

Згідно форми № Н – 9.02
(затвердженої наказом
МОНмолодьспорту України
від 29 березня 2012 року № 384)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **О.П. Величко**
« _____ » _____ **2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА
ЗМІНАМИ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Здобувач

Ткаченко К.О.

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцент**

Шпортюк Н.Л.

Дніпро – 2021

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студентці

Ткаченко Кристині Олексіївні

1. Тема роботи «Удосконалення процесу управління інноваціями та змінами в аграрному підприємстві»

керівник роботи Шпортюк Наталя Леонідівна., к.держ.упр, доцент,
затвержені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2021 р. № _____

2. Термін подання студентом роботи « ____ » _____ 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи річні звіти ПСП «Агрофірма «Перше Травня» та окремих сільськогосподарських підприємств Томаківського району Дніпропетровської області; річні плани економічного і соціального розвитку; дані статистичної звітності та нормативні документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). 1. Теоретичні основи менеджменту інноваційної діяльності та змін в сільськогосподарських підприємствах. 2. Сучасний стан розвитку ПСП «Агрофірма «Перше Травня» та оцінка його інноваційного потенціалу. 3. Вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком та змінами на підприємстві. Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Процес управління інноваційною діяльністю підприємства.
2. Основні показники діяльності ПСП «Агрофірма «Перше Травня».
3. Показники інноваційного потенціалу ПСП «Агрофірма «Перше Травня».
4. Оцінка державної підтримки інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств.
5. Прогноз економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення системи менеджменту інноваційної діяльності.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Січень-Лютий 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Лютий-Березень 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Травень 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2021	

Студент _____ Ткаченко К.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Шпортюк Н.Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗМІН В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	6
1.1 Сутність інновацій та їх роль в системі управління сільськогосподарськими підприємствами	6
1.2. Чинники впливу на інноваційну діяльність сільськогосподарських підприємств	11
1.3. Методичні аспекти ефективності інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПСП «АГРОФІРМА ПЕРШЕ ТРАВНЯ» ТА ОЦІНКА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПСП «Агрофірма Перше Травня»	30
2.2. Оцінка інноваційного потенціалу ПСП «АФ Перше Травня»	37
2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	43
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТА ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	55
3.1. Оптимізація управління інноваційним розвитком сільського господарства в Україні на макро рівні	55
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення управління інноваціями та змінами в ПСП «АФ Перше Травня»	69
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Інноваційна діяльність в сільському господарстві передбачає використання останніх досягнень науки і техніки. Застосування інновацій в сільськогосподарському виробництві сприяє зростанню продуктивності праці, економії різних видів ресурсів, зниженню витрат і здешевленню агропродовольчої продукції, збільшенню обсягів і підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва. Інноваційний потенціал – це здатність сільськогосподарських підприємств конкурувати на національному і зовнішньому ринках і досягати високих фінансових та економічних показників.

Сучасний розвиток будь-якого бізнесу або галузі неможливий без впровадження і використання інновацій. Інноваційний розвиток передбачає повсюдне і все більш широке застосування результатів інтелектуальної діяльності в сільському господарстві. Це стосується впровадження новітніх наукових розробок у всі галузі сільськогосподарського виробництва.

Основні теоретичні положення про природу і значення інноваційних процесів, особливості та закономірності їх прояву на сільськогосподарських підприємствах висвітлені в працях багатьох вчених А.І. Гордійчук, В.В. Кириченко, О. В. Кот, В. В. Лаврук, О. І. Янковська та ін. Незважаючи на значний доробок учених, існує потреба в подальшому пошуку ефективних шляхів впровадження інновацій у діяльність вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

Мета дипломної роботи дослідження сутності та ключових аспектів впровадження інноваційного менеджменту в систему управління сільськогосподарським підприємством.

Відповідно до означеної мети в роботі поставлені і вирішені наступні завдання:

- досліджено теоретичні основи менеджменту інноваційної діяльності та змін в сільськогосподарських підприємствах;
- охарактеризовано діяльність ПСП «Агрофірма Перше Травня»;
- проаналізовано оцінку інноваційного потенціалу ПСП «Агрофірма Перше Травня»;
- розроблено пропозиції щодо вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком та змінами на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління інноваціями та змінами на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти підвищення ефективності інноваційного менеджменту ПСП «АФ Перше Травня».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи, зокрема, аналізу, порівняння й узагальнення. Застосування сучасних методів досліджень забезпечують достовірність та обґрунтованість отриманих результатів з точки зору розвитку наукових знань.

Інформаційною базою роботи є законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, матеріали наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів, які аналізують проблематику забезпечення якості продукції, державні стандарти ДСТУ, міжнародні стандарти якості ISO, господарсько-фінансова звітність ПСП «АФ Перше Травня» за 2016–2020 роки.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Структура роботи відбиває логіку дослідження та особливості характеру розробки наукової проблеми. Основний зміст дипломної роботи викладено на 88 сторінках. Дипломна робота містить 16 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел включає 64 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗМІН В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність інновацій та їх роль в системі управління сільськогосподарськими підприємствами

В умовах стрімкого розвитку ринку товарів і послуг впровадження інновацій є важливим аспектом системи управління кожного сільськогосподарського підприємства, метою якого є збереження та посилення конкурентних переваг на ринку. Однак першим кроком до впровадження інновацій є створення ефективної системи управління сільськогосподарськими підприємствами. Нововведення в системі управління сільськогосподарськими підприємствами повинні бути тісно пов'язані з іншими системами підприємницької діяльності. Організоване функціонування і кооперація всіх виробничих одиниць сільськогосподарського підприємства забезпечать ефективну роботу і конкурентну перевагу на ринку. В сучасних економічних умовах інновації визначаються в основному в формі процесу впровадження новітніх технологій у виробництво, причому все частіше сприймається використання новітніх технологій в процесі надання послуг і в системі управління сільськогосподарських підприємств. як нововведення. Впровадження інноваційних технологій на сільськогосподарських підприємствах в систему управління дозволить підвищити якість продукції і послуг.

Аграрне виробництво в Україні - це потужний міжгалузевий комплекс, суть якого полягає в процесі вирощування і переробки сільгосппродукції. Однак в аграрному секторі України конкурентоспроможність і прибутковість сільськогосподарських культур і тваринництва знижуються в результаті

нерационального використання наявних ресурсів, коливань пропозиції і ринкового попиту. Отже, в умовах антикризового управління у сільськогосподарських підприємств відсутня можливість довгострокового планування виробничої діяльності, знижуються показники ефективності. Таким чином, в таких умовах для сільськогосподарських підприємств стає актуальним процес пошуку ефективних форм адаптації до реальних умов, в тому числі впровадження нововведень в систему управління підприємством.

Ми вважаємо, що необхідно більш детальне вивчення сутності категорій «інновація», «нововведення» для порівняння різних наукових поглядів на ці категорії.

Перш за все, необхідно розглянути трактування цього поняття в Законі України «Про інновації», відповідно до цього Закону, інновації – новостворені або поліпшені конкурентоспроможні технології, продукти або послуги, а також організаційні та технічні рішення, адміністративного, комерційного або іншого характеру, покращують структуру і якість виробництва і / або соціальної сфери.

Янковська О.І. підкреслює, що «інновації - створені або вдосконалені конкурентоспроможні технології (продукти або послуги), які використовуються в компанії в цей період» [3].

І. А. Гордійчук і В. А. Іванов представили іншу точку зору на сутність концепції інновації, а саме: «Це зміни в технології, технології або організації, які приведуть до вирішення деяких соціальних проблем в майбутньому» [4].

Ми поділяємо вищевказану позицію вчених, але вважаємо, що необхідно завершити визначення сутності інновацій та адаптувати його до характеристик сільськогосподарських підприємств, оскільки пропонувані визначення не враховують впровадження інноваційних технологій. в системі управління сільськогосподарським підприємством. Тому ми пропонуємо наступне визначення: інновації в сільськогосподарському підприємстві – це прогресивні зміни

обладнання, технології або організаційної структури управління з урахуванням специфіки діяльності та їх можливого впливу на кінцевий результат.

Впровадження інноваційних технологій в компанії неможливо без реалізації інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність компанії тісно пов'язана з функціонуванням всієї національної економіки і тому повинна враховувати застосовні правові норми.

Вважаємо за необхідне більш детально проаналізувати сутність нововведення (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «інноваційна діяльність»

Джерело	Трактування сутності
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Інноваційна діяльність - виробництво та продаж абсолютно нових видів обладнання і технологій; поступові міжгалузеві структурні зміни; реалізація довгострокових науково-технічних програм з тривалими термінами повернення інвестицій; сприяння фундаментальним дослідженням, що сприяє якісним змінам в стані продуктивних сил; розробка і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій для поліпшення соціальної та екологічної ситуації.
О.В. Тарасова	Інноваційна діяльність включає нові продукти, технології, методи управління і т. і. Це серія практичних заходів, спрямованих на використання наукових і технічних результатів для отримання нових або поліпшених результатів.
О.Г. Шпикуляк	Інноваційна діяльність - це вид діяльності, який дозволяє створювати принципово нові продукти, нові послуги, засновані на наукових дослідженнях і призводять до того, чого не існує.
П.М. Коюда, І. А. Шейко	Інноваційна діяльність компанії - це діяльність, спрямована на розробку, використання і комерціалізацію наукових і техніко-технологічних результатів (нововведень) інноваційного виробничого процесу, шляхом розширення термінології (діапазону), впровадження новітніх технологій (управління або вдосконалення).
О.В. Коваленко	Інновація - це процес, який спрямований на матеріалізацію результатів завершених досліджень і розробок або впровадження поліпшеного продукту в новий або поліпшений процес на практиці, а також інші відповідні дослідження і розробки.

Важливо відзначити, що впровадження інновацій в сільському господарстві пов'язано з впровадженням нових сортів рослин, порід тварин, виробничого обладнання, нових ресурсозберігаючих технологій та ін. [10].

Функції по впровадженню інноваційної діяльності в аграрних господарствах засновані на трьох важливих етапах (рис. 1.1).

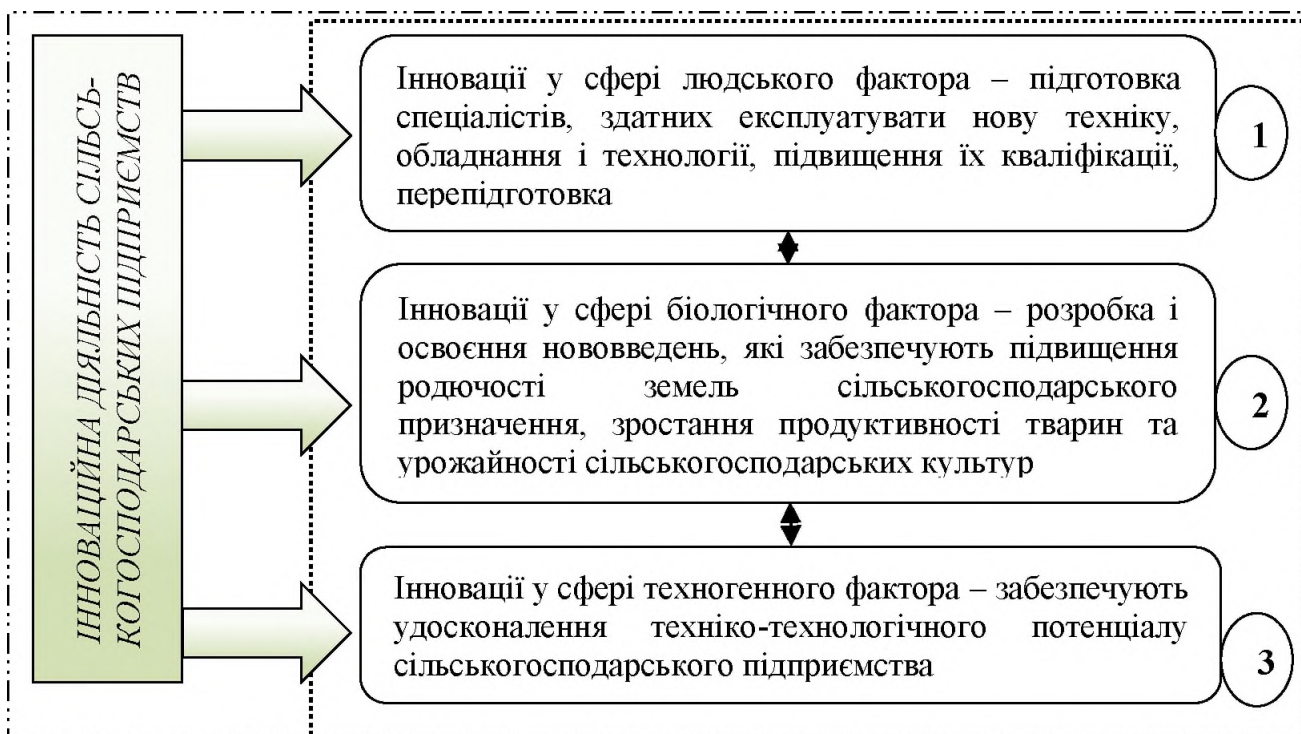


Рис. 1.1 – Особливості впровадження інноваційної діяльності на сільськогосподарських підприємствах

Відповідно до Закону України «Про інновації» інноваційна діяльність - це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, а також на прогнозування запуску нових конкуруючих товарів і послуг.

Інноваційна діяльність означає комплекс наукових, технічних, організаційних, фінансових і ділових заходів, які у своїй взаємодії призводять до виробництва інновацій.

З огляду на те, що продуктивність підприємства характеризується: ґрунтово-кліматичними умовами; ресурсним потенціалом впровадження інновацій в систему управління відіграє вирішальну роль у формуванні ефективності системи управління компанією.

У сільськогосподарських підприємствах інноваційна діяльність формується в чотири послідовні етапи, а саме:

- інноваційний дизайн;
- техніко-економічні обґрунтування;
- розширення;
- впровадження інноваційних технологій.

Саме така послідовність дозволяє раціонально організувати інноваційний процес в господарстві.

Незважаючи на позитивні моменти, вітчизняні господарства стикаються з перешкодами на шляху до інновацій.

Мартинюк М.А. зазначає, що впровадження інновацій в сільському господарстві обмежується необхідністю значних фінансових ресурсів, тривалим періодом розвитку, низькою платоспроможністю уряду і недостатньою інформацією про інновації в сільському господарстві. Наявність інноваційного потенціалу є важливою умовою впровадження інновацій в сільськогосподарську діяльність. Інноваційний потенціал - це здатність змінюватися, вдосконалюватися, просуватися, це джерело розвитку. Це означає, що «здатність компанії створювати нові, науково обґрунтовані продукти з покращеними властивостями» [12]. Виділяють кілька елементів інноваційного потенціалу: природно-кліматичний, матеріально-технічний, науковий, кадровий, організаційний.

Р. Руденко вважає, що впровадження інновацій пов'язано зі специфікою сільського господарства України, а саме:

- відмінності регіонів України по природно-кліматичних умов;
- тривалий процес інноваційного розвитку;

- Вирощуються різні продукти, різниця в технології годівлі тварин і т. і.;
- Залежність технології виробництва в сільському господарстві від природно-кліматичних умов, розташування автомобільного транспорту, центрів постачання і збуту продукції;
- різна кваліфікація і освіта сільськогосподарських робітників
- необхідність вивчення живих організмів і ін. [10].

Ми поділяємо точку зору Руденко Г.Р. і вважаємо, що інновації - майбутнє в подальшому розвитку сільськогосподарських підприємств, їх роль в кожній галузі сільськогосподарського виробництва важко переоцінити, але одну з ключових ролей інновації відіграють в управлінні підприємством, адже від ефективного та інноваційного управління починається будь-який процес на підприємстві.

1.2. Чинники впливу на інноваційну діяльність сільськогосподарських підприємств

Досвід високорозвинених країн є яскравим прикладом того, що інновації є рушійною силою успішного конкурентоспроможного виробництва. Інноваційна діяльність – важливий фактор, що впливає на ефективність продуктивних функцій економіки і фінансовий результат їх діяльності. Ми спостерігаємо його позитивний вплив на господарську діяльність в Україні. Однак масштаби та напрямки інновацій у вітчизняному аграрному секторі не виправдовують очікувань населення. Звідси виникає необхідність вивчення пов'язаного з ним процесу, зокрема виявлення чинників, що впливають на його хід.

Виявлення чинників, що впливають на інноваційну активність господарств, важливо для прийняття правильних управлінських рішень і створення ефективного плану інноваційного розвитку бізнес-одиниці.

В економічній літературі ви знайдете таку класифікацію чинників, що впливають на інновації:

- за типом ефективності ефекту (позитивна і негативна);
- за впливом (слабкі, середні і сильні фактори);
- за рівнем економічного впливу (фактори на макро-, мезо- та мікроекономічному рівні).

Одним з найважливіших умов забезпечення конкурентоспроможності компанії і отримання високоефективної роботи є використання інновацій у виробничо-господарської діяльності господарства. У той же час вітчизняним господарствам необхідно модернізувати матеріально-технічну базу та впровадити новітні ресурсозберігаючі технології. Все це відбувається в рамках інновацій.

Згідно з законом «Про інновації» інновації розглядаються як діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів досліджень і розробок і визначення впровадження нових конкурентоспроможних товарів і послуг. У міжнародному документі «Oslo Guide» вказується, яка діяльність може бути згадана, для яких інновацій - це діяльність, яка включає в себе всю наукову, технологічну, організаційну, фінансову і комерційну діяльність, включаючи інвестиції в нові знання, що ведуть до створення технологічно нових або технологічно нових технологій, передові продукти, процеси.

На реалізацію інноваційної діяльності підприємствами аграрного сектору впливають як негативні чинники, що перешкоджають реалізації їх інноваційних планів, так і позитивні обставини, які їх стимулюють.

Більшість підприємств, особливо малих і середніх, відчують значні труднощі з впровадженням інновацій в своїх господарствах. Отже, потрібно говорити про обставини, що перешкоджають розвитку інновацій. Фактори, які гальмують інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств, можна розділити на:

- фінансові, пов'язані з капіталоємністю інноваційних технологій, нестачею коштів для покриття витрат на інновації, небажанням банків фінансувати проекти з високим ступенем інноваційності;

- технічна і технологічна, оскільки відсталість матеріально-технічної бази багатьох господарств не дозволяє їм використовувати елементи передових технологій;

- інституційний, що виражається в тому, що політична нестабільність в країні, неврегульованість податкових відносин, проблеми з виходом на ринок землі і інші прогалини у правовому забезпеченні ускладнюють входження інвесторів, зацікавлених в її розвитку, в інноваційний сектор;

- організаційні, що відображають відсутність інформації про наявні нововведення, нестача кваліфікованих кадрів, незацікавленість сільгоспвиробників в роботі з науково-дослідними організаціями;

- соціально-психологічні, які в багатьох випадках стосуються нездатності керівництва прийняти зміни, взяти на себе відповідальність за радикальні рішення, пов'язані з авторитарним стилем правління.

По-перше, всі фактори поділяються на внутрішні і зовнішні. До перших відносяться фактори, які безпосередньо впливають на можливості економіки, обсяг і якість наявних ресурсів, а також на організацію діяльності на мікрорівні. До другої групи належать чинники, які залежать від ділового середовища агрокомпанії. На відміну від факторів внутрішнього середовища, зовнішній вплив для компанії неконтрольовано і може являти собою істотну перешкоду для реалізації того чи іншого інноваційного проекту.

Як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на інновації, можуть грати як позитивну, так і негативну роль на будь-якому етапі інноваційної діяльності. Проаналізувавши роботу вчених, ми можемо стандартизувати їх пропозиції і запропонувати класифікацію, що оцінює вплив факторів одночасно з декількох сторін (рис. 1.2).

Екзогенні чинники	Ендогенні чинники
Сприяють інноваційній діяльності	
Розвиток конкуренції наукомістких товарів	Наявність інноваційних ресурсів (фінансових, матеріально-технічних та інших), які можуть бути використані для розробки нових ідей, підготовки ідей до впровадження і для реалізації інновацій
Збереження науково-технічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності	Сприятливість до змін, нововведень, суспільне визнання, можливість самореалізації
Міжнародна науково-технічна кооперація	Наявність або джерела отримання науково-технічного потенціалу
Розвиток інноваційної інфраструктури	Забезпечення необхідних умов для творчої праці, матеріальні стимули для продуктивної праці
Законодавчі заходи, що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують охорону об'єктів інтелектуальної власності	Наявність розроблених алгоритмів виконання завдань з питань інноваційного розвитку
Стримують інноваційну діяльність	
Недостатня кількість і відсутність джерел фінансування	Повна або часткова відсутність інноваційних ресурсів та наукової бази
Ускладнення науково-дослідних розробок	Недостатня орієнтація організаційних структур на інноваційну діяльність та їхні проблеми
Низький науково-інноваційний потенціал держави	Опір змінам під час впровадження інновацій та нововведень.
Недостатність міжнародного науково-технічного співробітництва	Орієнтація на усталені ринки, на короткострокову окупність
Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності	Відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці
Відплив наукових кадрів	Домінування інтересів існуючого виробництва
Відсутність повноцінної інформаційної бази щодо інноваційних проєктів	Низький рівень аналітично-інформаційної бази підприємства
Низька доступність кредитів і державної підтримки для модернізації	Високі витрати на інноваційну діяльність
Нерозвиненість інформаційного забезпечення інноваційного процесу	Відсутність ринкової інформації про інноваційну продукцію
Негативний вплив державного регулювання	Значний ступінь ризику
Недостатня активність держави у галузі	Недостатня кількість кваліфікованого персоналу
Нерозвиненість інноваційної інфраструктури	Низька платоспроможність замовника

Рис. 1.2 – Комбінації впливу чинників на інноваційну діяльність підприємств України

Одним з основних позитивних факторів ендогенного впливу є наявність ресурсів (фінансових, логістичних, людських і інших), які можуть впливати на діяльність компанії. Це постійний коефіцієнт прямої дії, який можна регулювати. Без необхідних ресурсів стає неможливим своєчасне і якісне здійснення

інноваційної діяльності, в результаті чого знижується ефективність господарської діяльності.

Основним контрольованим прямим фактором впливу є фінансова підтримка економіки. Більшість керівників неохоче беруть позики через високі відсоткові ставки, а банки можуть відмовити їм, тому що інноваційні проекти занадто радикальні і ризиковані.

Важливим завданням при вивченні природи інновацій є вивчення організаційних регулюючих факторів. Багато вітчизняних сільгосппідприємства, які планують інноваційні перетворення, стикаються з проблемою невідповідності цілей і завдань існуючої організаційної структури економіки. Часто співробітники цих компаній керуються застарілими технологічними картами, на робочому місці відсутні необхідні умови для інновацій, відсутні матеріальні стимули і стимули для них. Співробітники безпосередньо пов'язані з інноваційним процесом. Однак всі ці проблеми можуть бути вирішені шляхом зміни внутрішньої політики економіки, реформування управління трудовими ресурсами, адаптації стилю керівництва і впливу його особистих якостей на відносини з підлеглими, а також шляхом стимулювання ініціативи для вирішення виробничих проблем.

Хоча стиль керівництва побічно впливає на інновації, він як і раніше відіграє важливу роль у створенні соціально-психологічного клімату в колективі. Агресивна і диктаторська поведінка керівників часто є причиною відсутності у співробітників інтересу до змін, особистому розвитку та вдосконалення методів роботи. Це соціально-психологічні фактори, які можуть коригуватися як менеджером, так і підрядником, якщо вони обізнані про поточний стан робочого середовища, включаючи необхідність втручання в ситуацію.

Екзогенні (екологічні) чинники - це, як правило, ті, які практично не регулюються керівництвом. Це включає в себе нормативно-правову базу, вимоги якої повинні виконуватися особами, відповідальними за операції, а також розробку та затвердження владою. Що стосується аграрного сектора, важливо відзначити

нестабільність податкового законодавства. Це змушує компанії думати в першу чергу про виконання податкових зобов'язань, а не про впровадження новаторських засобів. Керівники бізнесу змушені пристосовуватися до системи економічних відносин, на утримання яких впливають економічні, політичні та соціокультурні обставини. Умови їх функціонування визначаються процесами глобалізації, змінами в промисловості, зумовленими науково-технічним прогресом.

Сучасні сільгоспвиробники не мають єдиної бази даних з інформацією про наявність інноваційних проектів і їх реалізації. Більшість менеджерів не знають, з чого почати або де проконсультуватися з актуальних тем. Створення інформаційного банку відноситься до заходів, які можуть змінити поле інформації, в якій працюють ферми. Рівень розвитку такої території, з одного боку, пояснюється зовнішніми факторами. З іншого боку, варто відзначити сильний потенціал впливу на фундамент самої компанії. Це може бути реалізовано, зокрема, за допомогою співпраці і спілкування між виробниками і дослідницькими інститутами, що не тільки дозволяє дізнатися про інновації, але і надати наукову підтримку їх впровадження.

Ми вважаємо, що класифікація факторів за організаційно-економічним рівнем їх походження є фундаментальною (таблиця 1.2). До них відносяться глобальний рівень (глобальний, мега-рівень), макрорівень (стан), мезорівень (галузевої, регіональний) і мікрорівень (підприємства). Макро- і мезорівні залежать від політики державних і регіональних влад та економічної ситуації в країні. Фактори мікрорівня діють тільки в рамках однієї компанії і залежать від її характеристик - розміру, спеціалізації, ресурсів і т. і.

В сучасних умовах особливу увагу слід приділяти вивченню процесів глобалізації, які діють як катализатори змін практично у всіх секторах економіки, включаючи агропродовольчі ринки. В останнє десятиліття на вектори і інтенсивність інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств сильно вплинув вступ України до Світової організації торгівлі, шлях нашої країни до

європейської інтеграції, розрив економічних зв'язків з Росією і переорієнтація на нові ринки для харчової промисловості.

Таблиця 1.2

Класифікація чинників впливу на інноваційну діяльність підприємств за організаційно-економічним рівнем їхнього формування

Рівень формування чинника	Чинник впливу
Світовий	Міжнародна співпраця з науково-дослідними організаціями
	Іноземне інвестування
	Міжнародні програми розвитку економіки, проекти і гранти
	Діяльність міжнародних валютно-фінансових організацій та економічних об'єднань
	Науково-технічний прогрес та міжнародний поділ праці
	Міжнародна конкуренція
Макрорівень (державний)	Інноваційна політика держави
	Розвиток інноваційної інфраструктури
	Наявність і робота науково-дослідних інститутів, що працюють над інноваційними розробками
	Загальноекономічна та політична ситуація в країні
	Державне кредитування та фінансова підтримка сільського господарства
Мезорівень (регіональний, галузевий)	Підтримка інноваційного розвитку регіональними органами влади
	Інвестиційна привабливість регіону, його ресурсозабезпеченість та інноваційний клімат
	Рівень соціально-економічного розвитку регіону
	Наявність інноваційно активних господарств у регіону
Мікрорівень (суб'єкта господарювання)	Виробнича структура й методи організації виробництва
	Науково-технічний, фінансово-економічний, маркетинговий, кадровий потенціал, інформаційні та матеріальні ресурси
	Система внутрішньогосподарських відносин

Необхідно оцінювати діяльність міжнародних організацій і асоціацій, які не тільки мають можливість надавати фінансову підтримку, а й приймати рішення, фатальні для вітчизняних сільгоспвиробників. Одним з найважливіших джерел фінансування інноваційної діяльності є іноземні інвестиції, наявність яких в цілому позитивно впливає на впровадження інноваційних розробок. В цілому, досвід інноваційної діяльності в сільському господарстві високорозвинених країн слід оцінювати позитивно, тому необхідно шукати можливості навчання як для

виробників інновацій (дослідні інститути, університети), так і для самих сільськогосподарських виробників.

Між факторами, що впливають на інноваційну активність на різних рівнях, існує тісний зв'язок. Вплив вищих факторів на процеси на нижніх організаційних рівнях дуже очевидно. Стимулюючий вплив міжнародної конкуренції на ці процеси посилюється. Інноваційна активність окремих сільгоспвиробників залежить від позиції державних, а в деяких випадках і регіональних влад. Слід зазначити, що ступінь відповідності інноваційного середовища інтересам і вимогам кожного господарства залежить від здатності останнього впливати на їх формування.

Незважаючи на безліч підходів до класифікації факторів, що впливають на інновації, до сих пір не розроблено єдиної основи, яка надає докладну інформацію по цій проблемі. Ми маємо намір вивчити кожен фактор, що впливає з різних сторін, як зовнішніх, так і внутрішніх, а також визначити, в яких ситуаціях він може бути стимулом, а коли – перешкодою для реалізації інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Також варто вивчити впливають фактори не тільки на рівні країни, регіону або окремої компанії. В епоху глобалізації зростає потреба у вивченні міжнародного досвіду трансферу інновацій. Перспективно співпрацю з міжнародними організаціями, діяльність яких може стати стимулом для подальшої інноваційної діяльності вітчизняних сільгоспвиробників.

1.3. Методичні аспекти ефективності інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств

Інноваційний шлях розвитку в сучасних умовах – запорука безперебійного функціонування економічних одиниць у всіх галузях економіки, в тому числі в сільському господарстві. У сучасному світі інновації широко впроваджуються в

самих різних сферах діяльності. На жаль, рівень інновацій в сільському господарстві України як однієї із стратегічних галузей недостатній. Новітні технології виробництва продуктів овочівництва і тваринництва використовують тільки великі господарства, а інноваційна активність середніх і малих господарств досить низька.

Інноваційному розвитку сільського господарства заважає не тільки незадовільне фінансування – основна причина технологічної відсталості провідних країн, а й ряд побоювань і забобонів. Виробників сировини стримують упередження про негативний вплив інновацій на економічні та соціальні показники, можливість залежності від виробників інноваційної продукції, скорочення робочих місць і т. і. Для споживачів сільськогосподарські інновації часто асоціюються з технологіями, які можуть бути шкідливими для здоров'я і навколишнього середовища. Велика частина населення віддає перевагу сільськогосподарської і тваринницької продукції, виробленої з використанням традиційних технологій і має природний зовнішній вигляд, смак і запах. Для багатьох споживачів «традиційні технології» на відміну від «сучасних та інноваційних технологій» означають «натуральні», «корисні», «без ГМО і хімікатів».

Не всі ці побоювання можна вважати необґрунтованими. Однак за деякими з них потрібно дуже уважно стежити і оцінювати можливі негативні наслідки впровадження тих чи інших нововведень - за ступенем впливу. На наш погляд, синергетичне поєднання традицій та інновацій в аграрному секторі можливе за умови аналізу всіх наслідків їх впровадження.

Однак слід визнати, що теоретичні та прикладні аспекти впливу інновацій на економічну діяльність сільськогосподарських підприємств в Україні вивчені недостатньо. Тому важливо вивчити особливості інноваційної активності вітчизняного сільського господарства. Крім того, методи аналізу ефективності

інновацій, які підсумовують позитивні і негативні ефекти в різних аспектах сільськогосподарської діяльності, потребують подальшого вдосконалення.

На нашу думку, під інноваціями слід розуміти всі інновації, які мають принципово новий якісний характер, вперше використовуються в конкретному бізнес-підрозділі і приносять певну економічну або соціальну вигоду. Нові або поліпшені види продуктів, послуг, виробничих процесів і технологій можуть забезпечити конкурентоспроможність і значно підвищити ефективність господарств. Інновації не є багатообіцяючою перспективою для розвитку сільського господарства, але поточний стан інновацій в аграрному секторі України як мінімум незадовільно. Погане впровадження інновацій - один з чинників, які відстають від національного аграрного сектора провідних країн світу за ключовими технічним, економічним і організаційним показниками.

Сучасна наука виділяє значну кількість видів інновацій. На наш погляд, інновації слід розділити на п'ять груп за обсягом інновацій: виробничі (включаючи продукт, технологію, об'єкт, інтелектуальну); невиробничі суб'єкти (ринок, маркетинг, організація і менеджмент і т. д.); екологічно; особисті та соціальні; фінансово. Основна мета наступного дослідження - вивчити ефективність технологічних інновацій, що поліпшують техніко-технологічний процес сільськогосподарського виробництва.

Технологічні інновації в сільськогосподарському секторі забезпечують більшу продуктивність тваринництва і підвищують врожайність. Підводячи підсумок, можна резюмувати думку вчених, які вивчали цю тему, що на сьогоднішній день найбільш ефективними в аграрному секторі можна виділити наступні види технологічних інновацій: біодобрива, впровадження картографії, точне землеробство, управління бізнесом. з використанням систем GPS-моніторингу і розробки екологічно орієнтованих систем управління.

Технологічні інновації в сільському господарстві мають ряд характеристик:

- Вони пов'язані з живими організмами, тому необхідно приділити максимум уваги перевірці можливих негативних наслідків деяких нововведень.

- Інновації - це перш за все модифікації, тобто в першу чергу спрямовані на поліпшення властивостей або продуктивності об'єкта, а не на винахід принципово нового продукту або технології;

- Беруть участь у розробці біотехнологічних інновацій, пов'язаних з довгостроковими біологічними процесами;

- Характеризуються високим економічним ризиком при інвестуванні в інноваційну діяльність, оскільки очікувані результати малоімовірні, а термін окупності великий. Тому провідну роль в розробці інновацій відіграють науково-дослідні організації та високопродуктивні виробники сільськогосподарської техніки, сировини і матеріалів, які використовуються тільки дрібними і середніми виробниками;

- Впровадження нововведень може мати не тільки позитивні, але і нейтральні або навіть негативні наслідки, про які піде мова нижче. Аналіз ефективності інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств України повинен проводитися з урахуванням деяких умов, найважливішими з яких є:

- Фінансова нездатність малих і середніх виробників не тільки самостійно виконувати наукові розробки, а й самостійно їх реалізовувати. Основним джерелом фінансування інноваційних витрат національних господарств є власні кошти. Через відсутність сприятливого інвестиційного клімату та стабільної економічної та політичної ситуації в країні інвестори неохоче вкладають кошти в цей сектор. Тому для України важливо збільшити участь держави у фінансуванні інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств;

- тривалий період окупності витрат на інновації в умовах інфляції і високих процентних ставок за банківськими кредитами в Україні значно знижує рентабельність інновацій;

- можливість отримання часткового відшкодування витрат на інновації;

- Розвитку інновацій перешкоджає недосконалість нормативно-правової бази науково-технічної діяльності і непослідовність державної політики щодо механізмів державної підтримки і податкових пільг для інновацій в аграрному секторі.

До основних кількісних показників, що характеризують результати інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств, часто ставляться:

- кількість впроваджених нових технологічних процесів;
- кількість впроваджених маловідходних та ресурсозберігаючих технологій;
- кількість інноваційних продуктів, виробництво яких контролюється;
- кількість проданої інноваційної продукції;
- кількість нових видів обладнання, виробництво яких контролюється;
- Відсоток переважання деяких інновацій серед компаній галузі.

На наш погляд, результати впровадження інновацій у сільськогосподарське виробництво слід оцінювати за сферами застосування (рис. 1.3).

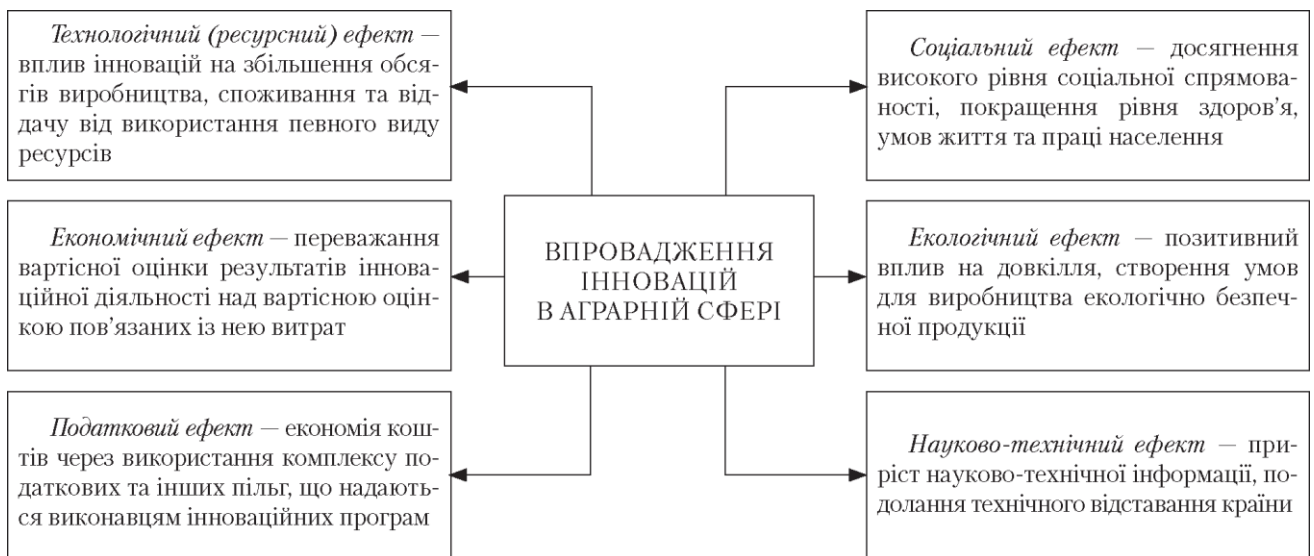


Рис. 1.3 – Ефективність впровадження інновацій в аграрних підприємствах

Майте на увазі, що деякі з цих ефектів можуть проявитися негайно, а деякі - з часом, навіть через десятиліття. Таким чином, з впровадженням органічного

землеробства в перші роки переходу на нову технологію спостерігається зниження врожайності на 10-15%, але в подальшому врожайність значно збільшується.

Незважаючи на перелік позитивних наслідків інновацій в аграрному секторі, важливо також відзначити, що впровадження інновацій може мати нейтральні або навіть негативні наслідки.

Негативний ефект може проявлятися:

- економічно - в разі, якщо вартість інновації перевищує вартість її результатів;

- в соціальному плані: в результаті інновацій зростають загрози здоров'ю людини, скорочуються робочі місця, погіршуються умови праці і т. і.

- екологічно - внаслідок шкідливого впливу на навколишнє середовище нового виду діяльності (зниження родючості ґрунтів, забруднення ґрунтових вод і річок пестицидами, збільшення викидів газів і т. і.).

У той же час є випадки, коли соціальний і екологічний ефект деяких інновацій не був остаточно науково доведений. Наприклад, немає переконливих результатів досліджень про відсутність потенційних негативних наслідків від використання генетично модифікованих організмів (ГМО). Так, не доведено, чи існує реальна загроза здоров'ю людей, які споживають продукти; ймовірність схрещування ГМО з іншими рослинами або тваринами, що може привести до мутацій; якщо є залежність сільгоспвиробників від ГМО-компаній, так як останні не дають повноцінного потомства.

Через неправильне використання деяких технологічних новинок в сільському господарстві в минулому втрачається можливість виробляти органічні продукти в майбутньому. Якщо в попередні роки ґрунт тривалий час оброблялася пестицидами і мінеральними добривами, для вирощування в ній органічних продуктів необхідно очистити її фіторемерації або бактеріальної деградацією забруднених територій.

Тому впровадження заслуговують тільки ті інновації, які гарантують дешеве і екологічно чисте виробництво якісної сільськогосподарської і тваринницької продукції з одночасним позитивним соціальним ефектом.

Оскільки агрокомпанія, яка розглядає можливість впровадження того чи іншого нововведення, зацікавлена в комплексній оцінці її результатів, автори запропонували використовувати Інтегрований індикатор ефективності інновацій (ІПЕІ), який заснований на поширеному досвіді і враховує авторське дослідження (рис. 1.4).



Рис. 1.4 – Етапи оцінювання результатів впровадження технологічних інновацій в сільському господарстві

Використання цього прийому ділиться на певні етапи:

- Підбір даних для розрахунку показників технологічної, економічної, соціальної та екологічної оцінки результатів інноваційної діяльності.

- Розрахунок певного списку показників.

- Оцінка показників в балах.

- Розрахунок ІПЕІ і формування висновків про зручність впровадження конкретних нововведень в господарську практику.

На першому етапі відбувається вибір вихідної інформації і її комплексна обробка. Джерелами даних для аналізу ефективності нововведення є:

- технічна документація на обладнання, технології та ін.;
- норми і норми вартості матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, норми виробництва;
- кошторису, бізнес-плани;
- реклама, каталоги, прайси розробників інновацій;
- збірники статистичних матеріалів, довідники;
- Інформаційна база в Інтернеті, публікації про конкретних дослідженнях або досвіді ведення бізнесу, звіти про дослідницькі роботи;
- інформація про фактичне і можливе забруднення навколишнього середовища, дотриманні безпечних умов праці, розмір заподіяної шкоди і т. і.

На другому етапі розраховуються показники технологічної, економічної, соціальної та екологічної ефективності. Перелік показників, що складають основу комплексної оцінки, носить орієнтовний характер, він може бути доповнений іншими показниками або замінений показниками, що цікавлять конкретного виробника. На наш погляд, оптимальним для розрахунків є набір з 20 індикаторів.

Першу групу показників оцінки ефективності становлять дані, що характеризують ефект технології і ресурсів. Цей сегмент оцінки є найбільш нестабільним, оскільки формується з урахуванням особливостей технології виробництва окремих видів сільськогосподарської або тваринницької продукції.

Наприклад, оцінка витрат матеріалів в молочному тваринництві буде заснована на вартості кормів, електроенергії, тепла, води, захисту тварин і т. і.

Другу групу показників ефективності складають економічні показники, оскільки з економічної точки зору впровадження інновацій має забезпечувати компанії конкурентні переваги, які збільшують продажі, генерують додатковий дохід, знижують витрати на одиницю продукції, т. Е Тобто вони збільшать загальний прибуток. В ринкових умовах вихідним мотивом і основним економічним результатом діяльності, що характеризує успіх чи невдачу нововведення, є фінансовий результат, і, отже, слід зосередити увагу на можливих шляхах його поліпшення.

Аналіз соціальної ефективності орієнтований на дослідження зміни показників роботи і рівня життя людей. Також необхідно оцінити динаміку показників розвитку села (стан доріг, комунікацій, дотримання санітарних вимог, чисельність зайнятого населення, технічний стан соціально-культурних об'єктів та ін.).

Для оцінки екологічної ефективності пропонується зіставити показники (до і після впровадження нововведень) про шкідливий вплив виробничих процесів на досліджуване виробництво на навколишнє середовище, стан ґрунту, здоров'я сільськогосподарських рослин і тварин, якість продукції відповідно. державним стандартам України.

На третьому етапі кожен з перерахованих вище показників оцінюється за відповідною шкалою.

На четвертому етапі розраховується інтегрований показник результативності інноваційної діяльності (ІРЕІ). Ми вважаємо, що не всі типи ефектів мають однакову вагу при ухваленні рішення про впровадження інновацій. Зокрема, найбільш значущими показниками для оцінки інновацій в сільському господарстві є:

- врожайність сільськогосподарських культур, ц / га (в сільському господарстві);

- продуктивність сільськогосподарських тварин і птиці,;

- собівартість одиниці продукції, грн;

- рівень рентабельності продукції, %;

- екологічні характеристики якості одержуваної продукції;

- показники якості ґрунту (вміст гумусу, глибина верхнього шару ґрунту, забезпеченість поживними речовинами, кислотність, ступінь схильності ерозії, засолення, заболочування і т. Д.). Якщо один або декілька з цих показників показують негативний ефект, йому присвоюється не -1 бал, а -3 бали, а при виявленні позитивного ефекту показником присвоюється не +1 бал, а +2 бали.

Сума оцінок по набору показників буде комплексним показником ефективності нововведення.

Отже, після визначення оцінок окремих компонентів інтегрованого показника ви можете визначити їх значення, склавши ці оцінки.

Методика розрахунку побудована таким чином, щоб значення ІРЕІ знаходилося в діапазоні від -35 до 30. Чим вище значення показника, тим вище рівень інвестиційної привабливості.

За остаточними результатами ІРЕІ робиться узагальнення щодо ефективності інноваційної діяльності, формулюються висновки та пропозиції (рис. 1.5).

Так, при значенні ІРЕІ 10 та вище інновація є ефективною та доцільною для впровадження. Нейтральний результат (малоефективна інновація) свідчить про можливість її впровадження за умови наявності вільних коштів, можливості отримання позитивних ефектів у майбутньому або у суміжних виробництвах чи після доопрацювання (усунення недоліків) розробником інновації тощо. Небезпечні з позиції різних видів наслідків інновації відхиляються як невиправдані.

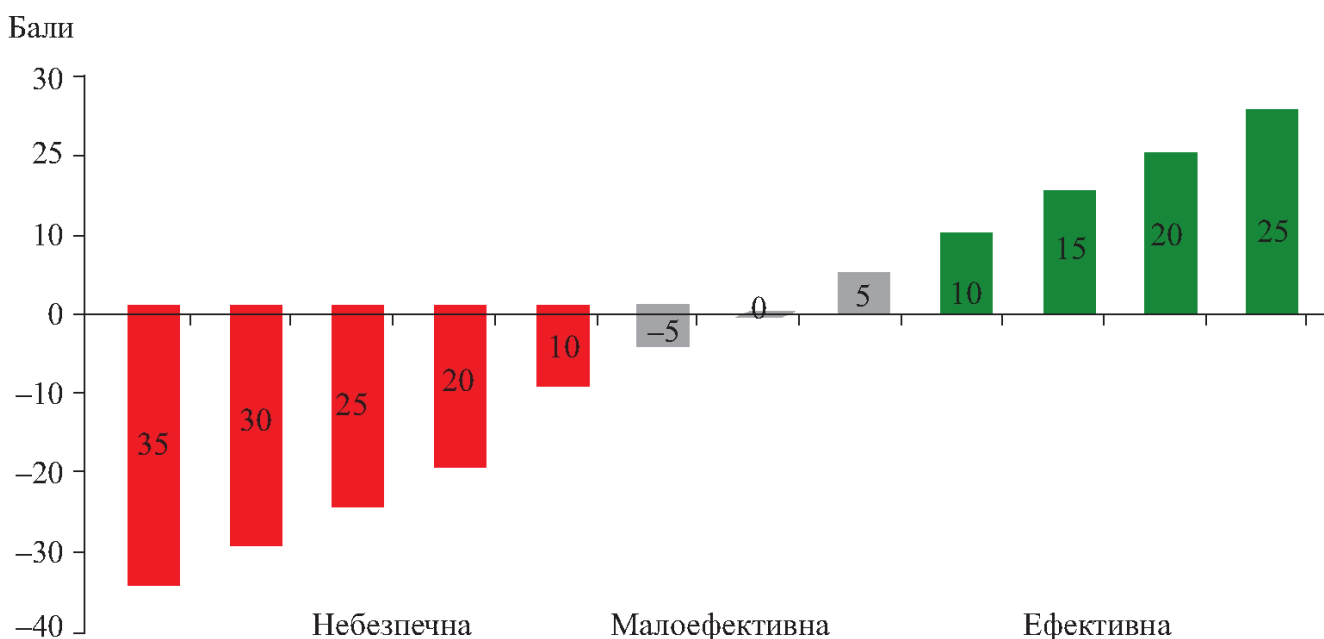


Рис. 1.5 – Визначення ефективності впровадження інновації за значенням інтегрального показника

Оцінку окремих видів впливу повинні проводити не менше трьох експертів. Для більшої об'єктивності в групу експертів повинні входити співробітники зацікавленої компанії, представники компанії, що розробляє нововведення, а також незалежні фахівці (вчені, висококваліфіковані співробітники інших сільськогосподарських підприємств). Відбір експертів для оцінки ризиків і вся процедура експертизи повинні проводитися відповідно до загальноприйнятих правил і принципами, які широко описані в літературі.

За результатами індивідуальних оцінок різних показників визначають середнє. Для оцінки узгодженості думок експертів обов'язково перевіряти їх відповіді за коефіцієнтом узгодженості, критерієм Пірсона або критерієм Кендалла або Спірмена [16].

Запропонований метод оцінки результатів впровадження інновацій апробований на прикладі інноваційної системи Clearfield («чисте поле»). Ця система, розроблена BASF, за заявою виробника, дозволяє отримувати практично

чистий урожай навіть на полях з великою кількістю бур'янів. Ефект досягається за рахунок найбільш ефективного поєднання конкретного гербіциду і високоефективних гібридів, стійких до цього гербіциду, отриманих традиційними методами селекції (без застосування генної інженерії). Розробники системи заявляють, що впровадження цієї інновації дозволить отримати більш економічні і екологічно чисті продукти за рахунок зниження негативного впливу гербіцидів. Це підтверджують результати наших експертних оцінок, які резюмують, що дане нововведення можна вважати ефективним для сільськогосподарських підприємств.

Дослідження показали, що аграрні компанії повинні враховувати різні складові своєї ефективності при прийнятті рішення про впровадження тієї чи іншої технологічної інновації на практиці. Особливу увагу слід приділяти можливим негативним наслідкам в економічній, екологічній та соціальній сферах.

Для прийняття оптимального рішення при виборі нововведення пропонується використовувати Інтегрований показник ефективності інновацій (IPEI), що дозволяє формувати висновки і пропозиції про доцільність впровадження того чи іншого нововведення в практику бізнесу. Авторська методика оцінки результатів технологічних інновацій в сільському господарстві включає етапи відбору інформації, розрахунку певного переліку показників, оцінки кожного з них, розрахунку Інтегрованого показника ефективності інноваційної діяльності (IPEI) і висновки про доцільність даного нововведення. .

Розроблений підхід до оцінки інновацій може бути використаний як елемент методології оцінки інвестиційної привабливості окремих інноваційних проектів в аграрному секторі.

Ми визнаємо, що пропонований підхід до оцінки ефективності інновацій залишається лише концептуальним підходом і що кількісні критерії можуть бути уточнені після повторного тестування. Проблема посилюється тим, що не всі негативні наслідки нововведень можна заздалегідь виявити і мінімізувати.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПСП «АГРОФІРМА ПЕРШЕ ТРАВНЯ» ТА ОЦІНКА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПСП «Агрофірма Перше Травня»

Центральна садиба ПСП «АФ Перше Травня» знаходиться в с.м.т. Томаківка. На території підприємства розташовано ще 4 населених пункти: с. Гарбузовка, с. Катещино, с. Михайлівка, с. Новокатещино.

Підприємство було засновано в 1931 році як колгосп «Комунар». В 1950 році пройшло розширення підприємства: 20 колективних господарств (колгосп «Червоний степ», «Червоний партизан», «Перемога», «Пролетарій» і інші). З'єднались в сільгоспартель «Комунар». В 1964 році приєднався колгосп «18 Партз'їзд» і господарство одержало назву «Перше Травня». В 1976 році до господарства приєднався колгосп «Демітров». 25 Травня 1995 року рішенням загальних зборів колгосп «Перше Травня» реорганізоване в колективне сільськогосподарське підприємство (КСП) «Перше Травня». З 1 січня 2000 року КСП «Перше Травня» перетворилось на агрофірму.

Рельєф в зоні розташування підприємства – слабо хвильова рівнина. Грунт за своїм складом – чорнозем звичайний, вміст гумусу у верхньому шарі ґрунту 2,7%. На території підприємства знаходиться водойм з водним дзеркалом 5,9 га.

Земельні ресурси є основою матеріального і духовного виробництва. «Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне благополуччя народу» [46].

Дані табл. 2.1. показують, що загальна земельна площа представлена землями сільськогосподарського призначення. Проаналізувавши дані таблиці 2.1, ми бачимо, що площа сільськогосподарських угідь за період 2016-2020 рр. зменшилася на 0,27 % або на 27 га за рахунок зменшення кількості взятих в оренду земельних паїв. Так як земельні паї представлені розораними землями, то площа ріллі також зменшилася на 0,27 %. Площа сільськогосподарських угідь в ПСП «АФ Перше Травня» в 2020 році становила 10054 га, з яких 10025 було відведено під рілля. За останні п'ять років коефіцієнт розораності землі збільшився і досягнув рівня 0,997. Землезабезпеченість ПСП «АФ Перше Травня» в 2020 році в порівнянні з 2016 роком зросла – на 6,26 %. Така ситуація пояснюється зменшенням чисельності працівників.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу, структури сільськогосподарських угідь та
землезабезпеченість ПСП «АФ Перше Травня»**

Показник	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. у % до 2016 р.
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Площа сільськогосподарських угідь, га	10081	100,00	10062	100,00	10157	100,00	10088	100,00	10054	100,00	99,73
із них: рілля, га	10081	100,00	10062	100,00	10157	100,00	10088	100,00	10054	100,00	99,73
Посівна площа, га	10051	99,70	10032	99,70	10051	98,96	10042	99,54	10025	99,71	99,74
Коефіцієнт розораності землі	0,997		0,997		0,990		0,995		0,997		100,01
Коефіцієнт використання ріллі	0,869		0,878		0,869		0,877		0,814		93,70
Припадає на одного працівника: сільськогосподарських угідь	88,43		92,31		94,93		91,71		93,96		106,26
ріллі	88,17		92,04		93,93		91,29		93,69		106,27

Спеціалізація сільського підприємства – це переважний розвиток однієї або кількох галузей у виробництві товарної продукції в окремих підприємствах,

районах, областях і регіонах. Розвиток цих галузей і виробництво відповідних продуктів визначають виробничий напрям сільського підприємства.

Структура товарної продукції визначається як процентне співвідношення вартості продукції окремих культур і галузей в загальній сумі вартості товарної продукції по підприємству, яка приймається за 100 %. Місце культур і галузей в підприємстві визначається їх питомою вагою в структурі вартості товарної продукції. Для аналізу динаміки складу та структури товарної продукції ПСП «АФ Перше Травня» розглянемо дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура товарної продукції ПСП «АФ Перше Травня»

Вид продукції і галузь	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна стр-ри 2020 р. проти 2016 р., в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Рослинництво, всього	42069	85,33	46859	82,65	49087	82,99	52147	81,32	67580	84,63	-0,70
зернові	22861	46,37	11370	20,05	22574	38,17	21071	32,86	25961	32,51	-13,86
соняшник	15213	30,86	19014	33,54	17328	29,30	19475	30,37	26008	32,57	1,71
ріпак	3958	8,03	16464	29,04	9045	15,29	11457	17,87	11699	14,65	6,62
інша пр-ція рослинництва	37	0,08	11	0,02	140	0,24	144	0,22	3913	4,9	4,82
Тваринництво, всього	7188	14,58	9596	16,93	8957	15,14	11596	18,08	9902	12,4	-2,18
в т.ч. реаліза-ція приросту ВРХ	37	0,08	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	-0,08
реалізація приросту свиней	6861	13,92	8777	15,48	7914	13,38	10777	16,81	8944	11,2	-2,72
молоко	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0,00
інша пр-ція тваринництва	290	0,59	819	1,44	1043	1,76	819	1,28	958	1,2	0,61
Реалізація іншої про-дукції	46	0,09	242	0,43	1103	1,86	384	0,60	1413	1,77	1,68
Всього	49303	100,00	56697	100,00	59147	100,00	64127	100,00	79854	100	0,00

Рівень спеціалізації підприємства оцінюють по коефіцієнту спеціалізації:

$$K_c = \frac{100}{\sum U_m(2n-1)} \quad (2.1)$$

де U_m – питома вага окремих галузей в товарній продукції підприємства, %;

n – порядковий номер окремих галузей по питомій вазі кожного виду продукції в ранжируваному ряді по зниженню питомої ваги.

$$K_c = \frac{100}{\sum U_m(2n-1)} = \frac{100}{32,57+32,51*3+14,65*5+11,2*7} = 0,355$$

Коефіцієнт спеціалізації господарства дорівнює 0,355. Це означає, що ПСП «АФ Перше Травня» має середній рівень спеціалізації виробництва зерна з розширеним виробництвом насіння соняшнику в 2020 році.

Рівень використання трудових ресурсів відображається в показниках продуктивності праці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Наявність та використання трудових ресурсів в ПСП «АФ Перше Травня»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2016 р.
Чисельність працівників, чол.	114	109	107	110	107	93,86
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	276	253	286	257	298	107,97
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,90	0,83	0,94	0,84	0,98	107,97
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,4	7,6	7,6	7,9	8,1	109,46
Продуктивність праці в розрахунку на:						
на 1 люд.-годину, грн.	209,06	309,00	370,69	412,63	395,31	189,09
на 1 люд.-день, грн.	1547,07	2348,42	2817,27	3259,77	3202,01	206,97
на 1 працівника, тис.грн.	426,99	594,15	805,74	837,76	954,20	223,47

Чисельність працівників в ПСП «АФ Перше Травня» зменшилася на 7 осіб, що становить 6,14 %. При цьому тривалість відпрацьованого робочого часу всього по підприємству зросла на 7,97 %, а тривалість робочого часу окремого працівника зросла на 9,46 %. Така тенденція зумовлена розвитком галузі тваринництва, а саме галузі свинарства. Збільшення тривалості робочого часу позитивно відобразилося на рівні використання трудових ресурсів. Так, годинна та денна продуктивність праці в ПСП «АФ Перше Травня» зросла вдвічі, а річна – більше ніж у два рази. Підвищення продуктивності праці можливе за умови випереджаючого зменшення потрібної для виробництва кількості живої праці порівняно з кількістю уречевленої праці. Таким чином досягається економія всієї суми праці, яка відображається в зниженні собівартості продукції. Більш наочно рівень продуктивності праці в ПСП «АФ Перше Травня» представлено на рис. 2.1.

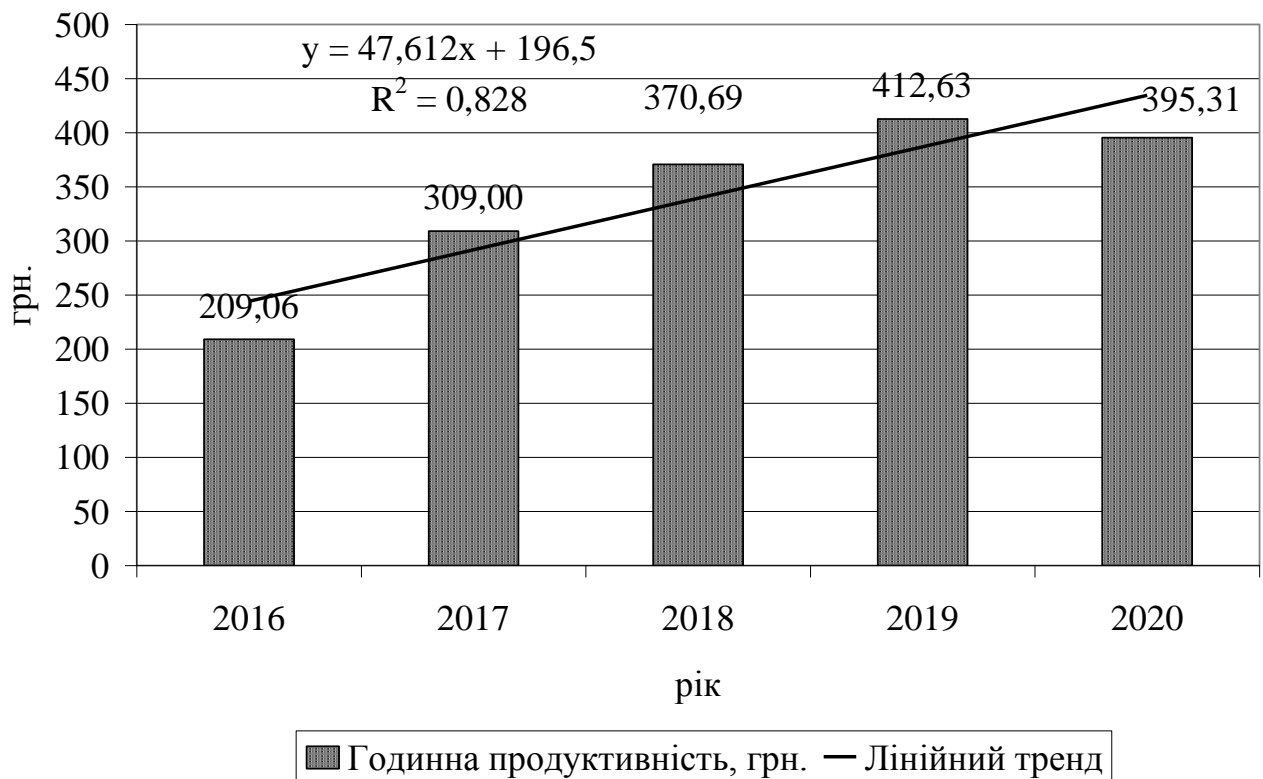


Рис. 2.1 – Динаміка годинної продуктивності праці в ПСП «АФ Перше Травня»

Важливу роль у господарській діяльності підприємства відіграють основні виробничі засоби, які «є матеріально-технічною базою виробництва. Висока забезпеченість підприємства основними засобами та ефективне їх використання сприяють підвищенню продуктивності праці, кращому використанню оборотних засобів, збільшенню обсягу виробництва продукції і зниженню її собівартості» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Наявність та ефективність використання основних засобів

ПСП «АФ Перше Травня»

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2016 до 2020	
						+, -	%
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн./грн.	347,21	427,97	520,44	477,93	422,65	75,44	121,73
Фондоємність 100 грн. валової продукції, грн./грн.	28,80	23,37	19,21	20,92	23,66	-5,14	82,15
Окупність основних засобів, років	3,36	2,66	0,85	0,68	0,97	-2,38	29,00
Отримано на 100 грн. основних засобів, грн. :							
- валового доходу	351,67	374,67	357,05	332,57	330,56	-21,11	94,00
прибутку	29,79	37,57	118,07	146,88	102,72	72,93	344,79
Рівень рентабельності, %	9,26	11,15	49,41	79,10	45,08	35,83	X
Норма прибутку, %	15,03	13,67	38,23	56,02	41,47	26,44	x

З табл. 2.4 видно, що в 2020 році в порівнянні з 2016 роком вартість основних засобів збільшилась на 53,69 % що призвело до зростання фондоозброєності в 2,5 рази. Оскільки темпи зростання вартості основних засобів випереджають темпи зростання площі сільськогосподарських угідь, то фондозабезпеченість за період 2016-2020 рр. зросла на 34,0 %. Аналізуючи таблицю 4 ми бачимо, що

фондовіддача за останні 5 років збільшилася на 21,73%, а фондомісткість відповідно зменшилася на 17,85 %.

На рис. 2.2 динаміку норми прибутку представлено більш наочно.

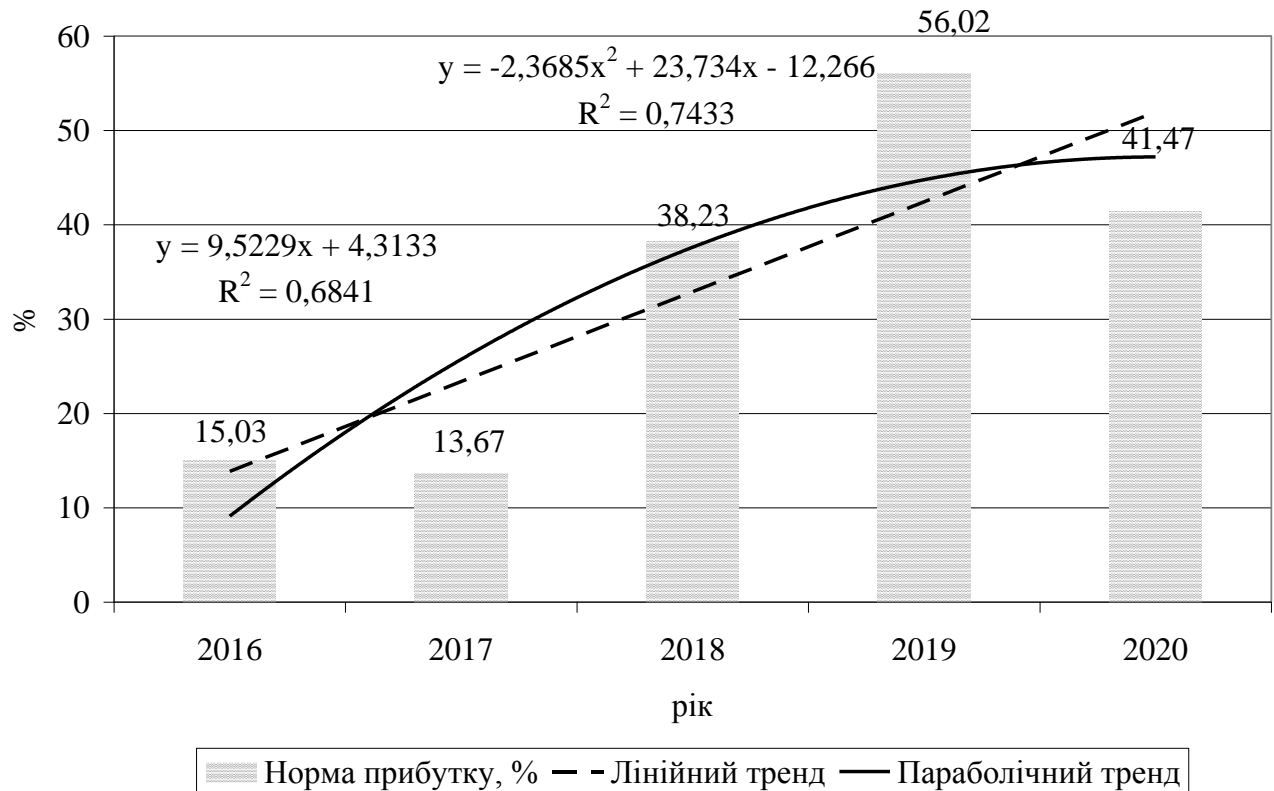


Рис. 2.2 - Аналітичне вирівнювання норми прибутку в ПСП «АФ Перше Травня»

Норма прибутку на підприємстві збільшилася на 26,44 відсоткових пунктів, що зумовлено зростанням прибутку. Відповідно параметрів лінійного тренду щорічний приріст норми прибутку становить 9,5 відсоткові пункти. Це зумовлено перевищенням приросту валової продукції та прибутку над зростанням вартості основних засобів.

Результативність показників діяльності представлена в табл. 2.5. Позитивним фактором діяльності підприємства слід вважати зростання рівня рентабельності в 2020 році на 35,83 відсоткові пункти проти рівня 2016 року.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ПСП «АФ Перше Травня»

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2020 р. у % до 2016 р.
Припадає на 100га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:						
- основних виробничих засобів	139,07	150,39	163,09	191,14	240,27	172,77
- матеріальних витрат	447,64	506,97	389,76	354,94	547,45	122,30
Отримано на 100га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:						
- валової продукції	482,86	643,63	848,82	913,50	1015,51	210,31
- прибутку	41,43	56,51	192,57	280,74	246,80	595,70
Фондовіддача на 100 грн. основних виробничих засобів, тис. грн.	347,21	427,97	520,44	477,93	422,65	121,73
Отримано валової продукції на 1 грн. Витрат, грн.	1,08	1,27	2,18	2,57	1,85	171,97
Продуктивність праці одного середньорічного робітника, тис. грн.	426,99	594,15	805,74	837,76	954,20	223,47
Рівень рентабельності, %	9,26	11,15	49,41	79,10	45,08	35,83в.п.

Загалом діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою протягом усього періоду дослідження, і тому ми можемо стверджувати, що підприємство має стійке фінансове становище і може знайти джерела для розширення діяльності.

2.2. Оцінка інноваційного потенціалу ПСП «АФ Перше Травня»

Характерною ознакою діяльності ПСП «АФ Перше Травня» є повна виробнича та фінансова відповідальність виробника за результати своєї діяльності. ПСП «АФ Перше Травня» належить до крупнотоварних виробників продукції та займається вирощуванням зернових, олійних культур вирощуванням свиней.

Основними проблемами розвитку ПСП «АФ Перше Травня» є:

- відставання від сучасних тенденцій запровадження інноваційних технологій ведення сільського господарства;

- низько технологічне виробництво, тобто підприємство не має фінансових ресурсів для застосування інноваційних технологій в галузі рослинництва;
- відсутність дотацій від держави;
- відсутність держаного регулювання ринку сільськогосподарської продукції;
- незадовільний стан матеріально-технічної бази підприємства, та відсутність коштів для його покращення;
- кабальні умови для отримання короткострокових кредитів та овердафтів;
- бюрократичні перешкоди для розвитку підприємництва;
- відсутні або неефективні дорадчі служби в регіоні;
- застаріле обладнання та сільськогосподарська техніка, неповне забезпечення технічними засобами всіх виробничих процесів;
- нестача кваліфікованих спеціалістів та небажання молодих спеціалістів повертатися до господарства для працевлаштування;
- недосконала система збуту продукції.

Впровадження у виробництво нових технологій потребують радикального оновлення технічного забезпечення, чого у ПСП «АФ Перше Травня» не можуть дозволити, у зв'язку з високою ціною останніх. Кошти, які є в розпорядженні ПСП «АФ Перше Травня» дозволяють вести типовий процес виробництва без додаткового залучення елементів новітніх технологій. Тобто підприємство має замкнутий цикл проблем, відсутність коштів не дає змогу розвиватися, а відсутність розвитку стримує підвищення результативності роботи.

Поліпшити рівень забезпеченості фінансовими ресурсами ПСП «АФ Перше Травня» може за рахунок залучення банківського кредитування. Але умови надання банківських кредитів для ПСП «АФ Перше Травня» є малопривабливими. Зокрема, середня ставка річних за кредитами (гривневими) з урахуванням банківських сукупних послуг (страхування, банківське обслуговування та ін.) становить 30% річних, при цьому рівень рентабельності діяльності підприємства в

2020 році становив 27,10 %. Тобто використання кредитних коштів у діяльності ПСП «АФ Перше Травня» не є доцільним, так як отриманий прибуток від їх використання не покриє суму заборгованості за їх надання.

Більш прийнятими для сільськогосподарських товаровиробників є «державні програми виділення цільових коштів для придбання техніки, обладнання, будівництва виробничих та обслуговуючих об'єктів. Проте такі програми в останні роки не фінансуються, або виділених з бюджету коштів не достатньо для забезпечення потреб таких суб'єктів господарювання».

Повноцінне ресурсне забезпечення сільськогосподарського виробництва не окуповується вартістю валової продукції.

Найближчі перспективи розвитку ПСП «АФ Перше Травня» із впровадженням елементів логістичного менеджменту та кооперування із такими самими підприємствами. Необхідно активно розвивати цей напрямок. Зараз фінансова підтримка відсутня або скорочена до мінімуму. Тому тільки спільними зусиллями кілька сільськогосподарських підприємств можуть придбати сучасну дорогу техніку, яка їм необхідна або організувати логістичний ланцюг поставок матеріальних ресурсів чи відвантаження продукції.

Сильні та слабкі сторони розвитку підприємництва в сільській місцевості, його можливості та загрози відображені в таблиці SWOT-аналізу (табл. 2.6), що дає підстави для прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій у майбутньому.

Ураховуючи результати проведеного SWOT-аналізу (табл. 2.6), а саме слабкі сторони нинішньої діяльності ПСП «АФ Перше Травня», для уникнення можливих ризиків у перспективі, створення сприятливих умов для розвитку аграрного підприємництва пропонуємо за основу взяти останній сценарій розвитку подій, що найбільше відповідає інтересам сільського населення, суб'єктам малого підприємництва та державній політиці регіонального розвитку.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз розвитку ПСП «АФ Перше Травня»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p><i>Законодавство:</i> державне регулювання фермерської діяльності.</p> <p><i>Природні ресурси:</i> наявність якісних сільськогосподарських угідь; сприятливі природні умови.</p> <p><i>Трудові ресурси:</i> повна забезпеченість персоналом.</p> <p><i>Маркетинг:</i> постійний попит на зерно та насіння соняшнику.</p> <p><i>Дорожня інфраструктура:</i> невелика віддаленість від залізничної колії та дорожніх магістралей.</p>	<p><i>Фінансові ресурси:</i> високий банківський відсоток за користування кредитом, відсутність державної підтримки.</p> <p><i>Ринкова інфраструктура:</i> нерозвинений місцевий ринок с/г продукції; високий рівень логістичних витрат.</p> <p><i>Виробництво:</i> низький рівень механізації.</p> <p><i>Соціальна політика:</i> інтенсивні міграційні процеси сільських жителів до міст та за кордон.</p> <p><i>Маркетинг:</i> розміри підприємства не дають змогу формувати крупно товарні партії зерна та насіння соняшнику для торгівлі на біржі на постійній основі; відсутність логістичного забезпечення постачання продукції на внутрішньому ринку.</p>
Можливості	Ризики
<p><i>Кон'юнктура глобального ринку:</i> зростання попиту на екологічну (органічну) продукцію, розвиток ринку біопалива.</p> <p><i>Інновації:</i> поява нових інвесторів на сільськогосподарському ринку.</p> <p><i>Інвестиції:</i> зростання привабливості галузі через диверсифікацію виробництва.</p> <p><i>Освіта дорослих:</i> підвищення кваліфікації, робота з дорадчими службами.</p>	<p><i>Виробництво:</i> продукція підприємства не відповідає світовим та європейським стандартам.</p> <p><i>Інфраструктура:</i> відсутність інвестування в розвиток сільськогосподарської інфраструктури.</p> <p><i>Навколишнє середовище:</i> забруднення довкілля через недотримання сівозмін, застаріле обладнання та ін.</p> <p><i>Соціальний стан:</i> міграція населення.</p> <p><i>Цінова ситуація:</i> значні коливання валютного курсу, нестабільні ціни на світовому ринку.</p> <p><i>Економічні умови:</i> нестабільна національна валюта.</p> <p><i>Енергетика:</i> значні коливання цін на енергоносії.</p>

Важливим чинником, що забезпечує ефективність діяльності ПСП «АФ Перше Травня» є логістичні підходи до організації заготівельно-збутової діяльності. Логістична діяльність формує раціональний рух матеріально-технічних, інформаційних і фінансових потоків, що забезпечує отримання позитивного ефекту.

Діюча система управління закупівельною діяльністю, формування матеріально-ресурсного забезпечення та організація складського господарства в ПСП «АФ Перше Травня» не містить логістичного підходу до їх організації та не відповідає вимогам сьогодення.

Система логістичного менеджменту на ПСП «АФ Перше Травня» повинна зумовлювати «комплексне, систематизоване функціонування логістичних структур, які будуть відповідати конкретним функціям і цілям логістичного призначення відповідно до місця застосування та соціально-економічним і організаційно-технічним умовам їх формування, враховувати принципи та напрями логістичної інтенсифікації їх доцільного розвитку, а також дотримуватись оптимальних значень ефективності та раціональності функціонування логістичних систем діяльності, які сформовані в процесі проектування логістичної системи» [2].

При цьому вказані параметри із урахуванням галузевих особливостей сільського господарства, як би точно вони не були передбачені при плануванні логістичної системи, через певний час повинні бути скориговані. Це доречно, тому що система логістики, враховуючи зовнішні зміни середовища та внутрішню ситуацію підприємства, повинна бути мобільною до змін. Виходячи із цього, неефективні система менеджменту підприємства не повинна негативно відобразитися на властивостях логістичної системи. Отже, на додаток до зазначеним вище вимогам до системи управління якістю, вона зобов'язана сприяти модернізації та інтенсифікації логістики шляхом поглиблення адаптаційних і якісних інформаційних потоків.

Для досягнення поглибленої адаптації та якісних інформаційних потоків система управління логістичною системою повинна формувати відповідну організаційну структуру управління. Така структура «повинна представляти доцільний набір управлінських підсистем та їх елементів, що знаходяться в необхідному горизонтальному та вертикальному ієрархічному зв'язку і володіти властивостями, що дозволяють забезпечувати логістичній системі економічну надійність» [54].

Виходячи із вищенаведеної інформації сформулюємо наступне: врахування логістичної складової при формуванні організаційної структури ПСП «АФ Перше Травня» оптимізує та полегшить систему менеджменту на підприємстві,

допоможе визначити сфери відповідальності управлінського персоналу, вдосконалить систему планування та прогнозування. При цьому в подальшому логістичний підхід в системі управління сприятиме досягненню поставлених цілей підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Внутрішній управлінський документообіг (накази, розпорядження, постанови) в ПСП «АФ Перше Травня» не впроваджений, деякі основні завдання не зафіксовані на папері, а знаходиться в голові власника або керуючого. Для групування основних цілей діяльності та підвищення ефективності управлінської діяльності необхідно систематизувати процеси управління адміністративним персоналом. Вдосконалення системи управління за вказаним напрямком гарантуватиме збереження важливої інформації та поліпшить систему ознайомлення персоналу зі своїми посадовими обов'язками. Також вказані заходи посилять впливовість дій керівника підприємства та забезпечить структурованість виконання роботи, що дозволить раціонально і ефективно використовувати робочий час, фінансові та інші види ресурсів.

Сільськогосподарські підприємства, як і всі інші підприємства, не можуть існувати без певної організаційної структури. Добре розроблена організаційна структура «забезпечує якісну організацію і чітку послідовність функціонування підприємства, що дозволяє: організувати роботу; збільшити ефективність; управляти персоналом; збільшити продуктивність, знизити витрати» [31].

Розробляти організаційну структуру логістичної системи в ПСП «АФ Перше Травня» доцільно за наступними етапами: визначаються спеціалісти, відповідальні за логістичну діяльність; здійснюється визначення основних напрямків діяльності; формується структура відділу із розподілом посадових обов'язків; проводиться оптимізація структури за необхідністю. Оптимізація організаційної структури проводиться лише за умови незадоволеності керівництва підприємства результатами її діяльності.

Пропонована організаційна структура управління інноваційною діяльністю ПСП «АФ Перше Травня» повинна функціонувати в одній площині із загальною організаційно-виробничою структурою господарства. Тобто, управлінські завдання, що стоять перед організаційною структурою управління змінами на підприємстві повинні бути похідними від цілей, що стоять перед підприємством загалом та перед кожним його підрозділом.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Основна потреба у проведенні аналізу середовища зумовлена тим, що «господарства не завжди можуть вибрати ту чи іншу стратегію. Діяльність їхня обмежується законом, державною політикою, соціальним регулюванням. Не менш важливий вплив ми вважаємо мають ті складові, з якими підприємство перебуває у прямій взаємодії: конкуренти, постачальники, споживачі» [9]. Тут важливим моментом є те, що воно може істотно впливати на характер і зміст цієї взаємодії. Одними із важливих факторів, що впливають на вибір стратегії, є можливості сільськогосподарського підприємства та загрози зовнішнього середовища. Розробляючи стратегію, слід враховувати обидва компоненти. Саму стратегію необхідно будувати так, щоб реалізувалося як можна більше можливостей, особливо тих, що пов'язані зі стабільними конкурентними перевагами. Відповідно, стратегія «має бути спрямованою на захисну позицію сільськогосподарського підприємства від зовнішніх загроз нинішньому та майбутньому його станах» [31].

Відповідно, ми вважаємо, що аналіз середовища ПСП «АФ Перше Травня» включатиме такі етапи:

1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства;
2. Аналіз безпосереднього оточення підприємства;
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Будь-яка організація є відкритою системою і її розвиток залежить від зовнішнього середовища, що характеризується наступними економічними, політичними, соціально-демографічними, технічними факторами та факторами правового регулювання. Аналізуючи зовнішнє середовище, перш за все слід зазначити, що зараз, «як для країни в цілому, так і для сільського господарства зокрема, характерною є кризова ситуація» [7].

Складність ситуації, що склалася на сьогоднішній день, тісно пов'язано з проблемою сучасних ринкових відносин. Якщо для сільського господарства України характерним є тип ринку «чиста конкуренція», то переважна більшість переробних підприємств, та підприємств, що забезпечують сільськогосподарське виробництво ресурсами, є монополістами. За таких умов аграрні товаровиробники не в змозі впливати на рівень цін. Відсутність конкуренції при придбанні сільськогосподарськими підприємствами ресурсів і при реалізації ними своєї продукції «зумовлює збитковість господарств, адже за такої ситуації ціни на ресурси є штучно завищеними, а на сільськогосподарську продукцію – заниженими» [16].

Проведений нами аналіз показує, що при переході народного господарства на ринкові засади державою не було вироблено відповідної фінансово-кредитної політики. Галузь була втягнута у ринкову стихію без відповідного плану, внаслідок чого фінансовий стан аграрного сектора рік у рік погіршувався.

Держава вдається до різного роду заходів по фінансовій стабілізації аграрного сектора – звільнення від оподаткування, надання різноманітних і часто непрямих позик, реструктуризація боргів. Проте вжиті заходи не дають належного ефекту. За таких умов «продовжують зростати неплатежі за одержані ресурси та затримки по оплаті праці. При цьому основна причина збільшення їх обсягів та несвоєчасної сплати – збитковість сільськогосподарського виробництва – не ліквідована» [52].

На нашу думку, одним з головних чинників, що впливають на погіршення фінансового стану сільськогосподарських товаровиробників є несприятливий інвестиційний клімат.

Важливою передумовою вирішення великомасштабних і багатоцільових завдань та проблем, подібних до тих, які в останні роки стоять перед сільським господарством, є їх всебічно відпрацьоване нормативно-правове, насамперед законодавче забезпечення. Надійне нормативно-правове забезпечення виробничої діяльності належить до тих найміцніших підвалин, на яких вона тримається і які являють собою, якщо не визначальні, то дуже близькі до цього чинники її ефективного здійснення. Недооцінка впливу нормативно-правового регулювання стає причиною не тільки соціально-економічних, а й політичних втрат з усіма негативними наслідками. Це повною мірою стосується сучасного етапу розвитку сільського господарства з його надміру великими складнощами. Глибока криза у ньому зумовлена сукупністю причин, зокрема «однією з найважливіших серед них - недосконалістю законодавчої бази аграрної політики в цілому і реформування аграрних відносин зокрема» [45].

Однією з визначальних причин проблем, які мають місце у реформуванні аграрних відносин, є їх неповне і недостатньо якісне правове забезпечення, фрагментарність окремих нормативно-правових актів, їх недостатня взаємна узгодженість. Законотворча робота у частині потреб сільського господарства «ще не набула системного характеру, а необхідні закони України і укази Президента приймаються і видаються або з поспіхом, або з великим запізненням» [45].

Ми вважаємо, що вагомий вплив на стан галузі має також соціально-демографічний чинник. Сьогодні можна спостерігати значний розрив у рівнях оплати праці у сільському господарстві та у інших галузях економіки. До того ж, як і у більшості галузей української економіки, вона виплачується несвоєчасно. Внаслідок цього, з одного боку, відбувається масовий відтік з аграрної сфери у комерційні структури найбільш кваліфікованої, підприємливої частини трудових

ресурсів села, а з іншого боку – на селі йде масове наростання безробіття, занепадає соціальна сфера, закрито тисячі найнеобхідніших для села господарств та структур служби побуту, культури, дитячих дошкільних закладів. У сільській місцевості не належне автобусне сполучення, ненадійною є система електропостачання. У таких умовах неминучим постає подальше загострення демографічної ситуації. Прискорюється процес вимирання села, зростає середній вік сільських жителів, падає народжуваність.

У сільській місцевості області відбувається депопуляція населення взагалі. Характерними для сільськогосподарської галузі є також екологічні проблеми.

У землекористуванні регіону вже давно існують та поглиблюються негативні тенденції, небезпечні для якості ґрунтового покриву. Протягом багатьох десятиріч «екстенсивне використання земельних угідь, особливо ріллі, не компенсувалося рівнозначними заходами по відтворенню родючості ґрунтів» [53].

Отже, на основі поверхнево проведеного аналізу зовнішнього середовища можна зробити висновок про наявність у ньому значної кількості негативних факторів, що характеризуються високим рівнем впливу як на галузь сільського господарства в цілому, так і на кожне господарство зокрема.

Наступним етапом аналізу середовища є вивчення безпосереднього оточення ПСП «АФ Перше Травня». Даний регіон має сприятливі природно-кліматичні умови: рівнинний рельєф, родючі ґрунти, помірний клімат, що створюють необхідні передумови для розвитку сільськогосподарського виробництва – однієї з провідних галузей економіки області. Загалом, на сьогоднішній день для ПСП «АФ Перше Травня» є ті ж проблеми, що і для всієї галузі в цілому.

Слід зазначити, що в АПК Томаківського району створено потужний переробний підкомплекс. Проте за умов скорочення виробництва сільськогосподарської продукції переважна більшість переробних підприємств не працює на повну потужність. Відповідно, у регіоні існує попит на продукцію

сільськогосподарських підприємств, особливо на м'ясо та молоко, але проблемою залишаються низькі закупівельні ціни.

Особливо важливим етапом у процесі аналізу середовища є виявлення сильних та слабких сторін підприємства, оскільки вони здебільшого визначають можливості успішного існування підприємства. Урахування сильних сторін є особливо важливим, оскільки «воно дає можливість максимально задіяти наявний досвід, дозволяє отримати максимальну перевагу в конкурентній боротьбі і є фундаментом для розробки стратегії» [24].

Для повного виявлення слабких та сильних сторін господарств нами пропонується зробити аналіз їх діяльності у різних сферах:

1. Виробництво. За сучасних умов для агропідприємств характерним є те, що виробництво м'ясної продукції, яке тривалий час було його провідним напрямком спеціалізації, набуло збиткового характеру. Прибутковим на сьогодні є виробництво продукції рослинництва: пшениці, цукрового буряка, а також молока. При виробництві сільськогосподарської продукції підприємство, як правило, застосовує типові енергомісткі технології, відповідно, високою є собівартість продукції.

2. Реалізація. На сьогодні підприємства не мають налагодженої системи реалізації продукції, вихід на споживача носить переважно стихійний характер, кількість стабільних зв'язків є незначною, на підприємствах не здійснюється маркетингова робота, відсутній збір необхідної інформації про ринок, по закупівельні ціни, зокрема.

3. Фінанси. Попередньо проведений аналіз свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємств, але проблемою залишається низький рівень миттєвої ліквідності, що пов'язано з дефіцитом грошових коштів.

4. Планування. Нині процес планування на підприємствах зводиться виключно до розробки річних планів. Система стратегічного планування у більшості відсутня.

5. Кадри. Позитивним моментом у роботі підприємств є забезпеченість їх спеціалістами, що мають високий професійно-кваліфікаційний рівень та значний досвід роботи у галузі сільського господарства, плинність персоналу є низькою, що свідчить про стабільність та згуртованість колективу. У то же час спостерігається деяка невідповідність керівного складу сучасним вимогам, що зумовлено відсутністю теоретичної підготовки та досвіду роботи в умовах ринкової економіки. До того ж, кадрова політика підприємств не орієнтована на залучення нових фахівців.

Отже, до слабких сторін ПСП «АФ Перше Травня» можна віднести такі: відсутність чітких стратегічних напрямків діяльності; відсутність маркетингової роботи; недоліки в плануванні; наявність збиткових виробництв; висока собівартість продукції; дефіцит грошових коштів; відсутність постійних та ефективних каналів реалізації.

З метою встановлення взаємозв'язку між сильними і слабкими сторонами та можливостями і загрозами їх розміщено у вигляді матриці (табл. 2.7). Сильними сторонами ПСП «АФ Перше Травня» слід вважати такі: зручне місцерозташування; сприятливі природно-кліматичні умови; забезпеченість трудовими ресурсами; досвід виробництва продукції; наявність матеріальних ресурсів; висока фінансова незалежність; достатній рівень фінансової стійкості; відсутність довгострокової кредиторської заборгованості; стійке майнове становище; наявність попиту на продукцію.

Відповідно, перед ПСП «АФ Перше Травня» відкриваються наступні можливості: збільшення обсягів виробництва продукції за рахунок підвищення ефективності виробництва, скорочення витрат за рахунок економії та поліпшення їх обліку і контролю, розширення асортименту продукції за рахунок вирощування нових сільськогосподарських культур, вихід на нові сегменти ринку, збільшення обсягів реалізації за рахунок пошуку ефективних каналів, налагодження

промислових виробництв, та загрози: підвищення цін на матеріали, втрата ринку м'ясної продукції, непередбачувані заходи з боку уряду.

Таблиця 2.7

Розширена SWOT-матриця ПСП «АФ Перше Травня»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони(W)
Зовнішнє середовище	Вигідне розташування підприємства Наявність необхідних ресурсів (земля, техніка, фінансові ресурси) Висока продуктивність праці Стабільне фінансове становище Великий досвід на ринку	Зношеність основних засобів Комунікації, устаткування і приміщення фізично зношені Відсутність відділу маркетингу та низький рівень здійснення маркетингової діяльності Відсутність досліджень в області передових технологій
Можливості (O)	SO – стратегія	WO – стратегія
Розширення ринків збуту продукції Розширення напрямків діяльності Покращення техніки та технології Нарощування основного та оборотного капіталу Розширення асортименту продукції та поліпшення якості продукції Можливість росту обсягів виробництва і прибутку Проведення модернізації технологічного обладнання	Розширення ринків збуту продукції; Оптимізація виробничої структури Продаж або здача в оренду невикористовуваних територій та площ; Розширення сівозмін.	Залучення інвестицій для переоснащення виробництва новим обладнанням; Розробка нових маркетингових заходів щодо встановлення гнучкої цінової політики, створення системи збуту і розподілу
Загрози (Т)	ST – стратегія	WT – стратегія
Наявність конкурентів на ринку, розширення ринку конкурентами Технологічне відставання Нестабільна політична та економічна ситуація в країні Непередбачуваність подальшого розвитку тваринницької галузі Високі податкові ставки Несприятливі погодні умови	Проведення гнучкої цінової політики, диференційованої залежно від замовника; пропозиція вигідних клієнтові умов оплати; Організація служби маркетингу на сучасному рівні, розробка нових рекламних кампаній, ретельне дослідження ринку	Вивчення та, можливо, використання кооперації в просуванні продукції; Оптимізація обсягів випуску продукції; скорочення кількості незавершеної або бракованої продукції

Окрім врахування умов ринкового середовища стратегічне управління підприємством повинно відповідати економічній суті та завданням господарства. Відповідно розробка стратегічної програми вимагає визначення стратегічних цілей сільськогосподарських підприємств (табл. 2.8).

«Дерево цілей» ПСП «АФ Перше Травня»

Цілі першого порядку	Цілі другого порядку
1. Формування нових механізмів виробництва господарствами	1.1. Трансформація виробництва
	1.2. Розвиток прибуткових видів діяльності
	1.3. Санування галузі тваринництва
	1.4. Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції
	1.5. Налагодження ефективних шляхів збуту продукції
	1.6. Інші підходи до заохочення на працю
2. Удосконалення організаційного механізму господарювання	2.1. Забезпечення чіткого організаційного механізму господарювання
	2.2. Внутрішньогосподарське реформування з метою створення ініціативної команди
	2.3. Ефективний підхід до маркетингу
3. Ефективне використання земелі господарствами	3.1. Перегляд і оптимізація посівних площ та сівозмін
	3.2. Поліпшення якісних характеристик землі
	3.3. Можливе додаткове залучення орендованих земель інших господарств
4. Формування нової матеріально-технічної бази господарств	4.1. Максимальне забезпечення новою високопродуктивною сільськогосподарською технікою
	4.2. Технологічне переоснащення сільськогосподарського виробництва
5. Інноваційні підходи керівництва та інформаційне забезпечення	5.1. Розробка механізму освоєння і впровадження нових технологій
	5.2. Поєднання науки і виробництва
	5.3. Застосування комп'ютерних програм
6. Забезпечення господарств кваліфікованими кадрами	6.1. Збереження та ефективне використання трудових ресурсів
	6.2. Розробка програми підготовки і перепідготовки кадрів
7. Розвиток соціальної інфраструктури господарств	7.1. Створення сприятливих соціально-економічних умов життя і діяльності населення
	7.2. Максимальний розвиток соціальної інфраструктури
8. Захист навколишнього середовища	8.1. Розробка програми заходів з охорони навколишнього середовища і використання природних ресурсів
	8.2. Виробництво екологічно чистої продукції

Розробка «дерева цілей» повинна підпорядковуватись генеральній меті господарства. Генеральною метою більшості сільськогосподарських підприємств є задоволення матеріальних і культурно-побутових потреб членів підприємства на основі «раціонального використання земельних ресурсів, інших природних ресурсів, виробничо-економічного потенціалу, впровадження нових прогресивних технологій, підвищення продуктивності праці, регулювання внутрігосподарських взаємовідносин» [14].

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрямки функціонування підприємства, виражає зміст його існування, то конкретний кінцевий стан, до якого в кожний момент часу прагне господарство, фіксується у вигляді цілей. Цілі є вихідним моментом планування діяльності, вони лежать в основі побудови внутрішніх зв'язків, на цілях «ґрунтується система мотивування, цілі представляють собою пункт відліку в процесі контролю та оцінки результатів роботи окремих працівників, підрозділів та підприємства в цілому» [51].

Нині в ПСП «АФ Перше Травня» відсутня система чітко визначених стратегічних цілей. Враховуючи вищевизначену генеральну мету підприємства, напрямок його господарської діяльності та умови зовнішнього середовища доцільно запропонувати для нього наступний набір довгострокових цілей.

Доцільність застосування саме такої системи цілей обумовлена наступним:

1. Тривалий період господарства спеціалізувались на виробництві м'яса ВРХ та свиней, але у зв'язку із збитковістю цієї продукції протягом кількох останніх років її виробництво було скорочено. Нині основними видами продукції агропідприємств області в галузі рослинництва є соняшник та пшениця, в галузі тваринництва – молоко.

Безумовно, переорієнтація структури виробництва господарства на ринкові ціни та ринковий попит сприяла виживанню підприємств в умовах загальної кризи, однак в довгостроковій перспективі, на нашу думку, слід здійснювати оздоровлення галузі тваринництва оскільки:

- ПСП «АФ Перше Травня» мають тривалий досвід виробництва м'ясної продукції;
- в даній галузі зосереджена основна частина виробничих потужностей сільськогосподарських підприємств;

– тваринництво є джерелом надходження органічних добрив в галузь рослинництва;

– загальне скорочення виробництва м'яса сільськогосподарськими підприємствами може зумовити підвищення закупівельних цін на цей вид продукції в майбутньому.

До того ж збереження даного напрямку виробництва при одночасному розвитку інших прибуткових видів діяльності сприятиме диверсифікації виробництва, що є важливою передумовою успішного функціонування в умовах ринкової економіки.

2. Розширення ПСП «АФ Перше Травня» виробництва конкурентноспроможної продукції рослинництва з метою уникнення формування кризової ситуації є цілком виправданим кроком. Однак довготривале переважання в структурі посівних площ зернових, цукрових буряків зокрема може негативно позначитись на родючості ґрунтів та зумовити зниження економічного ефекту від виробництва цих видів продукції в майбутньому. За таких обставин підприємствам слід звернути особливу увагу на питання оптимізації посівних площ та сівозмін.

3. На сьогоднішній день ПСП «АФ Перше Травня» особливо гостро відчують проблему відсутності ефективних каналів реалізації. Переважна більшість виробничих зв'язків господарств не є стабільною. Крім того, господарські операції продовжують мати бартерний характер, що не забезпечує надходження в господарство грошових коштів. Вирішенню даної проблеми можливе шляхом налагодження на підприємствах ефективної маркетингової роботи, яка б передбачала збір інформації про покупців та постачальників, вивчення ринкових цін на сільськогосподарську продукцію.

Одночасно із забезпеченням орієнтації ПСП «АФ Перше Травня» на умови ринку, дана інформація сприяла б поліпшенню процесу планування та забезпечувала б більш точне прогнозування грошових потоків.

4. Важливим чинником, що впливає на розвиток ПСП «АФ Перше Травня» є забезпеченість його трудовими ресурсами. Сучасні умови вимагають від працівників не лише високого рівня кваліфікаційної підготовки, а й наявності таких рис як підприємливість та ініціативність. Тому перед керівниками сільськогосподарських підприємств постає завдання виховання колективу, формування добросовісного відношення працівників до своєї роботи, навчання працівників, тобто створення такої команди, кожен член якої розумів би, що «він потрібний і що від нього залежить результат діяльності сільськогосподарського підприємства. Не менш важливим моментом є також запровадження належної системи матеріального стимулювання» [28].

5. Важливою передумовою забезпечення стійких позицій на ринку та максимально можливої дохідності від господарської діяльності є удосконалення використовуваних техніки та технологій. Нині господарства застосовують, як правило, типові енергомісткі технології, що сприяє формуванню високої собівартості продукції. До того ж основна частина засобів праці господарств характеризується моральною застарілістю. Саме тому доцільними є здійснення інноваційної діяльності та модернізація матеріально-технічної бази господарств.

6. Беручи до уваги те, що розвиток сільськогосподарського підприємства повинен здійснюватись в умовах суспільної відповідності, господарству у довгостроковій перспективі слід приділяти значну увагу питанням соціального розвитку та захисту навколишнього середовища.

Інструментарієм виконання вище визначених цілей є стратегія.

Оскільки ПСП «АФ Перше Травня» знаходиться в ситуації, яка потребує вирішення по різних напрямках, доцільно запропонувати для нього антикризову стратегію комбінованого характеру, яка б поєднувала в собі елементи захисної та наступальної стратегій. Суть такого управління полягає у посиленні економії, скороченні витрат, застосуванні активного маркетингу, пошуку і використанні

резервів, поліпшенні управління, модернізації виробництва, зміну товарної політики.

На нашу думку, реалізація даної стратегії повинна передбачати здійснення ряду заходів у сфері виробництва, маркетингу, фінансів та кадрової політики. Відповідно, необхідним є розроблення наступних стратегій:

1. Стратегія виробничого менеджменту;
2. Маркетингова стратегія;
3. Фінансова стратегія;
4. Стратегія управління персоналом.

Наявність такої системи функціональних стратегій забезпечуватиме узгодженість різного роду заходів та керованість процесами виконання загальної стратегії.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТА ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Оптимізація управління інноваційним розвитком сільського господарства в Україні на макро рівні

Сільське господарство є невід'ємною частиною вітчизняної економіки. Саме тому важливою, але не єдиною сферою, що потребує вдосконалення та суттєво впливатиме на розвиток сільських територій в Україні, є «сфера управління інноваціями в сільському господарстві» [2]. Перехід до стійкого зростання вітчизняної економіки можливий лише за умови створення повноцінної національної інноваційної системи, всі складові частини якої (наука, інновації та нові технології) узгоджені між собою, а результати діяльності захищені на законодавчому рівні й створюють стійкі конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Розв'язання задач, що стоять перед економікою країни, зокрема сільським господарством, їх перехід на якісно нову стадію, а саме стадію стійкого підйому, можуть бути забезпечені шляхом інноваційно орієнтованого розвитку. Тільки це дає можливість вирішити макроекономічні завдання щодо прискореного розвитку економіки, насичення внутрішнього ринку якісним вітчизняним продовольством, гарантувати продовольчу безпеку країни.

Інновації можна розглядати з двох концептуальних позицій:

- процес, який виконується в певному порядку і має характеристики, що дозволяють інтерпретувати його з точки зору процесного підходу;
- новий продукт, певне покращення, яке є наслідком впровадження інноваційного процесу.

Інновації в сільському господарстві виконують важливі функції, сприяють модернізації сільськогосподарської продукції і значно покращують її якість. В їх основі лежать ідеї і концепції, процес розробки і впровадження, а також команда, яка впроваджує нові технології та сучасні методи в виробництво з урахуванням переваг для потенційних споживачів. Ці інновації включають в себе всі дослідження і розробки, пов'язані зі створенням і перевіркою інноваційної ідеї, які зазвичай закінчуються практичною реалізацією інновацій.

Сьогоднішні інновації - це «міцна основа для розвитку сучасної економіки, особливо проблеми розвитку сільських районів і стійкого зростання сільського господарства» [15]. У той же час надзвичайно важливо «вводити нововведення в організацію і управління сільським господарством» [1], державне управління в сільській місцевості та в створенні доступної інфраструктури для бізнесу і життя людей у сільській місцевості.

Щоб повністю реалізувати потенціал розвитку сільського господарства, необхідно докласти зусиль для створення нових форм конкурентних переваг в сільських районах.

Ми вважаємо що, одним з найважливіших чинників сучасного розвитку села в Україні можуть бути інновації, створення і використання яких залежить від поточного стану сільських територій України, орієнтації на конкретні пріоритети розвитку, розподілу державних коштів, розвитку можливості та інфраструктурні проекти країни в цілому і окремих її регіонів. У цьому сенсі сільська місцевість нічим не відрізняється від міської, тому що вона також повинна пропонувати компаніям привабливі умови для створення і розміщення виробництв, а для співробітників - прийнятний рівень і якість життя. Сільські райони частково програють містам в цій конкуренції, але «важливо виявити і використовувати потенційні конкурентні переваги сільських територій для розміщення інноваційних компаній, які потребують ефективного управління розвитком сільських територій» [4], його адаптації до сучасних потреб і умов.

Інноваційні процеси в сільському господарстві виконують ті ж функції, що й інші галузі економіки, але при реалізації нової продукції необхідно враховувати специфіку і унікальність сільськогосподарської продукції, специфіку ведення бізнесу в сільській місцевості. Таким чином, на інноваційний розвиток села в Україні впливає ряд факторів, найбільш важливі з яких можна розділити на наступні групи:

- погодні умови;
- економічна ситуація;
- умови збуту (попит на продукцію з сільської місцевості та на комерційну діяльність в сільській місцевості);
- вибір альтернативних джерел доходу.

Нововведення та нові сучасні технології стають критичним елементом у процесі прийняття управлінських рішень стосовно розвитку сільських територій:

- технологічні зміни вимагають часу;
- адаптація та прийняття нових інноваційних рішень часто на певному етапі негативно впливають на обсяги виробництва та економіку місцевості;
- важливим є розуміння керівництвом, що інновації є джерелом розвитку території і впровадження технологічних змін, отже, так само інноваційними мають бути управлінські рішення, моделі та інструменти, що використовуються для стимулювання розвитку сільських територій.

Сьогодні інновації - це міцна основа для розвитку сучасної економіки, зокрема, питання розвитку села та сталого розвитку сільського господарства [15]. У той же час надзвичайно важливо впроваджувати інновації в організацію і управління сільським господарством [1], державне управління в сільській місцевості, а також створювати сприятливі інфраструктури для бізнесу і життя людей у сільській місцевості.

З метою більш ефективного використання потенціалу розвитку сільського господарства слід докладати зусиль для створення нових форм конкурентних переваг в сільських районах.

Одним з найважливіших чинників сучасного сільського розвитку в Україні можуть бути інновації, створення і використання яких залежить від поточного стану українських сільських територій, орієнтації на конкретні пріоритети розвитку, розподілу державних коштів, можливостей, інфраструктурні проекти, розвиток країни в цілому та окремих її регіонів. У цьому сенсі сільські райони не відрізняються від міських, оскільки вони також повинні пропонувати підприємствам привабливі умови для запуску і розміщення виробництва і співробітників з прийнятним рівнем і якістю життя. В деякій мірі сільські райони програють у цій конкуренції з міськими районами, але важливо визначити і використовувати потенційні конкурентні переваги сільських районів для виявлення інноваційних підприємств, для яких «необхідне ефективне управління розвитком сільських районів» [34], оптимізація, адаптація до сучасних потреб і умови.

Інноваційні процеси в сільському господарстві виконують ті ж функції, що й інші сектори економіки, однак при продажу нової продукції слід враховувати специфіку і унікальність сільськогосподарської продукції та специфіку ведення бізнесу в регіонах. Таким чином, на інноваційний розвиток сільських територій України впливає ряд факторів, основні з яких можна розділити на наступні групи:

- погодні умови;
- економічні умови;
- умови продажу (попит на продукцію, вироблену в сільській місцевості, і на господарську діяльність в сільській місцевості);
- пошук альтернативних джерел доходу.

Інновації і нові сучасні технології стають вирішальним фактором у прийнятті управлінських рішень щодо розвитку сільських районів:

- технологічні зміни вимагають часу;

- адаптація і прийняття нових інноваційних рішень часто робить негативний вплив на виробництво і місцеву економіку на деяких етапах.

Керівництву важливо розуміти, що інновації є джерелом територіального розвитку та технологічних змін, тому управлінські рішення, моделі та інструменти, використовувані для стимулювання розвитку сільських районів, повинні бути в рівній мірі інноваційними.

Інноваційна складова розвитку сільського господарства сприяє забезпеченню конкурентоспроможності продукції із сільської місцевості за рахунок розробки та впровадження інновацій. Дослідник виділив наступні інноваційні групи:

- організаційні та управлінські інновації;
- виробничі та технологічні інновації;
- селекційні та генетичні інновації;
- соціально-екологічні інновації.

Ми вважаємо, що необхідно інтегрувати цей список з важливими групами не тільки для розвитку агробізнесу в сільській місцевості, а й для забезпечення умов життя і розвитку бізнесу в сільській місцевості. До таких додаткових груп відносяться інфраструктурні інновації, інформаційні та комунікаційні інновації.

На рис. 3.1 представлена схема оптимізаційної моделі управління інноваційним розвитком сільських територій України, розроблена автором статті.

Інновації в управлінні розвитком, реалізовані відповідно до запропонованої моделі, можуть надати окремим сільським територіям довгострокові конкурентні переваги і стимулювати їх розвиток або, принаймні, стримати «застій» села.

Ці нововведення мають пріоритет при дотриманні хоча б одного з трьох умов.

1) Управління розвитком сільських районів засноване на інноваційних засадах, які підривають

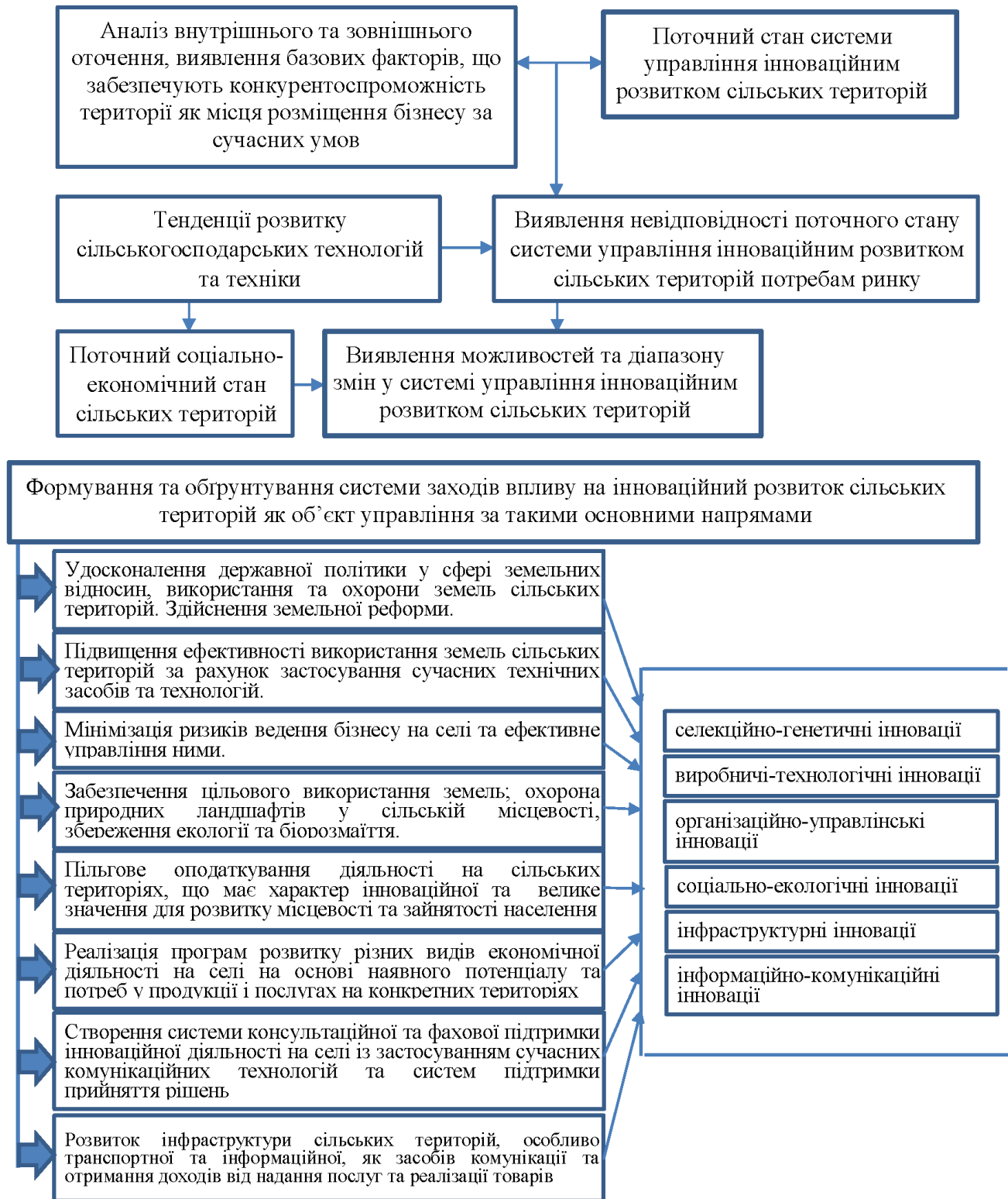


Рис. 3.1 - Модель оптимізації управління інноваційним розвитком сільських територій в Україні

Непорушність традиційних уявлень про сільську місцевість як сценарії розміщення робочої сили для задоволення сільськогосподарських потреб низькокваліфікованих працівників.

2) Управління розвитком села засновано на застосуванні системних рішень, що охоплюють багато процесів і методи.

3) Управління розвитком сільських районів буде частиною постійної інноваційної програми, яка в кінцевому підсумку створить, накопичує і реалізує потенціал для сталого розвитку сільських районів в цілому.

Управління розвитком сільських районів включає зміни в місцевому самоврядуванні та управлінні, в організаційній структурі, в методах управління (скорочення бюрократії) і в способах задоволення і задоволення потреб населення і економіки.

Інноваційний сільське управління повинно використовувати комплексний підхід, що означає, що реорганізація системи управління вимагає інтеграції і гармонізації багатьох факторів успіху, наприклад, лідерства, організаційної структури, процесів, інфраструктури (включаючи технології), людських ресурсів (включаючи стимули і поведінку співробітників). модифікація: від бюрократів до керівників).

Підтримка розвитку інновацій в конкретних областях може мати важливе конкретний вплив на розвиток сільських районів. Напрямки інноваційної діяльності та види очікуваних ефектів від їх реалізації зведені в таблицю. 3.1.

Визначальним вектором інноваційного розвитку села в сучасних умовах є розвиток інфраструктури в сільській місцевості, яка забезпечує не тільки транспортні комунікації, доступ до товарів і послуг, але і можливість використання і обробки інформації. Тому побудова ефективної інформаційної інфраструктури, що гарантує доступ в Інтернет для бізнесу і населення сільської місцевості, має стати важливою складовою управління інноваційним розвитком села.

Таблиця 3.1

Напрями розроблення та впровадження інновацій та їх значення для розвитку сільських територій

Напрями розроблення та впровадження інновацій	Важливість для розвитку сільських територій
Впровадження сучасних технологій.	Розвиток інфраструктури та підвищення продуктивності праці на селі.
Зміни у способах управління людськими ресурсами.	Більш ефективні системи мотивації та стимулювання, підвищена ефективність роботи та здатність людських ресурсів сприймати й впроваджувати інновації.
Навчання, орієнтоване на засвоєння новітніх знань та навичок.	Підвищення кваліфікації та продуктивності праці людських ресурсів на селі, виявлення навичок створення інновацій та креативності.
Зміни в організаційній структурі управління розвитком сільських територій.	Більша гнучкість, адаптивність до мінливих умов середовища та ефективність системи інноваційного розвитку сільських територій.
Інформатизація.	Швидший доступ до інформації, економія часу на виконання функцій, які можуть бути автоматизовані.

Для повного досягнення цієї мети необхідно вжити заходів, які згруповані по наступних напрямках:

- поліпшити умови господарської діяльності в сільській місцевості та умови життя сільського населення за рахунок зниження законодавчих і адміністративних обмежень на використання ІТ-інфраструктури для ведення бізнесу, придбання знань, реалізації інноваційних ідей;

- представлення діяльності державного управління шляхом забезпечення легкого доступу до публічної інформації.

У випадку з сільськими районами продуктові інновації, які можуть істотно вплинути на розвиток цих територій, включають зміна і поліпшення адміністративних послуг, що надаються підприємствам і населенню в цій

місцевості. Завдання управління інноваційним розвитком - надати клієнтам нові можливості, тому велике значення можуть мати електронні послуги, які значно спрощують роботу в сільській місцевості і вимагають скорочення людського участі і часу.

Однак впровадження сучасних технологій в сільській місцевості вимагає сучасної апаратної платформи, придбання необхідного програмного забезпечення і організації курсів підвищення кваліфікації чиновників. Сучасні технології повинні сприяти підвищенню ефективності державного управління і самоврядування.

Ефективне управління розвитком сільських територій в сучасних умовах має бути інноваційним та орієнтованим на глобальне розгляд взаємозв'язку між змінами стану цих територій під впливом макросередовища, внутрішніх ресурсів і можливостей управління, екологічних обмежень, соціальних зобов'язань щодо забезпечення основи сталого розвитку території. Оптимізація управління інноваційним розвитком села в Україні може забезпечити конкретні сфери, в яких реалізується таке управління, конкурентні переваги, а також сприяти їх відродженню навіть в сучасних умовах, несприятливих для розвитку села в Україні у демографічному, технологічному і соціальному плані. - економічний.

У статті пропонується модель оптимізації управління інноваційним розвитком села в Україні, яка містить ключові напрямки впливу на інноваційний розвиток села як об'єкта управління. Охарактеризовано вплив деяких напрямків розробки та впровадження інновацій на розвиток села. Відзначається пріоритетність стимулювання інфраструктури як фактора розвитку села, а також характеристики, моделі, методи і методологічні підходи, що становлять цілісну методологічну основу стимулювання розвитку села на основі інфраструктурних інновацій.

У той же час успіх, масштаби і масштаби впровадження інноваційних рішень в сільській місцевості багато в чому визначаються людськими факторами, що вимагає значного обсягу роботи з виявлення, заохочення змін і стимулювання

готових і ефективних інновацій. впровадити сільське населення в сільську місцевість. При цьому успішне управління інноваційним розвитком села в Україні - це не лише досягнення бажаного ефекту в технологічному, економічному і соціальному плані, а й формування відповідної інноваційної підприємницької культури в сільській місцевості, стимулюючої активну участь сільських жителів у формуванні власного майбутнього.

Державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється:

- визначення і підтримка пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- навчання і реалізація державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- створення нормативно-правової бази та економічних механізмів підтримки та стимулювання інноваційної діяльності;
- захист прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансова підтримка реалізації інноваційних проектів;
- стимулювати комерційні банки та інші фінансові інститути, піддаються реалізації інноваційних проектів;
- введення пільгового оподаткування інноваційних органів;
- підтримка функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.

Напрямок, прийняте на підтримку інноваційної діяльності, отримало подальший розвиток в Законі «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності України» від 16 жовтня 2012 року № 5460-МЕ (5460-17) [9].

У сільськогосподарському виробництві інноваційні процеси повинні бути спрямовані на збільшення обсягів сільськогосподарського виробництва на основі підвищення родючості ґрунту, збільшення врожайності і поліпшення якості продукції; подолання процесів деградації та руйнування природного середовища та озеленення виробництва; знизити витрати на електроенергію і знизити залежність врожайності сільськогосподарських культур від природних факторів; підвищити

ефективність зрошуваних і осушуваних земель; економія трудових і матеріальних витрат; зберегти і поліпшити екологію навколишнього середовища. У зв'язку з цим інноваційна політика в галузі рослинництва повинна ґрунтуватися на вдосконаленні методів селекції, тобто створення нових сортів сільськогосподарських культур з високим виробничим потенціалом, розвитку науково обґрунтованих систем землеробства і виробництва насіння.

У сучасних нестабільних умовах розвитку тваринництва, різкий спад продуктів тваринництва для збільшення виробничого потенціалу галузі велике значення має використання біологічного блоку інновацій, результатів національної і світової селекції, що відображають найважливіші напрямки поліпшення племінної і генетичного потенціалу кормових ресурсів, розробка технологій ресурсозбереження, спрямованих на підвищення рівня інтенсивності і ефективності виробництва.

Одним з основних напрямків інновацій є біотехнологічні системи тваринництва з використанням методів генетичної і клітинної інженерії, спрямовані на створення і використання нових видів трансгенних тварин з поліпшеними продуктивними якостями, стійких до хвороб.

Не менш важливими в розвитку інноваційного процесу в тваринництві є групи технологічних і науково-технічних інновацій, які пов'язані з індустріалізацією виробництва, механізацією і автоматизацією виробничих процесів, модернізацією та технічним переозброєнням виробництва, з розвитком наукомістких технологій, зростання продуктивності праці. ефективність тваринництва.

Впровадження високоадаптивних і ресурсозберігаючих технологій тваринництва на основі інноваційної діяльності з широким використанням автоматизації та комп'ютеризації виробництва, машин і обладнання нового покоління, робототехніки та електронних технологій відновлення і вдосконалення

виробництва і технічного потенціалу є визначальним напрямом ефективності виробництва.

На думку деяких авторів [1-6], основними проблемами розвитку науки в аграрному секторі сьогодні є:

- відсутність дієвого механізму конкуренції;
- слабка зацікавленість сільськогосподарських і переробних підприємств у впровадженні нових розробок, підвищення якості продукції та продуктивності, необхідність створення нової ефективної структури управління;
- недостатній рівень фінансування НДДКР в аграрному секторі;
- недостатній розвиток матеріально-технічної бази науково-дослідних організацій, недостатня інноваційна активність наукових установ;
- слабка інтеграція науки і освіти, недостатньо реалізований науковий потенціал сільськогосподарських вузів;
- відсутність єдиної системи збереження генетичного спадщини рослин і тварин;
- нерозвиненість інформації та сфери послуг наукових послуг;
- відтік молодих і професійно підготовлених кадрів в інші сфери діяльності через соціальну незахищеність;
- недостатність людських ресурсів по гострим і пріоритетним напрямів сільськогосподарських наук (необхідне створення нових методів організації діяльності наукових установ, цільової підготовки наукових кадрів, їх розподілу та підвищення продуктивності наукових результатів, в тому числі в області розвитку науки і знання).

Недостатнє фінансування є серйозною проблемою як для національної дослідницької системи в цілому, так і для сільськогосподарських наук зокрема.

Крім недостатнього фінансування та його наслідків, результати аналізу виявили дві групи факторів, що стримують розвиток сільськогосподарських наук.

Фактори, пов'язані з системою генерації знань:

- невідповідність розміру фінансування обсягом роботи, яку необхідно виконати для коректного завершення дослідження; пасивну участь сільськогосподарських суб'єктів в наукових дослідженнях;

- незнання вченими іноземних мов, як наслідок, відсутність доступу до міжнародних джерел інформації, недостатнє співробітництво з основними світовими дослідницькими центрами.

Фактори, пов'язані з системою передачі знань для впровадження в сільськогосподарське виробництво:

- слабка взаємодія суб'єктів галузевої інноваційної системи в процесі поширення нововведень;

- недостатній розвиток інформаційно-комунікаційної системи.

Досягнення зростання продуктивності і продовольчої безпеки країни безпосередньо пов'язане з підвищенням ефективності досліджень і передачею сучасних технологій. У зв'язку з цим вітчизняна аграрна наука стикається з якісно новими викликами, які виражаються в значному розширенні наукових досліджень, прискоренні отримання результатів і підвищення їх якості, активізації міжнародного співробітництва.

У сільському господарстві повинна бути організована ефективна інноваційна діяльність для вирішення завдань форсованої індустріалізації аграрного сектора економіки за рахунок комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, диверсифікації виробництва, орієнтованої на глибоку переробку сільськогосподарської продукції на основі необхідних технологій.

Україна має значні можливості для масштабного освоєння поновлюваних природних ресурсів. Величезна територія, наявність практично всіх типів природно-кліматичних умов роблять його унікальною країною для розвитку сільського господарства. У той же час аграрний сектор країни в даний час характеризується низьким рівнем продуктивності праці і невеликою часткою переробки сільськогосподарської продукції.

Згідно з концепцією Державної програми сталого розвитку села України, визначена довгострокова концепція розвитку сільського господарства і села, яка є основою стабільної, передбачуваної та прозорої правової системи, спрямованої на поліпшення ділового клімату, боротьбу з корупцією і стимулювати інвестиції в модернізацію аграрного сектора. Він також забезпечує основу для інституційної реформи, необхідної для її ефективного моніторингу та реалізації. Стратегія, на відміну від інших нормативних актів, пропонує збалансований підхід до підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського сектора і збільшення експорту, прагнучи при цьому рівномірно розподіляти існуючі вигоди, включаючи сприяння розвитку сільських районів, підвищення якості життя в бідніших регіонах і збереження природних ресурсів і навколишнє середовище. В частині формування агроекологічного іміджу України і забезпечення інноваційної моделі розвитку сільського господарства передбачені наступні заходи:

- прийняття організаційних, правових та економічних заходів по впровадженню ресурсозберігаючих, безпечних та екологічно чистих технологій виробництва сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки;
- створення системи постійного моніторингу дотримання технічних і екологічних вимог і стандартів управління, розробка Національного кодексу сталого сільського господарства, що гарантує виконання основних агроекологічних вимог і стандартів, а також моніторинг їх дотримання в якості умови надання бюджету. підтримка виробників;
- надавати підтримку в залученні капіталу національних несільськогосподарських структур для формування інтегрованих сільськогосподарських угідь і комплексів нерухомості в партнерстві і кооперації, оптимізуючи розмір сільськогосподарських утворень і їх одиниць з урахуванням спеціалізації і особливостей природно-кліматичних умов. зони [12].

Для забезпечення сталого розвитку агропромислового комплексу необхідно активізувати технологічну модернізацію галузі, розвиток виробничої та сервісної

інфраструктури, диверсифікацію виробництва, збільшення валового виробництва основних експортно-орієнтованих продуктів.

Метою державної підтримки інновацій має бути створення сприятливих умов для розвитку інновацій.

Основними принципами державної підтримки інновацій є:

- повага національних інтересів при здійсненні інноваційної діяльності;
- пріоритет інноваційної діяльності для підвищення конкурентоспроможності національної економіки і забезпечення національної безпеки;
- рівність суб'єктів інноваційної діяльності в отриманні державної підтримки;
- економічна ефективність і дієвість державної підтримки інновацій;
- повнота і систематизація, забезпечення постійної взаємодії юридичних осіб по організації інноваційної діяльності;
- забезпечувати інноваційну діяльність висококваліфікованими кадрами.

Тому надзвичайно важливим напрямом інтенсифікації інноваційних процесів в сільському господарстві є їх державна підтримка. Система державного фінансування і стимулювання інновацій допоможе вирішити ряд державних завдань в сільському господарстві, таких як загальна інтенсифікація інновацій, забезпечення структурної перебудови, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки.

3.2. Розробка заходів щодо удосконалення управління інноваціями та змінами в ПСП «АФ Перше Травня»

Аналіз стану ПСП «АФ Перше Травня» виявив деякі тенденції. По-перше, компанія більше спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських продуктів, ніж на тваринництві. Основною спеціалізацією компанії були зернові культури, в більшій мірі - озима пшениця, але в останні роки намітилася тенденція до

збільшення посівних площ і врожайності товарного соняшнику і сої при одночасному скороченні посівних площ до озимої пшениці та інші крупи. Очевидно, що компанія удосконалює технологію виробництва основних культур, що позитивно позначається на врожайності цих культур.

З огляду на високу відпускну ціну сільгосппродукції на соняшник і сою, рентабельність цих культур на 1 га посівів значно зростає. Найвища рентабельність вирощування на цьому підприємстві у соняшнику - 1,95 тис. грн на 1 га в середньому за 5 років; соя - 1,59 тис. грн. на 1 га відповідно; на третьому місці - озима пшениця -1,53 тис. грн / га). Під соняшником і соєю збільшилися посівні площі, що істотно порушило сівозміну.

Провівши детальний аналіз господарської діяльності та основних напрямків розвитку підприємства, стає можливим запропонувати деякі варіанти стратегічних управлінських рішень, пов'язаних з подальшим ефективним розвитком підприємства.

Пропоновані варіанти засновані на тенденціях розвитку підприємства з урахуванням інноваційних технологій, які можуть бути доступні конкретному підприємцю в рамках його виробництва.

Аналіз структури посівних площ підприємства, товарної продукції, відпускнух цін виявив тенденцію до збільшення виробництва соняшнику і сої всупереч раціональним нормам посіву культур. Безумовно, це чітка позиція фермера в сучасних умовах, що враховує ринкові умови, попит і відпускну ціну того чи іншого продукту і збільшує площі з більш прибутковими культурами. Таким чином, рішення керівництва про розвиток підприємства з урахуванням тенденції, що виникає на підприємстві, може бути наступним: продовження обраної тенденції за умови, що ціна на соняшник істотно не погіршиться.

У цій стратегії є свої плюси і мінуси. До позитивних моментів можна віднести те, що фактично в останні роки ціни і попит на соняшник і сою були

значними, і у компанії не було проблем з прибутковими продажами. Можна очікувати, що аналогічна тенденція збережеться в наступні кілька років.

Соняшник має ряд характеристик, які відрізняють його від інших культур: це яра культура, що означає, що виробничий цикл починається навесні, закінчується восени і триває всього 100-150 днів, в залежності від сорту і технології; культура адаптована до кліматичній зоні штаб-квартири компанії; при технології інтенсивної обробки в господарстві урожай соняшнику досягає 40 центнерів насіння з 1 га і т. д. Компанія володіє всією необхідною сільськогосподарською технікою для виконання всього комплексу робіт по вирощуванню соняшнику.

Що важливо для успішної реалізації цієї стратегії: важливість управлінської інформації, моніторингу ринку і маркетингових досліджень, швидкого реагування на мінливі умови.

Істотним недоліком такого управлінського рішення є те, що неконтрольований ринок може досить швидко і несподівано змінити ситуацію. Висока ціна одного або декількох видів сільськогосподарської продукції призводить до того, що багато компаній починають виробляти цю продукцію, що призводить до перенасичення ринку і різкого падіння цін. Крім того, соняшник і соя не дають стабільно високих врожаїв.

Другий серйозний недолік стратегії збереження тенденції до збільшення посівних площ під соняшником і соєю полягає в порушенні структури сівозміни на фермі. Вирощування соняшнику дасть значні результати при науково обґрунтованих умовах сівозміни. Там же в сівозміні соняшник можна сіяти не раніше шести років, інакше в ґрунті будуть накопичуватися хвороботворні мікроорганізми і негативно позначитися на врожайності. Обробіток соняшнику через 4-5 років призводить до значного ураження рослин шкідниками та хворобами (вовчак, біла і сіра гниль, борошниста роса і ін.), Що призводить до зниження врожайності і погіршення якості насіння. При дотриманні науково обґрунтованих сівозмін на ФГ «Колос» можна сіяти соняшник на площі не більше 260 га в рік.

Отже, включення цього показника негативно позначається на ґрунтах і ефективності виробництва додаткових культур, є нераціональним і не відповідає умовам сталого розвитку підприємств.

Наступна стратегія розвитку підприємства полягає в тому, що вона спрямована на поглиблення спеціалізації підприємства за рахунок підвищення врожайності озимої пшениці і поліпшення сівозміни. На користь вибору стратегії розвитку бізнесу за рахунок збільшення площ озимої пшениці з одночасним поглибленням спеціалізації, він підтверджує той факт, що аналізована компанія за останні роки значно збільшила урожай зерна, що призвело до збільшення рентабельності урожай з 1 га. Тому, на наш погляд, при постійній інтенсифікації галузі та поглибленні спеціалізації можна отримати ще більш значущі економічні результати.

Інтенсивні технології покладаються на управління процесом формування врожаю, що скорочує розрив між потенційною і фактичною врожайністю сільськогосподарських культур. Їх суть полягає в оптимізації факторів врожайності в період вегетації рослин. Якщо при традиційних технологіях матеріали і технічні ресурси надаються на основі наявних можливостей на конкретному підприємстві, то при високотехнологічних - необхідність досягнення запланованого рівня окупності при більш низьких питомих витратах. [9]

Таким чином, інтенсивна технологія включає: розміщення культур в науково обґрунтованих сівозмінах після кращих попередників; використання високоврожайних сортів і гібридів інтенсивного типу; внесення норм добрив, розрахованих на планову прибирання та оптимізацію харчування в період вегетації за рахунок системи фрагментованого внесення добрив в періоди їх потреби; застосування комплексної системи захисту рослин від бур'янів, шкідників і хвороб; своєчасне і якісне виконання всіх технологічних операцій на основі комплексної механізації виробництва і наукової організації праці; гарантують захист ґрунтів від ерозії і втрати родючості і збереження навколишнього середовища.

Стратегія підвищення ефективності виробництва за рахунок інтенсифікації виробництва озимої пшениці також може бути реалізована за кількома напрямками:

- Використання елітних селекційних сортів домашніх селекційних станцій
- Використання трансгенних гібридів озимої пшениці канадських, голландських, американських сортів.

Впровадження обох варіантів вимагає дотримання (поліпшення) сівозмін, які на підприємстві порушені; збільшення внесення добрив за інтенсивною технологією вибраного сорту, дотримання технології вирощування. Матеріально-технічна база підприємства буде вважатися досить відповідає вимогам (компанії, що продають трансгенні сорти пшениці, наполягають на тому, що для посадки цих сортів не потрібно спеціального і достатнього обладнання, наявного в господарстві).

Переваги інтенсивних технологій, безсумнівно, такі: значне зростання врожайності. Елітне насіння вітчизняних сортів (сорти - Левада, Манжелія, Коломак 3, Фора, Лорд, Сидір Ковпак), виведені селекційним методом, дають врожайність до 90 ц / га, мають виражену адаптивністю і стійкістю до стресових і біотичних захворювань.

Голландські і канадські сорти трансгенної пшениці мають потенціал врожайності до 170-180 кг / га, що набагато вище, ніж у вітчизняних насінневих рослин, але ми повинні пам'ятати про відсутність досліджень впливу сучасної біотехнології на навколишнє середовище і людське тіло, яке буде споживати продукти. ГМО прямо або побічно через споживання продуктів тваринного походження, вирощених на кормах з додаванням трансгенних сортів зернових.

Впровадження інтенсивних технологій вимагає збільшення виробничих витрат на 1 га посівів до 1,5 і більше разів. Але при несприятливих умовах він може не забезпечити відповідного збільшення врожайності, що збільшить питому собівартість продукції і знизить рівень рентабельності.

Крім того, до негативних наслідків впровадження дорогих технологій відносяться ризик забруднення навколишнього середовища, екологічний дисбаланс через інтенсивне використання гербіцидів, пестицидів та великих доз мінеральних добрив.

Наступна стратегія розвитку бізнесу може стосуватися впровадження іншої моделі інтенсивних технологій - розвитку органічного сільського господарства або поступового переходу до нього (переклад частини агротехнологічних процесів в органічне виробництво), спрямованого на реалізацію потенційної біологічної продуктивності сільськогосподарських культур. технічні ресурси, в тому числі хімічні засоби захисту рослин та мінеральні добрива.

Наприклад, це може бути пропозиція щодо вдосконалення роботи НСП «ВС Першотравневе» в частині застосування технології видалення гною і компостування, які будуть використовуватися в якості добрива для сільськогосподарського виробництва в концепції переходу до сільського господарства.

Органічне землеробство (натуральне землеробство, органічне землеробство, точне землеробство) - це метод землеробства, що виключає використання пестицидів, гербіцидів, хімічних добрив, різних регуляторів росту рослин і генетично модифікованого насіння. Основним видом органічних добрив є гній, який має найбільший вплив протягом 3-4 років, тому в польових сівозмінах його вносять 2-4 рази за сівозміну під високопродуктивні просапні культури: цукрові буряки, кукурудзу, картоплю, коноплі та ін. Їх попередник - озима пшениця в ланцюжку з чорними фіксованими парами. Норми внесення гною на кожне поле повинні бути не менше 25-30 т / га. Замість гною пропонується використання сучасної технології аеробного компостування. Використання компосту замість органічних і мінеральних добрив відповідає вимогам інтенсивного обробітку сільськогосподарських культур, вимогам безпеки для органічного виробництва та сільського господарства.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика різних видів добрив

Фактори	Компост (аеробне компостування)	Традиційні орг. добрива (гній)	Мінеральні добрива
Хвороби і бур'яни	немає	У великій кількості	немає
Корисна мікрофлора	збільшується	збільшується	При передозуванні загибель мікроорганізмів
Кількість мікроелементів	В оптимальному співвідношенні	Неоптимальне співвідношення	Немає мікроелементів
Стійкість до вимивання поживних речовин за сезон	80%	15%	35-50%
Вміст органічної речовини	70%	до 20%	немає
Підвищення гумусу в ґрунті на 1%	до 5 років	12-15 років	немає
Вологоємність	У 4 рази більше від маси	немає	немає
Співвідношення C: N	20: 1	8-10: 1	немає

Виготовлення компосту за запропонованій технологією дозволяє зменшити використання гербіцидів, значно поліпшує якість ґрунту без внесення великої кількості хімічних добрив. Крім того застосування даної технології дозволить підприємству вирішити проблему утилізації гною та забезпечить більш гармоній взаємозв'язок між галузями господарства.

Звичайно ПСП «АФ Перше Травня» необхідно купувати обладнання для виготовлення даного виду добрив. До основних витрат входять: «навчання технолога; закупівля обладнання; технологічний регламент; проект. Але витрати покриваються меншими витратами на внесення органічних добрив, якісне поліпшення ґрунту та підвищення урожайності культур, що вирощуються» [24].

**Економічна оцінка використання альтернативних видів добрив в
ПСП «АФ Перше Травня»**

Показник	Перегній	Компост
Об'єм, т	20 000	12 000
Норма внесення	50 т / га	8 т / га
Витрати на внесення	29 грн/га	43 грн/га
	1450 грн/га	344 грн/га
Площа покривається	400 га	1 500 га
Витратна частина	580 000 грн.	516 000 грн.
Податки і штрафи на зберігання	40 000-80 000 грн./рік	0 грн.
Екологічна безпека	Немає	Є

Серед нових технологій, які можна виділити ПСП «АФ Перше Травня» в концепції сталого розвитку економіки та прилеглих територій, є і технологія прямого посіву (або no-till), ще не отримала широкого розповсюдження серед фермерів, але вже відома на Україні. У порівнянні з традиційною технологією обробітку ґрунту (оранки) технологія прямого посіву має як переваги, так і недоліки.

Переваги: технологія No-till знижує витрати на придбання обладнання, знижує витрату палива, вимагає менше робочої сили і, як наслідок, знижує постійні і змінні витрати. Необхідно враховувати його позитивний вплив на навколишнє середовище (наприклад, зменшення ерозійних процесів, зменшення забруднення від сільськогосподарських хімікатів і т. Д.). До переваг можна віднести швидкість посівної кампанії, накопичення вологи і поступове підвищення родючості ґрунту. До недоліків можна віднести високу вартість сівалок прямого посіву, необхідність наявності в парку потужного трактора і високоякісного обприскувача, більш високу вартість хімікатів для боротьби з бур'янами, високі вимоги до рівня знань агронома і керівника компанії і багато іншого. Недоліком також вважається той

факт, що перехід від традиційної системи землеробства до системи нульового обробітку ґрунту в перші роки може знизити врожайність, яка, однак, згодом стане ще вище через відновлення і насичення землі поживними речовинами.

На прикладах, взятих з діяльності ПСП «АФ Перше Травня», можемо визначити оригінальні методи і засоби, що сприяють зростанню ефективності функціонування підприємства, а саме:

1. Запропонувати підхід до засобів забезпечення якості, що дозволяє повністю вирішити проблему якості як на етапі виробництва, так і на етапі впровадження;

2. Запропонувати нові методи та моделі для створення і організації розвитку систем забезпечення якості, нормативно-технічна база яких створена на основі стандартизації, відповідної сучасним міжнародним вимогам стандартів серії ISO 9000;

3. Розробити методи визначення оптимального обсягу і послідовності процесів виробничого контролю, вибору параметрів продукції, що підлягають контролю згідно інформаційним критеріям повноти контролю, які дозволяють конструктивно розглядати ефективність цих важливих функцій забезпечення якості;

4. Розробити методика вибору варіантів метрологічного забезпечення технічного контролю за економічними критеріями.

Аналіз тенденцій розвитку методів забезпечення якості продукції показує, що єдино правильний підхід до вирішення завдань забезпечення якості продукції – це створення в компаніях спеціалізованих і професійних систем забезпечення якості, що відповідають хоча б вимогам міжнародних стандартів. При цьому необхідно створити блок-схему взаємодії служб контролю якості.

Алгоритм побудови таких схем наступний. Розглядаючи компанії як виробничі і економічні організації (VCO), в першу чергу необхідно визначити

основні елементи, які формують систему, такі як цілі і показники ефективності VGO в області забезпечення якості продукції.

Проектування структури елементів, що утворюють систему, з урахуванням особливих характеристик ВГО. Він включає в себе структуру керованих і контрольованих підсистем, які, в свою чергу, включають ієрархічні підсистеми нижчого рівня, систему забезпечення якості та її підсистеми: техніко-методичне управління, технічний контроль продукції, метрологічне забезпечення виробництва та інші. Це пропонує єдиний науково-методичний підхід до формування структурних елементів.

Наявність загальної системної моделі ВГО і її підсистеми управління дозволяє створити модель конкретної системи менеджменту якості. Виходячи з цього, виділяються наступні елементи, що визначають склад існуючих систем захисту і контролю якості продукту:

- зовнішні інструкції, нормативна, правова і техніко-нормативна документація, звітна документація, плани і пропоновані ініціативи;
- Організаційна система, включаючи організаційну структуру і функціональні підсистеми менеджменту якості, організаційну та внутрішню методологічну, нормативну та правову документацію;
- загальна забезпеченість ресурсами, включаючи методологічні та теоретичні, алгоритмічні та програмні, метрологічні і кваліметричні матеріали;
- Інформаційне забезпечення, включаючи інформаційно-методичне забезпечення, введення і виведення інформації про роботу керованої системи;
- внутрішня управлінська документація по поточній діяльності елементів системи.

Модель системи забезпечення якості, що відповідає цим вимогам, представлена на рис. 3.2.

При цьому модель системи повинна бути побудована за замкнутою схемою і прийнятою класифікацією цілей управління якістю продукції.

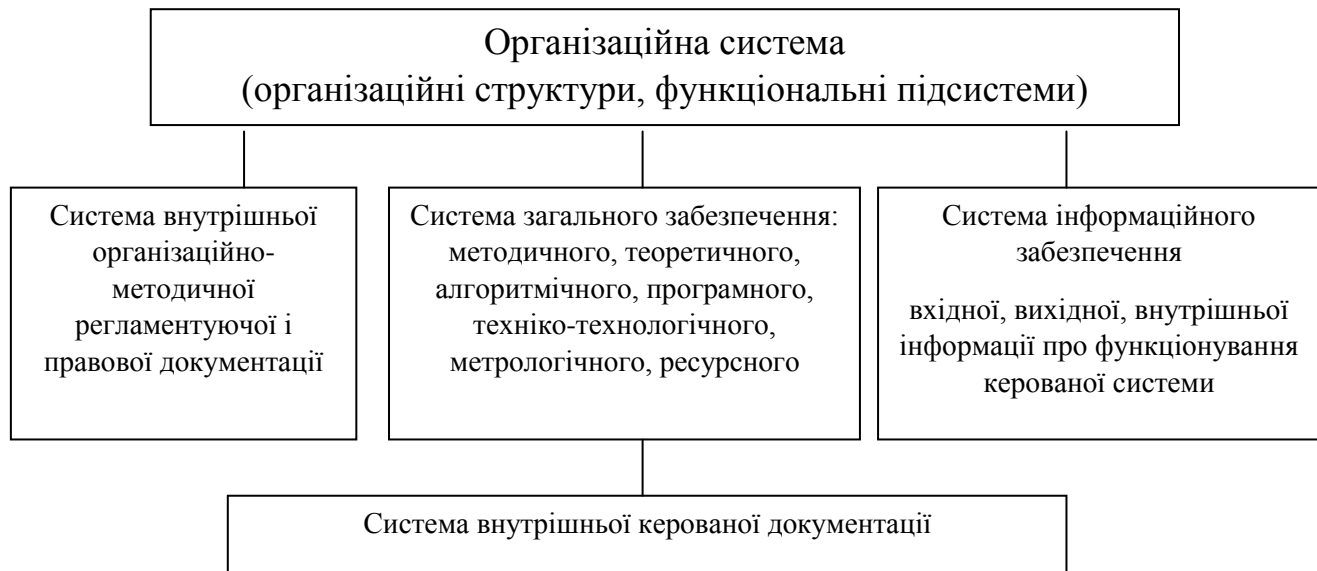


Рис. 3.2 - Запропонована модель системи забезпечення якості діяльності ПСП «АФ Перше Травня»

Однією з найважливіших проблем при створенні ефективних систем управління якістю продукції є раціоналізація їх розвитку на основі системного підходу і з урахуванням наступних етапів: впровадження, розробка, експлуатація та модернізація. Вирішення цих проблем пов'язано зі створенням організаційної моделі для розробки, впровадження та поліпшення систем забезпечення якості. Ця модель заснована на методології і досвіді проектування складних систем і систематизує процеси розробки з урахуванням властивостей об'єкта проектування.

Як показали дослідження і досвід, розвиток системи забезпечення якості слід резюмувати в наступних взаємопов'язаних етапах: передпроектна підготовка; ескізний малюнок; технічний дизайн; дизайн роботи; експериментальна розробка і впровадження системи.

Взаємозв'язок між роботою і фазами найкраще визначити за допомогою типової мережевої моделі. Ефективна діяльність щодо забезпечення якості продукції можлива тільки при наявності розвиненої нормативно-технічної бази регулюючої системи; така система повинна відповідати таким принципам:

- вимоги до зразковому відповідності регламентованих вимог;
- керованість, відкритість і динамізм;
- здатність структурувати;
- організаційно-методична підготовка на різних рівнях державного управління;
- типовість і стандартизація елементів;
- відповідність вищим систем регулювання.

Процес створення СМК в компанії зазвичай закінчується сертифікацією. Тому організацію і сертифікацію системи менеджменту якості на відповідність ISO 9001: 2000 відповідним органом по сертифікації можна розглядати як останній етап її розвитку.

Згідно з вимогами ISO 9001: 2000 документація СМЯ повинна містити:

- а) задокументовані заяви про політику та цілі в сфері якості;
- б) керівні принципи якості;
- с) задокументовані методи, необхідні стандартом;
- д) документи, необхідні організації для забезпечення ефективності планування та реалізації процесів і управління ними (процедури та інструкції);
- е) протоколи якості.

Зазвичай документація описує більшість важливих процесів, дій і видів діяльності компанії. Повний опис всіх процесів СМЯ має ряд істотних переваг як внутрішніх (здатність ефективно управляти процесами, використання обох навчальних матеріалів, впевненість у стабільній роботі процесу), так і зовнішніх (здатність демонструвати ефективність процесів споживача, сертифікація і т. і.).

Терміни впровадження та відповідальні особи вказані в матриці відповідності, яка буде наведена при характеристиці забезпечення якості функціонування ПСП «АФ Перше Травня» у найближчій перспективі.

Орієнтовно на вище зазначене можемо скласти додаток А, де відповідним чином зафіксовано виконавців та витрати на проведення заходів, спрямованих на підвищення якості діяльності ПСП «АФ Перше Травня».

Однак, крім зазначених витрат в процесі підвищення якості діяльності буде змінена трудомісткість, і як наслідок фінансові результати.

Розрахуємо економічну ефективність здійснення сертифікації діяльності ПСП «АФ Перше Травня» за такою послідовністю:

По-перше, визначимо витрати на розробку СУЯ з урахуванням кількості робочого часу, використаного на різні види робіт. Суму для кожного виду робіт розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^n i = T * O_{ki} \quad (3.1.)$$

де T_i – трудомісткість виконання відповідного виду робіт;

o_{ki} – оклад за виконання відповідного виду робіт;

n – кількість робіт.

Розрахунок витрат на теоретичну та аналітичну роботу з урахуванням кількості робочого часу, використаного на різні види робіт наведено в табл. 3.4.

По-друге, відрахування на соціально-економічні заходи розраховується за формулою:

$$H_{cc} = \sum i * P_{cc} \quad (3.2.)$$

де $P_{cc}=37,5\%$ – процент відрахувань на соціальне страхування

$$H_{cc}=6545,2*0,375=2454,45 \text{ грн.}$$

По-третє, матеріальні канцелярські витрати дорівнюють 2300 грн.

Загальні витрати на проведення роботи щодо розробки СУЯ обчислюються за формулою:

$$C_{\text{ТАР}} = \sum i + N_{\text{СС}} + M_{\text{В}} = 6545,2 + 2454,45 + 230, = 11299,65 = 11300 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на теоретичну та аналітичну роботу з урахуванням кількості робочого часу

Види робіт	Трудомісткість, Т, год.	Оклад, $O_{\text{кі}}$, гр./люд/год	Сума, грн.
Огляд літератури	24	$3000/22*8=17$	$24*17=408$
Консультації з викладачами	64	$3500/22*8=19,8$	$64*19,8=1267,2$
Консультації зі спеціалістами в галузі стандартизації та сертифікації	100	$3500/22*8=19,8$	$100*19,8=1980$
Робота в бібліотеках та Internet	34	$3000/22*8=17$	$34*17=578$
Збір даних	40	$3000/22*8=17$	$40*17=680$
Вивчення вимог до СМЯ	16	$3000/22*8=17$	$16*17=272$
Розробка структури СМЯ	24	$3000/22*8=17$	$24*17=408$
Аналіз та систематизація	32	$3000/22*8=17$	$32*17=544$
Висновки та рекомендації	24	$3000/22*8=17$	$24*17=408$
Всього	-	-	6545,2

В-четвертих, визначення трудомісткості розробки СУЯ.

Трудомісткість розробки СУЯ у людино-днях (люд/дн) для організації – основного розробника – визначається за формулою:

$$T_{\text{д}} = T_{\text{б2}}(1 + K_{\text{н}} + K_{\text{і+}} + K_{\text{п+}} + K_{\text{к+}} + K_{\text{зт}}) * K_1 * K_2, \quad (3.3)$$

де $T_{\text{д}}$ – базовий норматив трудомісткості власне розробки СУЯ люд/дн.;

$K_{\text{н}}$ – коефіцієнт новизни, який враховує ступінь новизни і прогресивність системи;

K_i – коефіцієнт інформаційної ємності СУЯ, який враховує підвищення трудомісткості його розробки у випадку збільшення кількості показників і джерел інформації, які використовуються під час розробки;

K_{Π} – коефіцієнт складності узгодження, який враховує підвищення трудоемності розробки СУЯ під час збільшення кількості організацій, яким необхідно направити проект СУЯ на відкликання та узгодження;

K_k – коефіцієнт конструктивної складності питань, стосовно вхідних чи вихідних даних, які враховують зріст трудомісткості розробки СУЯ під час збільшення трудомісткості виникаючих питань;

$K_{зт}$ – коефіцієнт затвердження, який враховує кількість підрозділів, керівники яких беруть участь в розробці;

K_1 – коефіцієнт, який враховує розробку одного проекту СУЯ;

K_2 – коефіцієнт, який враховує об'єм документів у листах.

Значення всіх перерахованих коефіцієнтів надані в табл. 3.3.

Трудомісткість розробки структури бази даних складе:

$$T_d = 220 (1 + 0,05 + 0,04 + 0,04 + 0,08 + 0,1) * 1 * 1 = 288,2 \text{ люд/дн.}$$

По-п'яте, визначення вартості робіт щодо сертифікації діяльності ПСП «АФ Перше Травня». Вартість робіт визначається на основі трудомісткості цих робіт за формулою:

$$C_{бд} = Z_{ср} * (T_d / N) * (1 + K_{нз} + K_{нв}), \quad (3.4)$$

де $Z_{ср}$ – середньомісячна заробітна платня робітника організації – розробника, грн.;

T_d – загальна трудомісткість розробки, люд/дн.;

N – середня кількість робочих годин за місяць поточного року;

$K_{нз}$ – коефіцієнт начислень на заробітну платню, який враховує всі види нарахувань і податків, які встановлені чинним законодавством;

$K_{нв}$ – коефіцієнт накладних витрат.

Вихідні дані для розрахунку вартості розробки СУЯ наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для розрахунку вартості розробки системи управління якістю діяльності підприємством

Назва показників	Значення	Джерело інформації
$Z_{ср}$ – середньомісячна заробітна платня робітника організації – розробника, грн.;	3500	Середньомісячна заробітна платня пра-цівника науки за даними управління статистики
N – середня кількість робочих годин за місяць поточного року	176	Розрахунок
$K_{нз}$ – коефіцієнт начислень на заробітну платню	0,375	У відповідності з діючим законодавством
$K_{нв}$ – коефіцієнт накладних витрат	0,30	Дані замовника

Тоді вартість робіт буде дорівнювати:

$$C_{бд} = 3500 * (288,2/176) * (1 + 0,375 + 0,3) = 3500 * 1,64 * 1,675 = 9614,5 \text{ грн.}$$

Сумарні витрати на розробку СУЯ складуть:

$$\sum C = C_{ТАР} + C_{бд} = 11300 + 9614,5 = 20914,5 \text{ грн.}$$

По-шосте, розрахунок ефективності впровадження запропонованої системи менеджменту якості.

Особливістю розрахунку економічної ефективності розробки СУЯ є визначення основного показника – економічного ефекту, який характеризується різницею між вартісною оцінкою результату і витратами:

$$E = P - B, \quad (3.5)$$

де Е – економічний ефект;

Р – результат;

В – витрати.

Усі вищенаведені розрахунки зведемо до табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності розробки СУЯ для ПСП «АФ Перше Травня»

Етап	Показник	Одиниця виміру	Значення
1.Витрати на розробку СУЯ з урахуванням кількості робо-чого часу, використаного на різні види робіт	Витрати на теоретичну та аналітичну роботу з урахуванням кількості робочого часу	грн.	6545,2
2.Відрахування на соціально-економічні заходи	Витрати на соціальне страхування	грн.	2454,45
3.Матеріальні канцелярські витрати	Витрати на папір, копіювання, витратні матеріали	грн.	2300
4.Визначення трудомісткості розробки СУЯ	Трудомісткість розробки СУЯ у лю-дино-днях для організації – основного розробника	люд/дн.	288,2
5.Визначення вартості робіт щодо сертифікації діяльності	Вартість робіт визначається на основі трудомісткості цих робіт	грн.	9614,5
Всього	-	грн.	20914,5
6.Економічний ефект від розробки СУЯ	Економія робочого часу на проведен-ня перевірок роботи всієї організації	грн.	25470
	Економічний ефект	грн.	22333,5
	Термін окупності витрат на впрова-дження СУЯ	років	1,2
	Коефіцієнт ефективності	разів	0,8

Економічний ефект від розробки СУЯ складається за рахунок економії робочого часу на проведення перевірок роботи всієї організації. Тому економія буде дорівнювати:

$$E = T * n (Z_{cp} / N * 8) * (1 + K_{нз} + K_{нв}), \quad (3.6)$$

де T – тривалість проведення розробки СУЯ;

n – кількісне зменшення робіт з даними.

$$E = 24 * 32 (3500 / 22 * 8) * (1 + 0,375 + 0,3) = 24 * 32 * 19,8 * 1,675 = 25470 \text{ грн.}$$

Визначимо економічний ефект від розробки СУЯ:

$$E_{\text{еф}} = E - E_n \sum C = 25470 - 0,15 * 20914,5 = 22333,5 \text{ грн.}$$

Термін окупності витрат на впровадження СУЯ складе:

$$T_{\text{ок}} = E / \sum C = 25470 / 20914,5 = 1,2.$$

Коефіцієнт ефективності складає:

$$K_{\text{еф}} = \sum C / E = 20914,5 / 25470 = 0,8.$$

Отже, з наших розрахунків, які приведені вище, можна зробити висновок, що витрати на проведення аналітичних робіт по розробці структури СУЯ доцільні. Економічний ефект від розробки СУЯ дорівнює 22333,5 грн.

Коефіцієнт економічної ефективності характеризує прибутковість проекту, в нашому випадку це розробка СУЯ, і дорівнює він 0,8. На кожен вкладений гривню на впровадження СУЯ ми отримаємо ефект в розмірі 0,8.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Інновації в сільськогосподарському підприємстві – це прогресивні зміни обладнання, технології або організаційної структури управління з урахуванням специфіки діяльності та їх можливого впливу на кінцевий результат.

2. Досліджено діяльність ПСП «АФ Перше Травня», та визначено, що дане підприємство є крупним сільськогосподарським підприємством Томаківського району Дніпропетровської області, загальна земельна площа якого представлена землями сільськогосподарського призначення. Основними сільськогосподарськими культурами, що вирощуються в ПСП «АФ Перше Травня» є соняшник, ріпак та зернові культури. Діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою, і тому ми можемо стверджувати, що підприємство має стійке фінансове становище.

3. Досліджені недоліки діяльності ПСП «АФ Перше Травня» та доведена необхідність впровадження системи управління інноваційною діяльністю, яка повинна формувати відповідну організаційну структуру управління. Розробка організаційної структури ПСП «АФ Перше Травня» з урахуванням інноваційної складової повинна проводитися на основі алгоритму формування організаційної структури сільськогосподарського підприємства. Після чого проектується організаційна структура управління інноваційною діяльністю та змінами в сільськогосподарському виробництві. Реалізація вищевикладених заходів дозволить ПСП «АФ Перше Травня» проводити більш ефективну роботу, знизити витрати та покращити контроль.

4. Нині в ПСП «АФ Перше Травня» відсутня система чітко визначених стратегічних цілей. На сьогоднішній день ПСП «АФ Перше Травня» особливо гостро відчувають проблему відсутності ефективних каналів реалізації. Переважна більшість виробничих зв'язків господарств не є стабільною. Крім того, господарські операції продовжують мати бартерний характер, що не забезпечує

надходження в господарство грошових коштів. Вирішенню даної проблеми можливе шляхом налагодження на підприємствах ефективної маркетингової роботи, яка б передбачала збір інформації про покупців та постачальників, вивчення ринкових цін на сільськогосподарську продукцію.

5. Запропоновано підготувати підприємство до сертифікації системи якості діяльності. В роботі наведені заходи, спрямовані на організацію сертифікації з метою підвищення якості діяльності ПСП «АФ Перше Травня» та відмічені терміни впровадження та відповідальні особи. Однак, крім зазначених витрат в процесі підвищення якості діяльності, буде змінена трудомісткість і, як наслідок, фінансові результати.

6. Оцінка ефективності розробки СУЯ для ТОВ «ПСП «АФ Перше Травня» доводить, що витрати на проведення аналітичних робіт по розробці структури СУЯ доцільні. Економічний ефект від розробки СУЯ дорівнює 22333,5 грн. Коефіцієнт економічної ефективності характеризує прибутковість проекту, в нашому випадку це розробка СУЯ, і дорівнює він 0,8. На кожен вкладену гривню на впровадження СУЯ ми отримуємо ефект в розмірі 0,8. В цілому, підготовка підприємства до сертифікації системи якості діяльності дає нам можливість гарантувати, що якість виготовленої продукції є стабільною та зорієнтованою на споживача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барінов В. А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов / В. А. Барінов, В. Л. Харченко. - М. : Инфра-М, 2010. - 285 с
2. Бойко Р. В. Формування стратегії диверсифікації товарного асортименту підприємства на ринку [Електронний ресурс] / Р. В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 5(2). - С. 31-35. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_5\(2\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_5(2)__9)
3. Братута О. Г. Дослідження поняття явища "стратегічний альянс" як видової форми об'єднання підприємств [Електронний ресурс] / О. Г. Братута // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 5. - С. 70-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_5_16
4. Брик Г. Інноваційні процеси в сільському господарстві [Електронний ресурс] / Г. Брик, О. Шийка // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. - 2017. - № 24(1). - С. 17-20. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2017_24\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2017_24(1)__6)
5. Бровкова О.Г Стратегічний менеджмент: навчальний посібник для вищої школи / О. Г. Бровкова. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 224 с.
6. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник / В. О., Василенко, Т.І. Ткаченко. - К. : ЦУЛ, 2003. - 532 с.
7. Височан О. С. Наукові підходи до визначення понять «інновації» та «інноваційна діяльність» у сільському господарстві / О. С. Височан, Ю. В. Пікуш // Вісник Хмельницького національного університету. - 2011.-№ 2. - С. 101-104
8. Вітковський Ю. П. Механізми управління розвитком інноваційно-інвестиційного потенціалу сільськогосподарських товаровиробників та їх

- об'єднань [Електронний ресурс] / Ю. П. Вітковський // Український журнал прикладної економіки. - 2019. - Т. 4, № 3. - С. 400-406. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_3_46
9. Вороніна А. В. Стратегічне управління: навч. посіб. / А. В. Вороніна, А. Ю. Берьозкіна ; Дніпров. держ. техн. ун-т. - Кам'янське : ДДТУ, 2017. - 418 с.
10. Галанець В. Г. Формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / В. Г. Галанець, В. В. Галанець // Ефективність державного управління. - 2016. - Вип. 3. - С. 258-262. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_3_31
11. Гордійчук А. І. Інноваційний розвиток галузей сільського господарства та ефективність їх функціонування / А. І. Гордійчук // Еіауковий вісник Рационального університету біоресурсів і природокористування України. - 2010. - № 6. - С. 44 - 46.
12. Гребеннікова А. А. Розвиток сільського господарства на інноваційній основі [Електронний ресурс] / А. А. Гребеннікова. // Ефективна економіка. - 2016. - № 12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_51
13. Гудзь О. Є. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств [Електронний ресурс] / О. Є. Гудзь, В. В. Щербина // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 3. - С. 58-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2018_3_10
14. Гура А. Штрихи к практике управления: в помощь руководителю стратегического уровня управления: утв. Министерством обороны Республики Беларусь / А. Н. Гура. - Минск : Колорград, 2016. - 206 с.
15. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
16. Дорогань-Писаренко Л. О. Особливості аналізу ефективності впровадження технологічних інновацій в сільському господарстві [Електронний ресурс] / Л.

- О. Дорогань-Писаренко, О. В. Єгорова, І. Г. Панченко // Наука та інновації. - 2020. - Т. 16, № 3. - С. 27-38.
17. Дриженко О. А. Державна підтримка інноваційних процесів в сільському господарстві [Електронний ресурс] / О. А. Дриженко // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Т. 30(69), № 2. - С. 110-115. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_2_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_2_23)
18. Дячков Д. В. Напрями підвищення ефективності управління інноваціями у сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / Д. В. Дячков, О. С. Простак, А. О. Теняно // Економічний форум. - 2019. - № 4. - С. 122-129. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_21
19. Завідна Л. Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. Д. Завідна // Бізнес-навігатор. - 2017. - Вип. 3. - С. 60-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_3_14
20. Запорожець Г. В. Виробничий менеджмент: навч. посіб. / Г. В. Запорожець, М. М. Кучер. - Дніпродзержинськ : ДДТУ, 2010. - 209 с.
21. Захарчук О. В. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства України [Електронний ресурс] / О. В. Захарчук, Є. Ю. Іоніцой // Економіка АПК. - 2020. - № 9. - С. 53-59. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2020_9_8
22. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент: учебник / С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, С. В. Лобов. - М. : Инфра-М, 2010. - 337 с.
23. Иванов М. М. Операционный менеджмент: навчальний посібник для вищої школи / М. М. Иванов, П. В. Комазов. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 368 с.
24. Калачевська Л. І. Моделювання оптимізації управління інноваційним розвитком сільських територій в Україні [Електронний ресурс] / Л. І.

- Калачевська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 22(1). - С. 140-144. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(1\)__31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(1)__31)
- 25.Касич А. О. Роль інновацій у розвитку сільського господарства: зарубіжний досвід [Електронний ресурс] / А. О. Касич, М. В. Налісна // Інноваційна економіка. - 2017. - № 11-12. - С. 27-31. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2017_11-12_6
- 26.Кирилюк Є. М. Стратегічні пріоритети розвитку сільськогосподарських маркетингових кооперативів в Україні[Електронний ресурс] / Є. М. Кирилюк // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 16. - С. 12-17. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_16_4
- 27.Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Г. І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доп. - Львів : Львівська політехніка, 2010. - 406 с.
- 28.Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Д. Л. Кобець // Бізнес-навігатор. - 2017. - Вип. 4-1. - С. 146-150. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_4-1_34
- 29.Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку / О.В. Коваленко // Ефективна економіка. - 2015. - № 3. - С. 31
- 30.Кропивко М. М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств[Електронний ресурс] / М. М. Кропивко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 3(2). - С. 113-118. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(2\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)__25)

31. Кукса І. М. Теоретичні засади стратегування інноваційного розвитку в галузі сільського господарства [Електронний ресурс] / І. М. Кукса, Л. В. Васюренко // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2020. - № 2. - С. 3-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_2_3
32. Кулинич Ю. М. Стратегічні напрями економічного розвитку сільськогосподарських кооперативів [Електронний ресурс] / Ю. М. Кулинич, О. Ю. Панасюк // Агросвіт. - 2015. - № 24. - С. 27-31. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_24_7
33. Кустріч Л. О. Оцінка ефективності системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами Черкаської області [Електронний ресурс] / Л. О. Кустріч // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 23. - С. 124-129. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_23_26
34. Латишев К. О. Стратегічна модель маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств [Електронний ресурс] / К. О. Латишев, В. Г. Тягун // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 4. - С. 93-98. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_4_19
35. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. – К. : ІАЕ, 2012. – 182 с.
36. Лясников Н. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов / Н. В. Лясников, М. Н. Дудин ; Ин-т междунар. соц.-гуманитар. связей. - М. : КноРус, 2012. - 253 с.
37. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. А. Маленков. - М. : Проспект, 2011. - 224 с.
38. Малік М. Й. Стратегічні напрями розвитку підприємництва і кооперації в сільському господарстві на період до 2020 року [Електронний ресурс] / М. Й.

Малік. – Режим доступу : <https://documents.mx/documents/568c4d5b1a28ab4916a3a4fb.html>

- 39.Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія / Ун-т ім. Альфреда Нобеля ; за наук. ред. І. В. Тараненко . - Дніпро : Ун-т ім. А. Нобеля, 2017. - 284 с.
- 40.Маркіна І. А. Сутність та значення інноваційних технологій в діяльності сільськогосподарського підприємства [Електронний ресурс] / І. А. Маркіна, Д. В. Дячков, Н. А. Мандаліна // Економічний форум. - 2018. - № 4. - С. 192-198. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_4_31
- 41.Мартинюк М. А. Інновації в сільському господарстві /М. А. Мартишок, Т. М. Ратошнюк І І Наука й економіка. - 2014. - № 2 (34). - С. 94 - 98.
- 42.Маслова В. О. Основні підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства [Електронний ресурс] / В. О. Маслова, І. В. Сапієнко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 64. - С. 277-283. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_64_40
- 43.Мельник Ю. М. Сценарний підхід впровадження стратегії розвитку в промисловості [Електронний ресурс] / Ю. М. Мельник // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2018. - Т. 23, Вип. 3. - С. 30-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_3_8
- 44.Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник / Укл.: П.І. Белінський, І.Ф. Комарницький, В.І. Кравець ; Укл.: П.І. Белінський, І.Ф. Комарницький, В.І. Кравець. - Чернівці : Рута, 2004. - 220 с.
- 45.Михайленко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Михайленко, Б. О. Ременюк // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 3-2. - С. 34-39. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_3-2_9

46. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. В. Михайловська. - К. : Кондор, 2008. - 550 с.
47. Мінькова О. Г. Застосування моделей поєднання галузей у стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / О. Г. Мінькова, Є. А. Качаненко, Д. В. Берестнєв // Агросвіт. - 2018. - № 19. - С. 11-23.
48. Петренко Н. О. Управління інноваційними проектами сільськогосподарських підприємств в умовах діджиталізації [Електронний ресурс] / Н. О. Петренко, М. О. Гоменюк, Ю. П. Мазур // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. - 2020. - Вип. 97(2). - С. 88-98. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2020_97\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2020_97(2)_10)
49. Печенюк А. П. Інформаційно-інноваційні засади сільського туристичного розвитку в умовах нової економіки [Електронний ресурс] / А. П. Печенюк // Причорноморські економічні студії. - 2020. - Вип. 49. - С. 39-43. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_49_8
50. Писаренко П. В. Методичні засади впровадження еко-інновацій у контексті сталого розвитку сільських територій [Електронний ресурс] / П. В. Писаренко, М. С. Самойлік, О. Ю. Диченко, Ю. М. Ноженко, Ю. В. Рубан // Вісник Полтавської державної аграрної академії. - 2020. - № 4. - С. 135-141. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDAA_2020_4_18
51. Про інвестиційну діяльність [закон України: офіц. текст: за станом на 18 вересня.1991 р. № 1561-12 (з чинними змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
52. Про інноваційну діяльність [закон України: офіц. текст: за станом на 2002 р.] // Відомості Верховної Ради України. - 2002. - № 36. ст. 266.
53. Руденко Г.Р. Особливості впровадження інновацій у діяльність сільськогосподарських підприємств /Г.Р. Руденко// Бізнесінформ. -2015. -№5. - С. 128-132.

- 54.Смулка О. Класифікація чинників впливу на інноваційну діяльність сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. Смулка // Аграрна економіка. - 2018. - Т. 11, № 3-4. - С. 111-118. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2018_11_3-4_16
- 55.Смулка О. Формування інноваційного потенціалу сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. Смулка // Аграрна економіка. - 2020. - Т. 13, № 1-2. - С. 45-54. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2020_13_1-2_8
- 56.Старинець О. Г. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. Г. Старинець // Причорноморські економічні студії. - 2020. - Вип. 57. - С. 87-90. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_57_18
- 57.Старинець О. Г. Органічне сільськогосподарське виробництво як інноваційна модель господарювання [Електронний ресурс] / О. Г. Старинець // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 4. - С. 121-126. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_4_22
- 58.Старинець О. Г. Формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. Г. Старинець // Інтелект XXI. - 2019. - № 4. - С. 83-87. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_4_18
- 59.Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. -2012.- №1.-С. 37-41.
- 60.Ткаченко К. Інноваційні методи управління підприємством з огляду на оцінку ефективності. Шляхи вдосконалення системи управління ресурсами на підприємстві / К. Ткаченко // Тези доповідей науково-практичної конференції молодих вчених і студентів – Том 2. – Дніпро – С. 17-18.

61. Шевченко В. М. Теоретичні аспекти формування економічного механізму інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / В. М. Шевченко // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 3. - С. 321-330. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2017_3_38
62. Шпикуляк О.Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва / О.Г. Шпикуляк, Г.Ф. Мазур // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2014. - № 4. - С. 73-77.
63. Шуст О. А. Обґрунтування стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока [Електронний ресурс] / О. А. Шуст, О. М. Варченко, І. М. Паска, К. В. Ткаченко, І. В. Свиноус // Економіка та держава. - 2021. - № 3. - С. 23-27.
64. Янковська О. І. Особливості інновацій в сільському господарстві / О. І. Янковська // Економіка ХХІ століття: виклики та проблеми. - 2012. - № 4. - С. 30 - 33.