bayer, Syngenta, Basf, що також має позитивний ефект.

Крім того господарство провело успішні випробування сівалки Väderstad Tempo L 18 midi при сівбі ріпаку [68].

Для проведення тестування було прийнято рішення застосувати обладнання при різних технологічних циклах. Серед них:

- Прямий висів у стерню, в результаті наявності залишків після проведення збору озимого ячменю, який мав рівень урожайності 20ц/га;
- Висів з використанням технології mini-till на визначеній площі після проведеного попереднього обробітку ґрунту;
- Висів у ґрунт, що не мав обробки, після того як відбувся збір з цієї площі озимого ячменю.

Параметри проведеної сівби та фото процесу наведені у додатку А. Під час проведення дослідження були постійні перевірки поля, за результатами були отримані позитивні результати. Було визначено, що висів був рівномірний, відсутнє загущення та була сформована хороша коренева система озимого ріпаку.

Такі технології дозволяють покращити процес виробництва і є дуже важливими для його основної діяльності. Тому для подальшого розвитку ТОВ «Світанок СМ» пропонуємо додати у виробничий процес використання дрону. Новітні дрони можуть мати широкий спектр функцій, вони можуть допомагати в обробці з повітря полів добривами та засобами захисту, можуть використовуватись в комплексі з сівалками, використовуються для

відеозйомки стану полів та проведення виявлення хворих рослин, також можуть переносити невеликі вантажі в робочому процесі.

Для досліджуваного господарства пропонується закупити восьми вентиляторний дрон компанії ТВ «Хімелвест» з назвою «AGRODRON - 50».

Такий дрон є достатньо потужним, може пролітати 100 хв польоту за використанням 1 заряду. Таким чином може за зміну обробляти 50-70 га. Для обслуговування такого дрону потрібна робота 1-2 операторів.

Позитивним для дрону цієї моделі є також автоматичне повернення дрону при невеликій кількості бензину в баку або занадто низькому заряді акумулятора. Крім того він має фіксатор пам'яті і автоматично летить на вихідну точку і продовжує виконувати поставлену задачу.

Також плюсом такого дрону є автоматичне включення та виключення форсунок розпилення. Це допомагає економити засоби захисту рослин чи добрива.

Впровадження в діяльність товариства такого дрону дасть можливість прискорити вимірювання швидкості збору даних, її точність та проводити подальше її опрацювання. Він дозволяє отримувати великі обсяги фотоданих, з використання Big Data можна оцінювати параметри розвитку росту посівів, біомаси, наявності розвитку бур'янів та місця їх скупчення. Отримані результати сприяють проведенню досліджень ефективності внесення добрив та в результаті призводить до більшої точності їх внесення, меншої кількості при вищій якості.

Ще одним важливим аспектом в використанні дрону є наявність датчиків вологості та температури, які допомагають визначити необхідність додаткового зволоження та формувати оптимальні маршрути для поливу культур.

Вартість одного дрону з такими характеристиками 350 тис. грн.

Вартість є достатньо високою, поряд з тим враховуючи всі плюси використання такого приладу є доцільною для впровадження

В таблиці 3.8 наведено результати розрахунку купівлі такого обладнання

для ТОВ «Світанок СМ».

Таблиця 3.8 – Розрахунок первісної вартості 1 одиниці інноваційного обладнання, грн

Стаття витрат	Вартість, грн
Ціна купівлі 1 одиниці	350000
Витрати пов'язані з доставкою товару до агропідприємства	200
Навчання оператора дрону та налаштування приладу	2000
Витрати пов'язані з амортизацією приладу (10% від вартості)	35000
Загальні витрати	387200

Власні дослідження автора

Проаналізувавши таблицю 3.5, ми можемо зробити висновок, що загальна вартість інноваційного обладнання крім вартості покупки, включає також прибавку у 10% у вигляді амортизаційних відрахувань, вимагає невеликих витрат на транспортування та 2000 грн витрат на навчання оператора, що буде обрано з працівників господарства та пройде навчання в компанії виробника дрона.

Таблиця 3.9 – Виробничі можливості та планова потреба в інноваційному обладнанні

Показник	Значення
Максимальна потужність на 1 дрон, га в 30 днів	1500
Планова площа озимої пшениці, га	3000
Потреба в дронах, шт	2
Загальні витрати на інноваційне обладнання	774400

Власні дослідження автора

Ми пропонуємо використовувати дрони у виробництві озимої пшениці, що має біля 3000 га. Для такої площі ми потребуємо мінімум 2 дрони. Тобто затрати 774400 грн. За даними попередніх досліджень, що визначені виробником, впровадження дрону призведе до зростання доходів на обраному участку господарства на 20%.

Таблиця 3.10 – Планові показники виробництва та реалізації озимої пшениці ТОВ «Світано СМ» на 2024р.

Показник	В середньому за 2020-2022рр.	Проект на 2024р.	2024р. до середнього
Площа озимої пшениці, га	2588	3000	115,9
Урожайність, ц/га	28,9	42,0	145,5
Виробництво, ц	74710	129000	172,7
Ціна реалізації пшениці, грн	655	800	122,1
Дохід від реалізації, тис. грн	45007	103200	229,3

Власні дослідження автора

Отже, за рахунок введення нового обладнання в процес виробництва планується зростання урожайності на 45,5% та доходності озимої пшениці в 2 рази, при наявності майже тих самих розмірів площ під культурою.

Як зазначає виробник, кожен рік повинен відзначатись зростання доходу в 20% при наявності використання дронів в процесі вирощування, тим самим оцінимо даний інноваційно-інвестиційний проєкт.

За допомогою вихідних даних розрахуємо основні показники інноваційно-інвестиційного проєкту: чисту поточну вартість (NPV), індекс прибутковості проєкту (PI) та внутрішню норму рентабельності (IRR). Розрахунки даних показників можна провести на основі наступних формул.

Чиста поточна вартість (NPV) - це показник економічної ефективності інвестиційного проєкту, який розраховується шляхом дисконтування (приведення до поточної вартості, тобто на момент інвестування) очікуваних грошових потоків (як доходів, так і витрат)

$$NPV = FV - C_0 \quad (3.9)$$

Індекс прибутковості - (profitability index, PI) показує відносну прибутковість проєкту, чи дисконтовану вартість грошових надходжень від

проекту в розрахунку на одиницю вкладень. Він розраховується шляхом розподілу чистих приведених надходжень від проекту на вартість первісних вкладень.

$$PI = \frac{FV}{C_0} \quad (3.10)$$

Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR) - значення процентної ставки r , при якій $NPV=0$.

Наближене значення критерію (IRR) можна знайти на підставі застосування формули:

$$\frac{IRR - r_1}{r_2 - r_1} = \frac{NPV_1}{NPV_2 - NPV_1} \quad (3.11)$$

Точний розрахунок величини IRR можливий тільки за допомогою комп'ютера. Використовуючи функцію ВСД – це одна з фінансових функцій. Використовується для обчислення внутрішньої ставки доходності за низкою періодичних потоків коштів.

В додатку Д представлено технічні данні для розрахунку показників.

$$NPV = -774400 + 92143 + 98724 + 105776 + 113332 + 121427 + 130100 + 139393 + 149350 + 160017 + 171447 = 1281710 \text{ грн.}$$

Значення показника є позитивним, а це вже означає що проєкт вже може бути прийнятим. Поряд з тим обґрунтуємо детальніше, індекс рентабельності інвестиційного проєкту (PI).

$$PI = 1281710 / 774400 = 1,65$$

Цей показник за нормативом повинен перевищувати 1, наш показник становить 1,65, що означає що проєкт є прибутковим. Термін окупності такої інвестиції складе 6,5 років, при умові окупності лише за рахунок доходів від реалізації озимої пшениці.

Внутрішню норма рентабельності (IRR) розрахована засобами Excel. IRR складає 22%, що ще раз підтверджує прийнятність такої інновації та її ефективність для господарства.

Таблиця 3.11 – Визначення показників інноваційно-інвестиційного проєкту

Показники	Проект
Первісні інвестиції, грн	774400
Чистий дохід 2024р., грн	103200
Щорічні грошові надходження, %	+20
Термін життя проєкту, роки	10
Витрати на капітал	12%
Чиста поточна вартість (NPV), грн	507309,7
Індекс прибутковості проєкту (PI)	1,655
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	22%

Власні дослідження автора

Враховуючи, що чистий прибуток господарства у 2023р. склав 62364 тис. грн., господарство може дозволити придбання такого інноваційного обладнання вже в цьому році. З подальшим отриманням прибутків від використання у галузі зерновиробництва. Та враховуючи досвід в цій сфері оновлювати обладнання для використання у вирощуванні інших культур.

Проведені дослідження свідчать, що напрямами інноваційного розвитку товариства повинні бути направлені на продукцію, що є основою спеціалізації. Тому на наш погляд озима пшениця є тою продукцією, яка повинна бути флагманом в інноваційних технологіях господарства.

Забезпечивши розвиток інтенсивних технологій в цій галузі за рахунок використання інноваційного обладнання, в якості якого запропоновано дрон аграрного призначення, що може виконувати широкий спектр функцій, вони можуть допомагати в обробці з повітря полів добривами та засобами захисту, можуть використовуватись в комплексі з сівалками, використовуються для відеозйомки стану полів та проведення виявлення хворих рослин. Впровадження в діяльність товариства такого дрону дасть можливість прискорити вимірювання швидкості збору даних, її точність та проводити подальше її опрацювання. Він дозволяє отримувати великі обсяги фотоданих, з

використання Big Data можна оцінювати параметри розвитку росту посівів, біомаси, наявність розвитку бур'янів та місця їх скупчення.

Отримані результати сприяють проведенню досліджень ефективності внесення добрив та в результаті призводить до більшої точності їх внесення, меншої кількості при вищій якості.

За таких обставин є можливість збільшити ефективність виробництва озимої пшениці і отримати вищу результативність та підвищити рівень конкурентоспроможності продукції за умов нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичні заходи щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Світанок СМ». За результатами дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Внаслідок узагальнення наукових доробок вчених в сфері інновацій запропоновано власне визначення категорії управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства – як процесу організації, планування, регулювання, мотивації та контролю в частині створення на аграрних підприємствах заходів інноваційного характеру для досягнення поставлених цілей та закріплення ринкових позицій з подальшим ростом конкурентоспроможності агропідприємства на ринку.

2. Базовим напрямком розвитку агропідприємств є інновації. Інноваційний розвиток повинен базуватись в першу чергу на підтримці держави, сприянню якісному розвитку аграрного сектора за умов нестабільності зовнішнього середовища. Інноваційний розвиток є основою для стратегічного розвитку, а отже впливає на рівень конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності агропідприємств.

3. В сучасних реаліях, основними завданнями при управлінні діяльністю інноваційного спрямування є створення сприятливих умов для проведення інноваційної діяльності, виявлення основних напрямів для їх впровадження та вибір тих, що можуть надати можливість досягнути найкращих результатів в оптимальні строки. Управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств передбачає створення комплексу дій, що забезпечать через реалізацію інновацій переваги над конкурентами, сталий розвиток та ефективне функціонування в довгостроковій перспективі.

4. За результатами поєднання даних SWOT- аналізу і PEST- аналізу,

можна зазначити, що основними можливості покращення сильних сторін є:

- Виробництво елітного насіння та забезпечення інших підприємств насінням є конкурентною перевагою господарства та дозволяє встановлювати високі реалізаційні ціни за якісну продукцію
- Впровадження інноваційних технологій вже є сильною стороною товариства і при наявності прибуткового виробництва має змогу до подальшого розвитку

Крім того, впровадження інноваційних технологій може бути використано у виробництві гороху.

А серед загроз, які можуть збільшити слабкі сторони слід виділити наступні:

- Вартість впровадження інновацій може бути оцінена керівником інакше ніж фахівцем з інноваційно-інвестиційної діяльності, який може розрахувати важливість капіталовкладень і обґрунтувати їх керівнику
- Війна на території України може термозити як інновації, так і можливість розвитку товариства

Проведення оцінки макроекономічних та мікроекономічних умов функціонування товариства та поєднуючи ці данні з внутрішніми результатами його діяльності можна стверджувати, що господарство є сильним конкурентом ринку. Воно має вже інноваційну діяльність, що представлена у вигляді використання новітнього насіння, засобів захисту рослин, інноваційної техніки. Це надає йому переваги на ринку, товариство має перспективи до ефективного функціонування та розвитку.

5. За результатами оцінки внутрішнього середовища можна сказати, що товариство забезпечено ресурсами для ефективного виробництва. В наявності великий розмір угідь, достатня кількість активів та працівників. Ці результати відображають зростання виробництва технічних культур та озимої пшениці, що є спеціалізацією досліджуваного суб'єкту

господарювання.

6. Результатами дослідження макро та мікросередовища ТОВ «Світанок» та його внутрішнього середовища є наступні висновки:

- Товариство є конкурентоспроможним на ринку сільськогосподарської продукції.

- Товариство займається впровадженням інноваційних технологій. Як в аспектів насіннєвого матеріалу та засобів захисту рослин, так і в технічному плані, щодо засобів обробітку ґрунту, збирання посівів, що дозволяє отримувати вищі врожаї та мати менші втрати при зборі урожаю.

- Товариство має конкурентні ціни на ринку, що дозволяє йому отримувати прибуток та мати високий рівень рентабельності продукції.

ТОВ «Світано СМ» має технічні, людські та матеріальні ресурси для втілення інновацій та досягнення нових вищих результатів у власній діяльності.

7. Досліджуване товариство має високі показники власної інвестиційної привабливості, є фінансово стійким та веде активну діяльність, що забезпечує високу конкурентоспроможність на ринку та дає можливість інноваційно розвиватись та ефективно управляти цією діяльністю.

8. Згідно «Дерева цілей» представимо місію ТОВ «Світанок СМ». Місією досліджуваного агропідприємства є завдяки інноваційному підходу виробництво та реалізація високоякісного насіння та забезпечення співпраці з агропідприємствами на довгостроковій основі.

На основі цієї місії господарство може досягти визначених цілей:

- Зростання рівня конкурентоспроможності до 5,08 у 2026р.
- Введення в постійну експлуатацію сівалки Väderstad Tempo L 18 midi у 2024р.

- Покупка двох дронів компанії ТВ «Хімелвест» з назвою «AGRODRON - 50» у 2024р.
- Зростання доходів через інновації у 2024р.
- Раціоналізація організаційної структури управління
- Підвищення інтересу персоналу в досягненні командної мети

Запропоновані цілі сформовані згідно «Дерева цілей» та пропонують шляхи їх досягнення та майбутні результати. Такі результати надають можливість забезпечити зростання в загальному рівні ефективності господарства та сприяють його стабільному стану в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Серед цілей поставлених під час проведення методики «Дерева цілей» зазначено впровадження нової посади в системі управління – менеджер з інноваційного розвитку, що буде підпорядкований безпосередньо керівнику і забезпечить більш ефективне управління впровадженням інновацій.

Забезпечення досягнення поставлених цілей надасть можливість ТОВ «Світанок СМ» сформувати систему управління інноваційною діяльністю, що навіть в умовах нестабільності зовнішнього середовища, зможе сприяти досягненню вищого рівня конкурентоспроможності та загального зростання економічної ефективності товариства.

9. Інноваційний розвиток товариства повинен бути направлений на продукцію, що є основою спеціалізації. Тому на наш погляд озима пшениця є тою продукцією, яка повинна бути флагманом в інноваційних технологіях господарства. Забезпечивши розвиток інтенсивних технологій в цій галузі за рахунок використання інноваційного обладнання, в якості якого запропоновано дрон аграрного призначення, що може виконувати широкий спектр функцій, вони можуть допомагати в обробці з повітря полів добривами та засобами захисту, можуть використовуватись в комплексі з сівалками, використовуються для відеозйомки стану полів та проведення виявлення хворих рослин. Впровадження в діяльність товариства такого

дрону дасть можливість прискорити вимірювання швидкості збору даних, її точність та проводити подальше її опрацювання. Він дозволяє отримувати великі обсяги фотоданих, з використання Big Data можна оцінювати параметри розвитку росту посівів, біомаси, наявність розвитку бур'янів та місця їх скупчення. Отримані результати спряють проведенню досліджень ефективності внесення добрив та в результаті призводить до більшої точності їх внесення, меншої кількості при вищій якості. За таких обставин є можливість збільшити ефективність виробництва озимої пшениці.

Отже, досягнення поставлених цілей дасть можливість ТОВ «Світанок СМ» сформувати ефективну управління інноваційною діяльністю і допоможе отримати вищу результативність та підвищити рівень конкурентоспроможності продукції за умов нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агрофірми в Березівському районі. URL: <https://tripoli.land/ua/baza/agrofirmy/odesskaya/berezovski/> (дата звернення: 23.07.2023)
2. Альтшулер І., Фіяксель Є. Куб інновацій. *Інновації і інноватори*. - 2014. Вип/ №25 URL:<http://www.umpro.com> (дата звернення: 20.07.2023)
3. Андрушків Б. М., Бортняк Ф. В., Вовк Ю. Я. Інноваційна політика: навч. посіб. Тернопіль : ТзОВ «Терно-Граф», 2012. 484 с.
4. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2003. 394 с.
5. Архієреєв С.І. Тарасенко Т.В. Інноваційний потенціал України: прогностно-аналітичні оцінки: Монографія. Х.: Золоті сторінки, 2008. 112 с.
6. Балабанов І. Т. Інноваційний менеджмент. Харків: Знання, 2000. 208 с.
7. Беляєв А.А. Механізм господарювання: сутність та форми прояву. К.: Вища школа, 2009. 147 с.
8. Бібен О.І. Підвищення рівня інноваційного розвитку аграрного виробництва. *Ефективна економіка*. №12, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3677> (дата звернення: 10.06.2023)
9. Буняк Н. М. Управління інноваціями: навч. посіб. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2015. 256с.
10. Буренніков Ю.Ю. Формування структури механізму управління інноваційною діяльністю. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2007. № 3. С. 42-45.
11. Бутнік-Сіверський О.Б., Жарінова А.Г. Теоретичні аспекти трансформації виробничої системи в умовах інноваційної діяльності.

- Збірник наукових праць №6. К.: НДІ інтелектуальної власності, 2008. С.188-216.*
12. Василенко В.О. Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.
 13. Васщенко О.В., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2010. 166 с.
 14. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник. 3-тє вид., випр. і перер. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 662 с.
 15. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 662 с.
 16. Воробйова С. Управління інноваціями: чотири ключові правила. *Маркетолог*. 2007. №10. С. 91-92.
 17. Глущенко І. І. Стратегічне управління інноваційною діяльністю. Київ: ТОО НЦП «Крила», 2006. 356 с.
 18. Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М., Погореловська І. Д., Буняк Н. М., Хілуха О. А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. 2-е вид. випр. і доп. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 223 с.
 19. Грабар І. Г. Економіка та менеджмент інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. 2009. 308 с.
 20. Гринев В.Ф. Інноваційний менеджмент. К.: МАУП, 2001. 152 с.
 21. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2010. 308 с.
 22. Гришин І.Я., Мазоренко Д.І., Бурова О.К. Інноваційний менеджмент сталого розвитку на прикладі агропромислового комплексу (Управління новаторською діяльністю за Сковородинівським підходом). Х.: ХНТУСГ, 2005. 547 с.

23. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. *Управління інноваціями : навч. посіб. 2-ге вид., доп.* Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.
24. Денисенко М. П., Гречан А. П., Гаман М. В. *Провайдинг інновацій : підручник.* Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 448с.
25. Дерій Ж.В., Галицький О.М., Лвівнський А.І. Удосконалення механізмів державного управління та регулювання розвитку аграрного виробництва України. *Український журнал прикладної економіки.* 2017 рік. Том 2. № 3. С. 51-62
26. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. *Інноваційний менеджмент: навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
27. Жучок Т.М. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2013. № 4 (193). Ч. 2. С. 199-203.
28. Заблоцький Б.Ф. *Інноваційний менеджмент: Навч. посіб.* Львів: Новий Світ 2000, 2007. 456 с.
29. Закон України Про державну підтримку сільського господарства України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T041877> (дата звернення: 21.07.2023)
30. Закон України Про інвестиційну діяльність № 1561-XII від 18.09.91 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 21.07.2023)
31. Закон України Про інноваційну діяльність № 380-IV від 26.12.2002 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 21.07.2023)
32. Закон України Про наукові парки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17> (дата звернення: 21.07.2023)

33. Закон України Про охорону прав на винаходи і корисні моделі. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12> (дата звернення: 21.07.2023)
34. Закон України Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 21.07.2023)
35. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
36. Зборовська О. М., Усик М. К., Формування механізму управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід* № 23/2012. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2012/7.pdf (дата звернення: 08.06.2023)
37. Зубець М.В., Тивончук С.О. Розвиток інноваційних процесів в агропромисловому виробництві: Монографія. К.: Аграрна наука, 2004. 192 с.
38. Ільєнкова С.Д. Інноваційний менеджмент. К.: Знання, 2009. 327 с.
39. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2015. 334 с.
40. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком. Проблеми, концепції, методи: навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2008. 278 с.
41. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / [О. А. Гавриш та ін.]. Київ : НТУУ «КПІ»: Політехніка, 2016. 388 с.
42. Іртищева І.О. Регіональні особливості інноваційних процесів в агропродовольчій сфері українського Причорномор'я. К.: РВПС України НАН України, 2009. 60 с.

43. Йохна М. А., Іжевський П. Г., Стадник В. В. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2007. 164 с.
44. Кириченко В.В. Тимчук В.М. Методологія трансферу інновацій в агропромислове виробництво: Монографія. Х., 2009. 230 с.
45. Ковалев Г. Д. Основи інноваційного менеджменту. Донецьк: ЮНИ, 1999. 208 с.
46. Коденська М.Ю. Перепелиця Н.М. Методичні підходи до оцінки інноваційного продукту аграрної науки. К.: ННЦ «ІАЕ», 2009. 76 с.
47. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 388 с.
48. Колінко Н.О. Структурно-логічна схема управління інноваційною діяльністю. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2012_727/48.pdf (дата звернення: 25.07.2023)
49. Краснокутська Н.В. Гарбуз С.В. Інноваційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К.: КНЕУ, 2005. 276 с.
50. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2008. 502 с.
51. Кочияс С. М. Економічні механізми планування інноваційної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 457–463. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/70.pdf
52. Куманова П. Сутність та особливості управління інноваційними процесами на підприємстві *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства* с. 277-279 <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18838/1/277-280.pdf> (дата звернення: 11.07.2023)
53. Лівашко Т.В. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. №6. С. 116-124.

54. Малік М.Й. Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. К.: Інститут аграрної економіки, 2007. 270с.
55. Мельничук О.І., Левіна-Костюк М.О., Лівінський А.І. Використання економіко-математичних методів в управлінні проектами оптимізації структури виробництва сільськогосподарської продукції. *Матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті»* (21-22 жовтня 2021), м. Одеса, ОДАБА. 2021.с. 144-148
56. Михайлова Л. І., Турчінова С. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
57. Нестерова Н. А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 463 с.
58. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / [за ред. проф. П. Г. Перерви, проф. С. А. Меховича, проф. М. І. Погорєлова]. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
59. Орлов А. І., Орлова Л. А. Сучасні підходи до управління інноваціями та інвестиціями. Економіка ХХІ століття. 2002. № 12. С. 3–26.
60. Пабат О. В. Економічна безпека держави: інноваційні фактори : монографія. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2012. 165 с.
61. Пашута М. Т., Шкільнюк О. М. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання : навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2005. 117 с.
62. Проект Закону України Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=33> (дата звернення: 21.07.2023)
63. Реутська Г.В., Лівінський А.І. Управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах нестабільності зовнішнього

- середовища. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: Збірник матеріалів II Міжнародній науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців* (м. Одеса, 8-9 грудня 2023 р). Одеса, ОДАУ. 2023. С. 586-588.
64. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
 65. Рубан В. Чубакова О., Некрасов В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України: методологія і досвід. *Економіка України*. 2003. №6 С.14-15.
 66. Сагачко Ю. М., Тешева Л. В. Інноваційна діяльність підприємств аграрного сектора як критерій ефективності його виробничо-господарського потенціалу. *Проблеми економіки*. №4(46), 2020. С. 217-223.
 67. Садиков М.А. Обґрунтування інноваційних рішень у сільському господарстві: Монографія. Х.: ХГАУ, 2000. 273 с.
 68. Світанок Старі Маяки. Насіннева компанія. Офіційний сайт. URL: <https://svitanoksm-seeds.com.ua/sivalku-vaderstad-tempo-l-18-midi-vuprobuvay-u-skladnyh-umovah/> (дата звернення: 23.07.2023)
 69. Семенова В. Г. Економіка та організація інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства: навч. посіб. Обухів: Друкарня ФОП Гуляєва, 2017. 185 с.
 70. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2011. 423 с.
 71. Сладкевич В.П. Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. К.: МАУП, 2007. 488 с.
 72. Смолінська В.Б. Інноваційна діяльність підприємств аграрної сфери. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 20.10. 2010. С. 238-241.

73. Стадник В. В., Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2005. 400 с.
74. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2006. 464 с.
75. Стадник В.В. Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: Підручник. К.: Хмельницький: ХНУ, 2011 - 332с.
76. Ступак С.М. Механізм управління інноваційною діяльністю. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1626> (дата звернення: 11.07.2023)
77. Твісс Б. Управління науково-технічними нововведеннями. Київ: Економіка, 2008. 147 с.
78. Теленчук В.С. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю. URL: <http://intkonf.org/telenchuk-vs-teoretichni-zasadi-upravlinnya-innovatsiynoyu-diyalnistyuu-pidpriemstva/> (дата звернення: 11.07.2023)
79. Кірдіна О. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах глобальної конкурентоспроможності / О. Г. Кірдіна // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 78-79. С. 124-134
80. ТОВ «Світанок СМ». Земельні ділянки у власності. URL: <https://opendatabot.ua/l/owner/03766582> (дата звернення: 25.07.2023)
81. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту. Магістерський курс : підруч. для студентів ВНЗ / [С. М. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2014. 856 с.
82. Федоренко В.Г. Шляхи підвищення інноваційної діяльності в Україні: монографія. Ніжин: Аспект Поліграф, 2009. 724 с. 10
83. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2006. 480 с.
84. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: «Фенікс», 2005. 320 с.

85. Череп А. В., Пуліна Т.В., Череп О. Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2014. 452 с
86. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями : навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 254 с.
87. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future / G. Hamel, C. Prahalad. - Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts , 1994.

ДОДАТКИ

Сівалка Väderstad Tempo L 18 midi



Оцінка конкурентоспроможності за теорією ефективної конкуренції

Критерії та показники конкурентоспроможності	Формула розрахунку показника	Джерело інформації
1. Рівень ефективності виробничої діяльності підприємства $ЕВД=0,15 \cdot ОВ_{реал} + 0,1 \cdot АС + 0,1 \cdot ЗС + 0,15 \cdot \Phi + 0,15 \cdot Р_{реал} + 0,15 \cdot Р_{опер} + 0,15 \cdot Р_{акт}$		
1.1 Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції	$ОВ_{реал} = \frac{\text{Операційні} \cdot \text{витрати}}{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}$	$\frac{p.2050 + 2130 + 2150 + 2180(\phi 2)}{p.2000(\phi 2)}$
1.2 Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	$АС = \frac{\text{Адміністративні} \cdot \text{витрати}}{\text{Собівартість} \cdot \text{реалізованої} \cdot \text{продукції}}$	$\frac{p.2130(\phi 2)}{p.2050(\phi 2)}$
1.3 Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	$ЗС = \frac{\text{Витрати} \cdot \text{на} \cdot \text{збут}}{\text{Собівартість} \cdot \text{реалізованої} \cdot \text{продукції}}$	$\frac{p.2150(\phi 2)}{p.2050(\phi 2)}$
1.4 Капіталовіддача	$\Phi = \frac{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}{\text{Середньорічна} \cdot \text{вартість} \cdot \text{основних} \cdot \text{виробничих} \cdot \text{фондів}}$	$\frac{p.2000(\phi 2)}{(p.1010_n + p.1010_k)(\phi 1) / 2}$
1.5 Рентабельність операційної діяльності	$Р_{опер} = \frac{\text{Результат} \cdot \text{від} \cdot \text{операційної} \cdot \text{діяльності}}{\text{Повна} \cdot \text{собівартість} \cdot \text{реалізованої} \cdot \text{продукції}}$	$\frac{p.2000(\phi 2)}{p.2050(\phi 2)}$
1.6 Рентабельність активів	$Р_{акт} = \frac{\text{Чистий} \cdot \text{прибуток}}{\text{Необоротні} \cdot \text{й} \cdot \text{оборотні} \cdot \text{активи}}$	$\frac{p.2350(\phi 2)}{p.1195 + p.1095(\phi 1)}$
1.7 Рентабельність реалізованої продукції	$Р_{акт} = \frac{\text{Чистий} \cdot \text{прибуток}}{\text{Виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}$	$\frac{p.2350(\phi 2)}{p.2000(\phi 2)}$
2. Рівень фінансової стійкості підприємства $\Phi C=0,12 \cdot K_{зл} + 0,13 \cdot K_{мл} + 0,2 \cdot K_{фс} + 0,1 \cdot K_{нз} + 0,2 \cdot K_{мвк} + 0,12 \cdot K_a + 0,13 \cdot K_{фл}$		
2.1 Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{зл} = \frac{\text{Оборотні} \cdot \text{активи}}{\text{Поточні} \cdot \text{зобов'язання}}$	$\frac{p.1195(\phi 1)}{p.1695 - p.1610(\phi 1)}$
2.2 Коефіцієнт миттєвої ліквідності	$K_{мл} = \frac{\text{Грошові} \cdot \text{кошти}}{\text{Поточні} \cdot \text{пасиви}}$	$\frac{p.1165(\phi 1)}{p.1695 - p.1610(\phi 1)}$
2.3 Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фс} = \frac{\text{Власний} \cdot \text{капітал} + \text{довгострокові} \cdot \text{зобо'язання}}{\text{Пасиви}}$	$\frac{p.1495 + p.1595(\phi 1)}{p.1900(\phi 1)}$

Продовження додатку Б

Критерії та показники конкурентоспроможності	Формула розрахунку показника	Джерело інформації
2.4 Коефіцієнт незалежності	$K_{нз} = \frac{\text{Загальні} \cdot \text{зобов'язання}}{\text{Власний} \cdot \text{капітал}}$	$\frac{p.1595 + p.1695(\phi 1)}{p.1495(\phi 1)}$
2.5 Коефіцієнт маневреності власних коштів	$K_{вк} = \frac{\text{Власний} \cdot \text{капітал} - \text{необоротні} \cdot \text{активи}}{\text{Власний} \cdot \text{капітал}}$	$\frac{p.1495 - p.1095(\phi 1)}{p.1495(\phi 1)}$
2.6 Коефіцієнт автономії	$K_a = \frac{\text{Власний} \cdot \text{капітал}}{\text{Пасиви}}$	$\frac{p.1495(\phi 1)}{p.1900(\phi 1)}$
2.7 Коефіцієнт фінансового лівериджу	$K_{фл} = \frac{\text{Довгострокові} \cdot \text{зобов'язання}}{\text{Власний} \cdot \text{капітал}}$	$\frac{p.1595(\phi 1)}{p.1495(\phi 1)}$
3. Рівень ділової активності $РДА = 0,15 \cdot КО_{кз} + 0,15 \cdot КО_a + 0,15 \cdot КО_{oa} + 0,15 \cdot КО_{вк} + 0,2 \cdot К_{да} + 0,2 \cdot ІР_{да}$		
3.1 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$КО_{кз} = \frac{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}{\text{Поточні} \cdot \text{зобов'язання}}$	$\frac{p.2000(\phi 2)}{(p.1695_n + p.1695_{\kappa})(\phi 1) / 2}$
3.2 Коефіцієнт оборотності активів	$КО_a = \frac{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}{\text{Активи}}$	$\frac{p.2000(\phi 2)}{(p.1300_n + p.1300_{\kappa})(\phi 1) / 2}$
3.3 Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$КО_{oa} = \frac{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}{\text{Оборотні} \cdot \text{активи}}$	$\frac{p.2000(\phi 2)}{(p.1195_n + p.1195_{\kappa})(\phi 1) / 2}$
3.4 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$КО_{вк} = \frac{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції}}{\text{Власний} \cdot \text{капітал}}$	$\frac{p.2000(\phi 2)}{(p.1495_n + p.1495_{\kappa})(\phi 1) / 2}$
3.5 Коефіцієнт ділової активності	$КО_{da} = \frac{\text{Чиста} \cdot \text{виручка} \cdot \text{від} \cdot \text{реалізації} \cdot \text{продукції} \cdot 3 \cdot \text{врахуванням} \cdot \text{податку} \cdot \text{на} \cdot \text{додану} \cdot \text{вартість}}{\text{Підсумок} \cdot \text{балансу}}$	$\frac{p.2000(\phi 2) * ПДВ}{p.1900(\phi 1)}$
3.6 Індекс росту ділової активності	$ІР_{да} = \frac{\text{Підсумок} \cdot \text{балансу}_{\kappa н}}{\text{Підсумок} \cdot \text{балансу}_{п оч}}$	$\frac{p.1900_{\kappa}(\phi 1)}{p.1900_n(\phi 1)}$
Рівень конкурентоспроможності $РКП = 0,35 \cdot РЕВД + 0,3 \cdot РФС + 0,35 \cdot РДА$		

Тенденції, що характеризують показник ефективності виробничої діяльності

ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,99
R-квадрат	0,98
Нормированный R-квадрат	0,96
Стандартная ошибка	0,09
Наблюдения	4,00

Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	1,00	0,63	0,63	80,34	0,01
Остаток	2,00	0,02	0,01		
Итого	3,00	0,64			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>
Y-пересечение	-0,57	0,23	-2,48	0,13	-1,56	0,42
Переменная X 1	0,50	0,17	8,96	0,01	0,78	2,21

ВЫВОД ОСТАТКА

<i>Наблюдение</i>	<i>Предсказанное Y</i>	<i>Остатки</i>
1,00	0,79	0,02
2,00	1,74	0,10
3,00	1,50	-0,07
4,00	1,78	-0,04

Продовження додатку В

Тенденції, що характеризують показник фінансового стану
ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,98
R-квадрат	0,95
Нормированный R-квадрат	0,93
Стандартная ошибка	0,05
Наблюдения	4,00

Дисперсионный
анализ

	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	1,00	0,10	0,10	38,58	0,02
Остаток	2,00	0,01	0,00		
Итого	3,00	0,10			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	0,36	0,13	2,73	0,11	-0,21	0,92
Переменная X 1	0,59	0,09	6,21	0,02	0,18	1,00

ВЫВОД ОСТАТКА

<i>Наблюдение</i>	<i>Предсказанное Y</i>	<i>Остатки</i>
1,00	0,89	-0,02
2,00	1,27	-0,01
3,00	1,17	0,06
4,00	1,28	-0,04

Продовження додатку В

Тенденції, що характеризують показник ділової активності

ВЫВОД
ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>					
Множественный R	0,97				
R-квадрат	0,94				
Нормированный R-квадрат	0,91				
Стандартная ошибка	0,08				
Наблюдения	4,00				
Дисперсионный анализ					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	1,00	0,21	0,21	30,02	0,03
Остаток	2,00	0,01	0,01		
Итого	3,00	0,22			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>
Y-пересечение	0,27	0,22	1,23	0,34	-0,66	1,19
Переменная X 1	0,86	0,16	5,48	0,03	0,18	1,53

ВЫВОД
ОСТАТКА

<i>Наблюдение</i>	<i>Предсказанное Y</i>	<i>Остатки</i>
1,00	1,04	0,00
2,00	1,59	-0,09
3,00	1,45	0,02
4,00	1,61	0,07

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ **менеджера з інноваційного розвитку**

I. Загальні положення

1. Менеджер з інноваційного розвитку належить до категорії керівників.
2. Менеджер з інноваційного розвитку призначається на посаду і звільняється з посади у встановленому чинним трудовим законодавством порядку наказом директора підприємства.
3. Менеджер з інноваційного розвитку підкоряється безпосередньо директору підприємства, комерційному директору.
4. На час відсутності менеджера з інноваційного розвитку (відрадження, хвороба, відпустка, ін.) його обов'язки виконує особа, призначена в установленому порядку. Дана особа набуває відповідних прав і несе відповідальність за якісне і своєчасне виконання покладених на нього обов'язків.
5. Повинен знати:
 - Нормативні правові акти;
 - Методичні матеріали по організації маркетингу і оцінці фінансово-економічного стану і ємкості ринку;
 - Методи визначення платоспроможності попиту на продукцію, що випускається, і порядок розробки перспективних і поточних планів виробництва і збуту продукції;
 - Основні технологічні і конструктивні особливості, характеристики і споживчі властивості вироблюваної продукції, її відмінність від вітчизняних і зарубіжних аналогів, переваги і недоліки;
 - Законодавчі методи вивчення ринкової кон'юнктури і розробки прогнозів потреби в продукції;
 - Економіку виробництва;
 - Організацію рекламної справи;
 - Методи вивчення мотивації відношення споживачів до продукції;
 - Умови постачання, зберігання і транспортування продукції;
 - Способи і методи роботи з дилерами, засобами масової інформації;
 - Порядок розгляду і підготовки відповідей на претензії і рекламації споживачів;
 - Правила оформлення збутової і рекламної документації;
 - Стандарти і технічні умови на продукцію підприємства;
 - Основи технології, організації виробництва, праці і управління;
 - Організацію обліку і складання звітності про виконання планів збуту і реалізації продукції;
 - Основи трудового законодавства;
 - Правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії і протипожежного захисту.

6. В період тимчасової відсутності менеджера з інноваційного розвитку, його обов'язки покладаються на заступника начальника відділу.

7. На посаду менеджера з інноваційного розвитку призначається особа, що має вищу професійну (економічну або інженерно-економічну) освіту і стаж роботи за фахом в області маркетингу.

II. Завдання та обов'язки

1. Здійснює розробку маркетингової політики на підприємстві на основі аналізу споживчих властивостей виготовленої продукції, прогнозування споживчого попиту і ринкової кон'юнктури.
2. Керує проведенням досліджень основних чинників, що формують динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, співвідношення попиту і пропозиції

на аналогічні види продукції, технічних і інших споживчих якостей конкуруючої продукції.

3. Забезпечує участь відділу в складанні перспективних і поточних планів реалізації продукції, визначення нових ринків збуту і нових споживачів продукції.
4. Координує діяльність всіх функціональних підрозділів по збору і аналізу комерційно-економічної інформації, створенню банку даних по маркетингу продукції підприємства (заявки на постачання, договори на виробництво, наявність запасів, ємкість ринку і т.п.).
5. Організовує вивчення думки споживачів про продукцію, що випускається підприємством, його впливи на збут продукції і підготовку пропозицій по підвищенню її конкурентоспроможності і якості.
6. Здійснює контроль за своєчасним усуненням недоліків, вказаних в рекламаціях, що поступають від споживачів, і претензіях, мотивацією певного відношення споживачів до продукції підприємства.
7. Організовує розробку стратегії проведення рекламних заходів в засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, світлової, електронної, поштової реклами, реклами на транспорті, участь в галузевих виставках, ярмарках, виставках-продажах для інформування потенційних показників і розширення ринків збуту.
8. Готує пропозиції по формуванню фірмового стилю підприємства і фірмового оформлення рекламної продукції.
9. Здійснює методичне керівництво дилерською службою і її забезпечення всією необхідною технічною і рекламною документацією. Бере участь спільно з іншими відділами в розробці пропозицій і рекомендацій по зміні технічних, економічних і інших характеристик продукції з метою поліпшення її споживчих якостей і стимулювання збуту.

III. Права

Менеджер з інноваційного розвитку має право:

1. Виконувати доручення і завдання по питанням, що входять в функціональні обов'язки.
2. Контролювати виконання планових завдань і роботу, а так само своєчасне виконання окремих доручень і завдань підлеглих йому працівників.
3. Запрошувати і отримувати необхідні матеріали і документи що відносяться до питань діяльності відділу інновацій.
4. Вступати у взаємини з підрозділами сторонніх установ і організацій для вирішення оперативних питань виробничої діяльності, що входить в компетенцію начальника відділу інновацій.
5. Представляти інтереси підприємства в сторонніх організаціях по питаннях що відносяться до виробничої діяльності відділу інновацій.

IV. Відповідальність

Менеджер з інноваційного розвитку відповідає за:

1. Результати і ефективність виробничої діяльності відділу інновацій, забезпечення виконання покладених на відділ функцій.
2. Забезпечення виконання своїх функціональних обов'язків, а так само роботу підлеглих йому працівників по питаннях виробничої діяльності.
3. Недостовірну інформацію про стан виконання планів робіт відділу.
4. Невиконання наказів, розпоряджень і доручень директора підприємства.
5. Неприйняття заходів по припиненню виявлених порушень правил техніки безпеки, протипожежним і іншим правилам тих, що створюють загрозу діяльності підприємства, його працівникам.
6. Не забезпечення дотримання трудової і виконавської дисципліни працівниками що знаходяться в підпорядкуванні начальника відділу інновацій.

Таблиця 1 - Розрахунок показників

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
-774400	103200	123840	148608	178330	213996	256795	308154	369784	443741	532489	
	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567	0,507	0,452	0,404	0,361	0,322	774400
	92143	98724	105776	113332	121427	130100	139393	149350	160017	171447	1281710
										NPV	507309,7
										PI	1,655
										IRR	22%