

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Сергій ЄФАНОВ**

**Науковий керівник,  
д.е.н., професор**

**Олександр ВЕЛИЧКО**

**Дніпро – 2022**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** менеджменту і права

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ** на підготовку кваліфікаційної роботи

**Єфанову Сергію Ігоровичу**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення управління процесом інноваційної діяльності підприємства у сфері агробізнесу»

**керівник роботи:** Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р. № \_\_\_\_.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 01 грудня 2022 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ПП «Агроланка», фінансова звітність, статут підприємства, наукові праці та літературні джерела з проблем менеджменту, маркетингу та логістики і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1. Теоретичні основи управління інноваційними процесами в сучасній економіці. 2. Характеристика результативності управління економічною та інноваційною діяльністю організації. 3. Удосконалення менеджменту інноваційних проєктів в ПП «Агроланка».

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

1. Структура земельних угідь ПП «Агроланка».

2. Динаміка урожайності сільськогосподарських культур в ПП «Агроланка».

3. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПП «Агроланка».

4. Мережний графік виконання робіт по проєкту з виробництва овочевих сумішей.

5. Точка беззбитковості для овочевих сумішей ПП „Агроланка”.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3	ст. викл. Козенкова В.Д.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2021	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2021 - Квітень 2022	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2022	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2022	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2022	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2022	

Здобувач

Сергій ЄФАНОВ

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Удосконалення управління процесом інноваційної діяльності підприємства у сфері агробізнесу»**

**Кваліфікаційна робота містить:** 81 с., 3 рис., 20 табл., 3 додатки, 57 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження:** процес розвитку підприємницької діяльності в умовах приватного підприємства „Агроланка” Синельниківського району Дніпропетровської області.

**Предмет дослідження:** особливості та закономірності інноваційного менеджменту підприємства.

**Метою роботи є дипломної роботи є** дослідження процесу управління інноваційним розвитком в системі менеджменту аграрного підприємства.

**Методи дослідження:** монографічний, графічний, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний, прогнозування, аналітичного вирівнювання, кореляційно-регресійного аналізу, економіко-математичного моделювання та ін.

У процесі виконання роботи вирішено такі основні завдання: вивчено теоретико-методологічні основи менеджменту інноваційної діяльності у сфері бізнесу; досліджено економічний розвиток, фінансовий стан та інноваційно-інвестиційну привабливість ПП „Агроланка”; опрацьовано перспективні напрями управління інноваційними проектами в ПП „Агроланка”.

Результати впроваджені в діяльність приватного підприємства „Агроланка” Синельниківського району Дніпропетровської області.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

менеджмент, агробізнес, інновації, стратегія, проект, ризики, оптимізація, моделювання

## KEYWORDS

management, agribusiness, innovations, strategy, project, risks, optimization, modeling

## ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ  
ПРОЦЕСІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ  
10

1.1. Сутність і класифікація інноваційних процесів в підприємницькій  
діяльності

10

1.2 Завдання інноваційного менеджменту на підприємстві 18

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ЕКОНОМІЧНОЇ І ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА  
22

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика господарства 22

2.2. Дослідження рівня інноваційного розвитку та конкурентного  
потенціалу ПП «Агроланка»  
36

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ  
ПРОЄКТАМИ В ПП «АГРОЛАНКА»  
42

3.1. Менеджмент інноваційних змін у сфері переробки аграрної продукції на  
підприємстві  
42

3.2. Напрями змін і впровадження процесу управління ризиками в системі менеджменту	інновацій	ПП	„АГРОЛАНКА”
52			

ВИСНОВКИ	ТА	ПРОПОЗИЦІЇ
67		

СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ
71		

ДОДАТКИ
77

## ВСТУП

«Неминучий характер глобалізації економіки світогосподарського комплексу підсилює вагомість проблеми результативності загальноекономічного розвитку. Формування умов для стійкої діяльності підприємницьких організацій з виробництва конкурентоспроможних товарів, є завданням першочергової значущості для менеджерів всіх рівнів, а важливою високоякісною характеристикою рівня господарської діяльності на усіх щаблях є результативність бізнесу. Зростання масштабів виробничої діяльності та створення конкурентної продукції ефективними бізнес-структурами різноманітних видів власності забезпечить збільшення надходження до державного, а також місцевих бюджетів. Це також дозволить стимулювати надходження фінансових ресурсів організацій та домогосподарств в національну економіку держави, зокрема у контексті інвестиційного ресурсного забезпечення. Зменшення об'ємів виробництва товарної продукції під час економічних криз супроводжується зменшенням загальноекономічної ефективності підприємництва, скороченням його результативності та конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу на українських та зовнішніх ринках збуту.

Зазвичай у національній економіці з усіх інновацій, які започатковуються на підприємстві, та їхня частка, яка стосується галузі управління, у кращому разі розглядається як виключення, ніж правило. При цьому частіш за все такі нововведення традиційно залишаються у тіні не лише для конкретних бізнес-структур, але і під час здійснення досліджень з проблематики інноваційного проєктування. До того ж часу важливість якісного і результативного менеджменту, міра його впливу на результат функціонування будь-якого підприємства уже ніким не ставляться під сумнів. Важливість еволюції системи менеджменту теж не створює підстав для сумніву. Проте безпосередньо інноваційний процес у галузі менеджменту, наприклад, на відміну від галузі ключового бізнесу, поза тим продовжує залишатися для числених учасників підприємницької діяльності доволі невизначеним.

За нинішніх умов доцільно керуватися тим, що процес еволюції у певній бізнес-організації має стати регульованим. Інструментом регульованої еволюції є інновації, оскільки цілеорієнтовані новації та оновлені складові бізнесу усвідомлено упроваджені в виробничо-господарську культуру та систему корпоративної діяльності. Існує численна кількість внутрішніх реформ, які з'являються на підприємстві ситуативно. Між тим з процесами інноваційної діяльності, з імплементацією новацій можна зустрітися лише там, де здійснюються цілеорієнтовані зміни, які узгоджуються з визначеним напрямом еволюції підприємництва. При цьому запрограмованими результатами, до яких мають спонукати реформи із забезпеченням усіх належних умов, можуть стати: підвищення конкурентоспроможності бізнесу, збільшення продажів продукції, зростання обсягів прибутків, поліпшення продуктивності праці, гнучкість задоволення потреб споживачів тощо.

Менеджерські новації зазвичай знаходяться поза кутом зору багатьох працівників апарату управління. Тоді це не сприяє динамічному прогресивному розвитку корпоративних результатів та ефективності бізнесу. Потенційні можливості підприємства передусім розглядаються у царині технічного та технологічного сегменту. Потенціал персоналу та функцій менеджменту (себто

міра збільшення досягнень за рахунок ефективнішого керівництва та використання професійних та соціальних навичок працівників) не завжди знаходиться у колі уваги інноваційного менеджменту. А, отже, тоді резерви для інноваційного розвитку підприємства, у тому числі й аграрної сфери економіки, суттєво обмежуються.

Загалом, якщо підприємство є сукупністю і системою галузей діяльності, то менеджмент реалізується щодо складових виробничої, кадрової, фінансової, маркетингової, логістичної та інших систем бізнес-організації, а також щодо усієї корпоративної системи в комплексі. Різноманітні завдання, які визначаються у процесі менеджменту, можливо об'єднати, якщо звести їх до виконання окремих основних функціональних видів менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль. Та як оновлення та еволюція певної діяльності здійснюється за рахунок поліпшення методичних підходів стосовно реалізації, то є підстави для твердження, що напрямами очікуваних новацій у галузі управління є способи забезпечення досягнення згаданих раніше функцій менеджменту.

Потреба у продуктах інноваційного менеджменту, а також їх фактичне впровадження, важливі безпосередньо на рівні методичних підходів, які застосовуються менеджерами бізнес-організацій під час досягнення окреслених цілей та завдань в процесі забезпечення керівництва галузями господарської діяльності. Оцінюючи процеси нововведень у середовищі управління, варто звернути увагу, що основою менеджерських новацій є динамічний процес змін умов для ведення підприємництва, а також чітка корекція внутрішнього змістового наповнення управлінських рішень, які ухвалюються в сучасних кризових умовах функціонування воєнної економіки України» [16].

Наведені вище результати власних досліджень раніше оприлюднені автором кваліфікаційної роботи на XIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи», яка відбулася 27-28 жовтня



2022 р. у Дніпровському аграрно-економічному університеті (<https://bit.ly/3UA3x7Y>).

Метою кваліфікаційної роботи було дослідження процесу управління інноваційним розвитком в системі менеджменту аграрного підприємства.

Предметом дослідження є особливості та закономірності інноваційного менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження в роботі виступає процес розвитку підприємницької діяльності в умовах ПП „Агроланка” Синельниківського району Дніпропетровської області.

У процесі виконання роботи вирішено такі основні завдання:

- вивчено теоретико-методологічні основи менеджменту інноваційної діяльності у сфері бізнесу;
- досліджено економічний розвиток, фінансовий стан та інноваційно-інвестиційну привабливість ПП „Агроланка”;
- опрацьовано перспективні напрями управління інноваційними проектами в ПП „Агроланка”.

Інформаційна база досліджень: річні звіти ПП «Агроланка», статут підприємства, аналітичні дані підприємства в системі менеджменту, наукові праці та фахові літературні джерела з інноваційного менеджменту, загального менеджменту, економіки та ін.

З метою реалізації поставлених завдань у дипломній роботі були застосовані такі методи досліджень як монографічний, графічний, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний, прогнозування, аналітичного ви-рівнювання, кореляційно-регресійного аналізу, економіко-математичного моделювання та ін.

Кваліфікаційна робота складається із анотації, вступу, теоретичного, аналітичного і проектного розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

### **1.1. Сутність і класифікація інноваційних процесів в підприємницькій діяльності**

Нині бізнес-організація, які діють у доволі непростому глобальному соціальному та економічному середовищі, варто регулярно формувати і імплементувати різнопланові новації задля забезпечення ефективних дій в умовах соціально орієнтованої економіки. Потреба в інноваційному розвитку обумовлена всегальною особливістю еволюції і науково-технічного прогресу в системі індивідуалізованого і громадського відтворення. Вийти з соціально-економічного кризового стану окремої організації не можливо без проведення інноваційних дій та заходів, які зорієнтовані на поновлення операційних процесів на ефективних конкурентоспроможних засадах. Потрібне відновлення та технічна реструктуризація національних бізнес-підприємств, унаслідок чого можна забезпечити зростання міри належного виробничо-операційного стану матеріально-технічної бази, а також досягнення нового рівня технічної системи

та технологій. Це дасть можливість вітчизняним підприємцям виробляти товари високої якості і підвищить їх конкурентоздатність на українському та міжнародному ринках.

Розробка, ухвалення та впровадження інноваційних альтернатив у сфері технологій, технічного забезпечення, організації процесів, кадрового менеджменту, цифровізації бізнес-процесів за сучасних умов набирає особливої актуальності.

Вимоги до конкуренції, які щоденно зростають, збільшують роль інноваторства та змін на кожному підприємстві, об'єднанні, асоціації тощо. А їх впровадження у сучасні технологічні бізнес-процеси та готову продукцію (роботи та послуги) формує належну міру економічної стабільності серед суб'єктів підприємницької діяльності.

При цьому важливо відрізнити категорії «нововведення» і «інновації». Зокрема, зміст категорії «інновація» має дещо розлогіше змістове навантаження.

Так, інновація є комплексним процесом формування, поширення і застосування новаційних ідей, що сприяють збільшенню результативності діяльності підприємницької організації, яка орієнтована на постійний розвиток. До того ж інновація є не лише об'єктом, який впроваджується у виробничий процес, а також і об'єктом, який успішно імплементується та забезпечує прибутковість унаслідок здійсненого науково-практичного дослідження чи здійсненого відкриття, що є доволі відмінним від раніше відомої розробки [17, 23].

Наукові та технічні новації варто актуалізувати як процеси трансформації відомих знань у науково-технічні ідеї, а згодом і у виробництва товарів задля задоволення потреб споживачів. Тут у певному сенсі можливо виокремити окремі підходи щодо наукового і технічного оновлення бізнесу.

Зокрема, застосування першого підходу передбачає передусім товарне орієнтування інновацій. Вони ідентифікуються як процеси трансформації заради виробництва товарів кінцевого споживання. Такий напрямок поширюється у

періоди, за яких позиції користувача стосовно виробничника є досить слабкими. Однак товарна продукція не є кінцевою ціллю, а тільки засобом задоволень різних потреб споживачів. Отже, відповідно з другим підходом, процес наукового і технічного поновлення уявляється як передавання науково-технічних знань безпосередньо у середовище задоволень потреби споживачів. Товар тут трансформується у носіїв технологій, тоді як форми, яких цей товар набуває, ідентифікуються після узгодження технологій та потреб, які задовольняються.

А, отже, новації, перш за все, мають формувати ринкові структури задля задоволень потреби споживача. До того ж, певна новація часто є складним процесом, який передбачає зміни наукового, технічного, соціально-економічного та структурно-системного контексту. Ба більше, у нововведеннях актуалізується увага на швидких імплементаціях новацій у практичному середовищі. Крім того, важливо зауважити, що новації мають забезпечити економіко-соціальний та техніко- екологічний результат.

Інноваційний процес є процесом трансформації відомих знань у нововведення, які можливо уявити у вигляді послідовного ланцюга певних дій, протягом яких новація дозріває від ідей до безпосереднього товару, технологій чи послуг та поширюється під час практичного застосування. Процес інноваційного розвитку орієнтований на формування потрібного ринку товару, технології чи послуги і відбувається за щільної єдності із середовищем: його орієнтованість, темп, мета залежить від соціального та економічного оточення, у якому він взаємодіє та еволюціонує. А, отже, тільки, інноваційний вектор забезпечує потенційне зростання економічних успіхів [21, 37].

Інноваційницька активність є діяльністю, яка зорієнтована на застосування та комерціалізування результату наукового дослідження і розробки. Це відбувається задля розширювання і оновлення товарної лінійки виробництва, а також покращення якості готової продукції, яка виробляється. Крім того, це важливо для удосконалення технологій їх створення із наступним

упровадженням і ефективним збутом на українському та міжнародному ринку [8, 19, 24].

Нововведення може розглядатися у якості:

- процесу;
- системи;
- зміни;
- результату.

Новація може мати чітке орієнтування на фінальний результат практичного характеру. Зазвичай вона має оцінюватися у контексті складного процесу, який забезпечуватиме очікувану техніко-технологічну, соціальну і економічну ефективність.

З'являється проблема, вирішення якої може бути забезпечено тільки через створення оновлених засобів і товарів, а також нових форм організації. Себто завдяки інноваційній активності працівників, що і становитиме сутність будь-якого нововведення [25, 42].

У швидкоплинному проєкті, передусім за часом, структура процесів імплементації інновацій може бути подана таким чином:

- 1) ідентифікація проблемних обставин (імітування новації);
- 2) окреслення мети інновацій;
- 3) оцінка чинного стану (виявлення проблем підприємства чи його окремої підсистеми);
- 4) вибір альтернативи стосовно доцільності опрацювання певної новації;
- 5) проєктування інновацій;
- 6) погодження та ухвалення проєкту інновацій;
- 7) підготовка об'єкта до нововведення;
- 8) запровадження інновацій;
- 9) оцінювання результативності інновації за фактом;
- 10) поступова втрата ознак інноваційності [16, 31, 45].

Контролювання переходу від одного бізнес-процесу в інноваційній діяльності до іншого є важливим механізмом менеджменту процесу

імплементації нововведення. Успішне запровадження новації суттєвим чином залежить від міри безперешкодності руху логічним ланцюжком операційних процесів, передусім на їх перетині. А це перш за все залежатиме від погодженості суголосних підсистем під час переходу від одного бізнес-процесу до іншого і, звісно, від заінтересованості стейкхолдерів, які здійснюють певні бізнес-операції.

Відразу після економічного освоєння нововведення, спочатку на перших, а згодом і на інших підприємствах настає фаза його результативного застосування. Для цього процесу характерна поступова стабілізація затрат і збільшення ефекту передусім за рахунок збільшення обсягу застосування інновацій. Якраз на цьому етапі забезпечується реалізація основної частини соціально-економічного ефекту інноваційної діяльності.

Фінальним етапом життєвого цикла нововведення є його застарівання. Діяльність зі впровадження інновацій на підприємстві першочергово зорієнтована на збільшення конкурентоздатності товарів, робіт або послуг.

Конкурентоздатність є характеристикою товарів, яка віддзеркалює їх відмінні риси від товарів-конкурентів як за мірою відповідності конкретній потребі, так і за затратами на її вгамування. Двома елементами (споживчі властивості і ціна) характеризуються головні складові конкурентоздатності бізнеасу. Однак майбутнє товарних ринків пов'язане не лише із якістю та виробничими затратами. Однією з причин успішної чи невдалої ситуації могли би бути й інші нетоварні фактори. Серед них: рекламний чинник, імідж компанії, пропозиція щодо рівня сервісу тощо.

Проте обслуговування на вищих рівнях є доволі привабливим. Зважаючи на це, формула конкурентоздатності може мати такий вигляд:

Конкурентоздатність = Якість + Рівень цін + Сервіс.

Керувати конкурентоздатністю - значить формувати гармонійне поєднання вказаних елементів, зорієнтовувати ключові сили на розв'язання чітких задач: збільшення якості товарів, зменшення виробничих затрат, зростання ощадливості та сервісного потенціалу [2, 7, 24].

Загалом, основою новітньої формули успіху є підпорядкування інтересу компанії цілі проєктування, створення і реалізації конкурентоспроможних товарів. На перше місце виходить орієнтування на тривалий успіх, а також на замовника. Менеджери фірми сприймають проблему дохідності з позиції якості, споживацьких характеристик товару, а також конкурентоздатності.

Для оцінювання місцеположення товару на ринках, аналізу перспективи його реалізації, обирання стратегій продажу застосовується філософія „життєвий цикл товару”.

Одномоментна робота з різними видами готової продукції, які перебувають на окремих етапах життєвого циклу, можлива для посилення тільки підприємствам з великого бізнесу. Дрібні підприємства мусять рухатися шляхом зосередження, а саме обирають одну із таких ролей:

- підприємство-новатор, яке передусім забезпечує здійснення нововведень;
- інжиніринг: підприємство, яке розробляє нестандартну модифікацію товарів з ергономічним дизайном;
- вузькоорієнтований виробник - часто субпостачальник стосовно не дуже складної продукції масованого виробництва;
- фірма-виробник звичних товарів, робіт або послуг високого рівня якості [6, 24, 37].

Як засвідчує практика, дрібні підприємства по-особливому активно себе проявляють під час виробництва готової продукції, яка проходить етапи формувань ринків та виходу з них. Справа у тім, що велике підприємство, як правило, не особливо охоче стає зачинателем у виробництві абсолютно нових товарів. Майбутня можлива невдача для нього часто більш важка, ніж для малого новоутвореного підприємства.

Формування конкурентоздатності готової продукції потребує інноваційного підходу на засадах підприємництва, сутність якого полягає у пошуку та реалізації певної інновації.

Зважаючи на це, важливо зазначити про те, що один із вчених-класиків політичної економії А. Маршалл вважав безпосередньо підприємницьку діяльність ключовою рисою соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Інновація (нововведення, новизна) є процесом, який зорієнтований на формування, технологічну трансформацію та еволюцію нових підвидів товарів, технологічних рішень, форм організування праці, менеджменту або ж якісне їх поліпшення. Інноваційна діяльність цілком може бути розглянута як один з різновидів інвестування, який відбувається задля імплементації наукового та технічного прогресу у виробничо-соціальной галузі.

У національному чинному законодавстві категоріями з управління інноваціями є поняття, що вживаються у Концепції інноваційної політики України. До таких термінів належать: 1) інновація (нововведення); 2) інноваційна діяльність; 3) державна інноваційна політика; 4) інноваційний потенціал (держави, галузі, організації); 5) інноваційна сфера; 6) інноваційна інфраструктура; 7) інноваційна програма [15, 38].

З метою одержання значного ефекту від новаторської активності відбувається процес класифікації нововведень. Потреба таких класифікацій, тобто диференціація усієї суми новацій за тими чи іншими ознаками на різні групові об'єднання, може пояснюватися тим, що обрання об'єкта нововведення є доволі значущим дійством. Це зумовить усю наступну інноваційну діяльність, наслідком якої буде зростання результативності виробничих процесів, збільшення лінійки виробництва наукомістких товарів та їх обсягів.

Формування видової різноманітності новацій за певними груповими об'єднаннями відбувається за багатьма ознаками.

Так, за ознакою появи інновацій розрізняють їх два різновиди (захисна та стратегічна).

Захисні інновації формують належний статус конкурентоздатності операційної діяльності та товарів на засадах імплементації певних нововведень, які є способом захищення від фірм-конкурентів.



Стратегічні інновації проєктують майбутню перевагу у конкурентному змаганні.

За предметом та сферою прикладання інновацій здійснюється поділ нововведень на продуктові (щодо нових продуктів та матеріалів), ринкові (щодо нових сфер застосування товарів, можливості здійснення новацій на новому ранку), процесні (щодо технологій, нових методів організування та менеджменту виробництва).

За мірою новизни розрізняють такий спектр нововведень:

- оригінальні групові об'єднання інновацій, які передбачають нові товари, створені на засадах вперше опрацьованої науково-технічної альтернативи, яка не наразі ще не має аналогів;

- поліпшувальні – нова готова продукція чи технологічний процес, розроблений шляхом застосування здобутків науково-технічного прогресу;

- забезпечувальні – довершені технічні та експлуатаційні риси у порівнянні з аналогічними діючими розробками;

- модифіковані – інновації, які збільшують можливість експлуатації продукції чи технологічно-операційних процесів.

За характером задоволення потреби групи нововведень ідентифікуються як інновації, що відповідають новим потребам, які складаються на ринках.

За масштабами поширення розрізняють базові новації (щодо нових галузей), які виробляють однорідну продукцію чи використовують її в усіх сферах виробничої промисловості.

Незважаючи на спільну сутність предметів інновації, кожна їх імплементація є доволі індивідуальною та навіть унікальною. Поміж того є численні класифікації новацій, які зумовлені суб'єктами інноваційної підприємницької діяльності.

Г. Менш виокремлював 3 групові об'єднання нововведень: базові, поліпшувальні та псевдоновації. Зокрема, серед базовою новацією вважається: технологічна (створює нові сфери та ринки), а також нетехнологічна (передбачає зміну у культурному середовищі, менеджменті, суспільному сервісі

тощо). Динаміка від технологічної до нетехнологічної здійснюється, як вважає Г. Менш, через перехід від базових новацій до поліпшувальних і згодом - до псевдоновацій [5, 24, 37].

Деталізованою та оригінальною типологією нововведень бачить класифікацію А.І. Пригожин. Професор диференціював новації в залежності від виду нововведень (матеріально-технічна та соціальна новація), методики реалізації, особливості процесів нововведень. Інновації, як гадає А.І. Пригожин, є предметом нововведень. При цьому нововведення та інновації пов'язані із різними життєвими циклами; нововведення є розробкою, проектуванням, виготовленням, використанням, застаріванням. Тоді як інновація є зародженням, дифузиею, рутинізацією (етап, за якого інновація здійснюється у стійких елементах стосовно об'єкту) [2, 14, 38].

При цьому базові новації забезпечують реалізацію найбільших винаходів та є фундаментом радикальних змін у техніко-технологічному контексті, формуванні нових її напрямків, створенні нових сфер. Відповідні новації потребують довготривалого часового лагу та значних затрат задля власного засвоєння. Проте формують суттєвий за рівнем та масштабом економічний результат, але здійснюються такі інновації не щорічно;

До того ж часу великі (масштабні) новації (на основі подібного рівня винаходу) створюють нове покоління технік і технологій у межах певного напрямку. Такі нововведення здійснюються у більш короткий строк і з меншими затратами, аніж базові новації. Між тим прорив за технічним рівнем та ефективністю є дещо меншим;

Тоді як середні новації забезпечують такого ж рівня винаходи і слугують основою задля формування нової моделі та модифікації відповідного покоління технік і технологій, які замінюють застарілішу модель більш ефективними чи збільшують галузь використання;

Ну і нарешті дрібні новації сприяють покращенню окремих виробничих або споживчих параметрів моделі технік та технологій, які виготовляються, на опідставі застосування незначного винаходу. Це створює сприятливі умови для

ефективнішого виробництва такої моделі чи підвищення результативності їх задіяння.

## **1.2 Завдання інноваційного менеджменту на підприємстві**

Увесь соціально-економічний, техніко-технологічний та інакший прогресивний розвиток відбувається завдяки змінам та сприйнятливості культур нації чи народностей. Часто це є фундаментальною проблемою, яку вирішує міжнародний менеджмент. Важливо й те, що коли для західної моделі поведінки гарно діє одна з відомих моделей менеджменту організаційних змін Л. Грейденера, тоді як намагання використати її щодо культур Сходу є проблематичним уже на перших етапах. Натиск зовнішньої ситуації, що є могутнім стимулом для носіїв культур Заходу, може і не ураховуватися досить тривало у разі орієнтованості громадян задовольнятися незначними потребами та демонструвати значну терплячість до існуючих обставин. Саме це і є характерною ознакою числених культур Сходу.

Відповідна вагома та об'єктивна візія на джерела зміни: задля раніше згаданих культур сам випадок, що зміна відбувається неавтономно для них політичними чи релігійними співтовариствами чи державами, є доволі достатнім приводом задля їх не взяття до уваги. Нестандартні випадки та вирішення уже під час додання спротиву реформам: філософія західної цивілізації здійснює акцент на інформаційній відвертості та залученні працівників до прийняття рішення, тоді як в інакшій культурі така ситуація може сприйматися людьми як ознака слабого керівника, а також і неуміння управляти масами. А особливо, якщо йдеться про дефіцит такої чесноти як рішучість під проведення політичних реформацій.

Тоді як західне суспільство дотримується позиції, що зміни добрі тільки у разі, якщо вони є зрозумілими і прийнятими колом виконавців, натомість у деякій культурі схожа позиція може виглядати як так, що зміни є корисними оскільки саме у цьому переконаний керівник. При цьому не є справою

підлеглого обмірковувати таке питання, а необхідно лише суворо дисципліновано дотримуватися відданих наказів. Тоді як у японській культурі управління пропонується варіант інтенсивного обміну інформаційними ресурсами. Це стосується як одного рівня ієрархічної системи менеджменту, так і міжрівневих відносин задля проектування не лише відповідального рішення, але, за можливістю, й усіх рішень загалом. За такої ситуації маємо справу з певною альтернативною філософією управління, яку демонструє національна модель управління Японії. Така модель по-своєму збалансовує класичні підходи східного та західного Світу [8, 9, 35].

Загалом, на міжнародних рівнях у царині глобального управління особливої ролі набуває кожна сторона менеджменту змін.

У цілому, таке різноманіття культурної палітри для управлінського середовища є однією з характерних ознак сучасного управління інноваціями у глобальному світі. Природньо, що на усе це певним чином проектується особливість обставин, що передбачає обов'язкове врахування міжнародним менеджером. Інтенсивність інформаційного обміну для формування раціонального рішення є доволі корисною у структурах, які налаштовані відносно дружньо і привітливо. Тоді як атмосфері підрозділів чи цілого підприємства, яке має часті внутрішні конфлікти, притаманна зворотня характеристика. А, отже, елементи культурної специфіки часто доволі непросто взаємодіють із ситуаційними особливостями.

Немає необхідності у тривалих доказах того, що фактори успіху, досягнень та раціональної оцінки діяльності співробітників відіграють в менеджменті ефективності підприємства одну з першочергових ролей для будь-якої держави у Європі чи Північній Америці. Між тим, коли взяти до уваги регіони, які представляють Близький та Середній Схід, Індію, Китай чи навіть Японію, то ситуація виглядає дещо інакше. Це зумовлено тим, що змінюється важливість ролі особистих досягнень та особистих успіхів як потужних мотиваторів для продуктивної діяльності. Коли, до прикладу, оцінювати ситуацію у контексті індійського культурного стереотипу, то тут значно виразнішою ознакою є те,

що можливо ідентифікувати як внутрішні досягнення та самополіпшення окремих осіб. Японська культура розглядає особисте досягнення дещо більш скромно, аніж участь співробітника у співзабезпеченні групових успіхів. Та зрозумілим є те, що коли б керівник у міжнародному контексті намагався однаковим шляхом діяти за різнопланових умов культурного середовища, то він у більшості випадків мав би не вельми втішні результати, які були б доволі віддалені від очікуваного результату [5, 32, 52].

Виокремлення завдань в управлінні інноваціями виклакане ознаками різноманітності дій у ланках ланцюга - ідеї, наукове дослідження, розробка, проєктування, технологія, впровадження інновації.

У поняття «функція управління інноваціями» вкладаються види активності, які необхідні задля виконання узагальнених задач інноваційного менеджменту.

Дослідницькі праці та практичний досвід пропонують різноманітні підходи до видової різноманітності завдань управління інноваціями [45, 46, 64]. Функції, що демонструють сутність інноваційного процесу, полягають у: прогнозуванні; формуванні мети інновацій; плануванні; координації; організації; стимулюванні; контролі.

## **РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ І ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика господарства**

Сільськогосподарське приватне підприємство „Агроланка” знаходиться в центральній частині Синельниківського району Дніпропетровської області.

Господарство організоване задля задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській сировині та готовій продукції, а також отримання максимальної економічної ефективності унаслідок ведення виробничо-комерційної діяльності за процедурою і за умовами, які окреслені у законодавстві і статуті ПП «Агроланка».

Синельниківський район знаходиться у складі південно-східної частини Дніпропетровської області. Найкраще зональна особливість досліджуваних територій відображається гідротермічним коефіцієнтом, а саме: умовним індикатором забезпечення вологістю відповідних територій. Показник розраховується через розподіл суми опадів за періоди із температурою яка є вищою за +12 °С на суми температури за аналогічний період, яка зменшена до

10 раз. Синоптичні дослідження демонструють, що у Синельниківському районі Дніпропетровської області протягом перших літніх місяців гідротермічний коефіцієнт дорівнює 1,27, за вересень він зростає до 0,95. Як правило, коли гідро-термічний коефіцієнт дорівнює 1 і більше, то такі території за наявності зво-ложення відносяться до зони Степу. А, отже, на території Синельниківського району навесні та на початку літа формуються степові особливості вологового живлення.

ПП «Агроланка» наразі обробляє 562,6 га сільськогосподарських угідь. Провідною виробничою галуззю сільськогосподарського бізнесу є рослинницька продукція (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка та структура сільськогосподарських угідь приватного підприємства «Агроланка» за роками

Показник	2017		2018		2019		2020		2021		2021 в % до 2017
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа, га	498,4	100	514,8	100	500,6	100	509,4	100	562,6	100	112,8
Всього с.-г. угідь, у тому числі	498,4	100	514,8	100	500,6	100	509,4	100	562,6	100	498,4
рілля, га	472	94,7	488,4	94,9	474,2	94,7	485,0	95,2	520,2	92,3	110,2
пасовища, га	26,4	5,3	26,4	5,1	26,4	5,3	24,4	4,8	42,4	7,7	160,6

коefficient освоєння землі	1,00		1,00		1,00		1,00		1,00		100
коefficient розораності землі	0,95		0,95		0,95		0,95		0,92		96,8

Предметом діяльності ПП «Агроланка» являється:

- виробництво сільськогосподарської сировини з метою подальшої переробки та готової продукції;
- перероблення і збут сільськогосподарської продукції;
- проведення гуртової і роздрібної торгівлі товарами аграрного виробництва;
- проведення операцій з посередництва, торгівлі та рекламної підтримки.

Процес трансформації сільськогосподарських угідь відбувається постійно. Рівень використання земельного фонду характеризується такими спеціальними показниками:

- коефіцієнтом освоєння землі, який зумовлений відношенням площ сільськогосподарських угідь до загального фонду землекористування;
- коефіцієнтом розораності землі, який зумовлений відношенням ріллі і загальної площі угідь;

Коефіцієнти освоєнь землі і коефіцієнт розораності землі на протязі періоду дослідження суттєво не змінювалися і натепер становлять відповідно одиницю або 100 % та 0,92 або 92 %. Це свідчить про певну стабільність у землекористуванні приватного підприємства «Агроланка».

Загальна земельна площа та площа сільськогосподарських угідь ПП „Агроланка” на протязі 2017-2021 рр. зросла на 321 гектар або на 12,8 %. Більшою мірою це сталося за рахунок площ пасовища.



Еволюція рослинницької галузі здійснює вплив на зміцнення економіки як цього підприємства, так і інших агроформувань. На підставі зростання врожайності і валових зборів сільськогосподарських культур, збільшуються обсяги валового продукту, а також коштів від продажу аграрних товарів. Крім того, зростає результативність праці, а у підсумковому варіанті і рівень рентабельності агробізнесу.

Найбільша частка у структурі посівних площ належить зерновим і олійним культурам. У рослинницькій галузі спеціалізація господарства пердусім ґрунтується на вирощуванні олійних і зернових культур. Решта посівів мають відносно відносно незначну долю та переважно виробляються з метою диверсифікування ризиків і дотримання агротехнічних умов сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 2.2.

Динаміка площі посівів сільськогосподарських культур у ПП „Агроланка” за роками, га

Культура	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2017
Кукурудза на зерно	64,6	56,8	47,0	37,4	46,4	71,8
Ячмінь	61,2	81,2	68,0	57,0	71,4	116,7
Соняшник	144,2	121,2	131,0	174,0	189,0	131,1
Озима пшениця	106,0	148,2	104,6	146,8	111,0	104,7
Гречка	4,4	8,0	1,8	8,8	-	-
Соя	18	-	-	-	-	-

Горох	-	18	8,6	20,6	17,2	-
Ріпак	-	21,4	-	-	-	-
Інші культури	49,2	22,4	84,2	17,8	60,2	122,4

Підприємницька діяльність стає результативною у разі, коли господарство:

- раціонально користується активами;
- вчасно розраховується за зобов'язаннями;
- є прибутковим.

Площі зернових та зернобобових сільськогосподарських культур у приватному підприємстві „Агроланка” за період 2017-2021 рр. збільшилася. При цьому площі під озимою пшеницею зросли на 4,7 %, площі під ячменем росли на 16,7 %, а площі під кукурудзою на зерно стали меншими на 28,2 %. Площі під технічними культурами збільшилися на 31,1 %. Таким чином, стає очевидним, що підприємство нарощує обсяги виробництва технічних культур. Проте відбувається це за рахунок зменшення виробництва інших сільськогосподарських культур.

Далі важливим є аналіз динаміки врожайності аграрних культур у приватному підприємстві «Агроланка». Дані про це наведені у таблиці 2.3.

Врожайність зернових культур у 2021 р. у порівнянні з 2017 р. відрізняється за такими культурами як озима пшениця (зниження на 15,6 %), озимий ячмінь (зростання на 22,2 %), кукурудза на зерно (зниження на 6 %), соя (збільшення на 40 %). Ці відхилення пов'язані з тим, що у 2019 р. був неблагоприємний клімат у даному районі і, як наслідок, врожайність за багатьма культура суттєво знизилася, натомість врожайність за технічними сільськогосподарськими культурами зросла.

Отже, простежуються тенденції стосовно зростання первинної вартості основних засобів (+ 6 %), та первинної вартості основних виробничих фондів, які пов'язані з основною виробничою діяльністю (+ 22,1 %). Така ситуація відбулася унаслідок індексування основних засобів. Протягом періоду дослідження, ма-шинно-тракторний парк фактично не змінився, окрім чисельності тракторів (- 49,8 %).

Виробничі потужності господарства у рослинництві представлені у тракторно-рільничій бригаді. Разом з основними підрозділами функціонують і відділи, що забезпечують окремі функції менеджменту на підприємстві. Зокрема, вони представлені будівельною бригадою, їдальнею, відділом кадрів, відділом безпеки і охорони праці тощо. Управлінська структура узгоджується з організаційною структурою ПП «Агроланка».

Таблиця 2.3

Динаміка врожайності за сільськогосподарськими культурами у ПП «Агроланка»

Культура	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2017
Кукурудза на зерно	25,1	24,3	22,2	19,6	23,6	94
Соняшник	12,1	9,4	11,4	9,7	10,4	91,5
Озима пшениця	41,2	28,6	21,7	35,7	35,4	86,4

Ячмінь	21,7	28,3	18,2	28,8	26,5	122,2
--------	------	------	------	------	------	-------

Прогрес у сільському господарстві безпосередньо пов'язаний з рівнем мате-ріально-технічної бази, а її ключовою складовою є комплекс основних фондів (таблиця 2.4.).

Усі перелічені групи охоплюють окрему чисельність показників, серед яких є і абсолютні і відносні. У комплексі вони дозволяють охарактеризувати загальний рівень виробничої ефективності чи ефективності задіяння певних видів ресурсів.

Таблиця 2.4

## Динаміка основних фондів приватного підприємства «Агроланка»

Індикатор / основний засіб	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2017
Показник вартості основних засобів, тис. грн.	7382	7601	7687	8145	7820	106,0
Показник вартості основних виробничих засобів, тис. грн.	5120	5750	5625	6189	6255	122,1
Автомобіль вантажний	3	3	3	3	3	100
Трактор	6	4	4	4	3	50,0
Комбайн зернозбиральний	2	2	2	2	2	100,0
Комбайн кормозбиральний	1	1	1	1	1	100

Трудові ресурси аграрного підприємства представлені колективом фахівців та експертів у власній справі. Переважна частина персоналу має значний досвід роботи на цьому підприємстві. Адміністративний персонал також представлений відмінними фахівцями, які чудово розуміються на основних завданнях менеджерської роботи у сільському господарстві. Робітники у сфері агро меліорації та механізації господарства – це переважно люди із середньою освітою, які також професійно справляються з власними обов'язками. Подекуди окремі працівники переважно користуються лише попереднім досвідом, без достатньої уваги до сучасних технологій чи методів наукової організації праці. Такий підхід часто призводить до втрачених можливостей і не забезпечує достатню ефективність. Такий досвід важливо було б поєднувати із деякими теоретичними фаховими компетентностями. Тому тут важливий постійний розвиток і навчання персоналу, як у напрямі професійних знань та умінь, так і у контексті постійного формування соціальних навичок.

Чисельний персонал приватного підприємства «Агроланка» представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Динаміка чисельності працівників ПП «Агроланка»

Показники	Рік					2021 до 2017	
	2017	2018	2019	2020	2021	%	+,-
Частка працівників апарату управління, %	13,1	13,3	16,5	17,3	17,0	-	+3,9 в.п.
Частка постійних працівників, осіб	41,4	50,0	65,0	59,6	56,6	-	+15,2 в.п.
Частка сезонних працівників, %	45,5	36,7	18,5	23,1	26,4	-	-19,1 в.п.

Адміністративні працівники ПП «Агроланка» становили близько 15 % від усього колективу ПП «Агроланка». Чисельність працівників, які зайняті постійно, коливалася. Частка працівників, які зайняті постійно, у 2017-2021 роках зросла на 15,2 в.п., тоді як по сезонному персоналу - скоротилася на 19,1 відсоткових пункти (таблиця 2.6).

Прямі витрати праці на продукцію скоротилися у 2021 році на 46,8 % порівняно з 2017 роком. Річний фонд заробітної платні зменшився на 388 тис. грн. До того ж часу середньорічна платня окремого працівника ПП „Агроланка” зросла на 62,0 %.

Таблиця 2.6

Динаміка ефективності використання персоналу приватного підприємства „Агроланка” за роками

Показники	Роки					2021 до 2017	
	2017	2018	2019	2020	2021	%	+,-
Середньорічна чисельність працівників, осіб	18	18	12	10	10	55,5	-8
Прямі витрати на продукцію, тис. люд.-год. – усього	47	39,4	29,6	22,8	25	53,2	-22
Річний фонд заробітної платні, тис. грн. – усього	3888	5040	3840	3420	3500	90,0	-388
Річна заробітна платня одного працівника, тис. грн.	216	280	320	342	350	162,0	+134

Валова продукція у бізнес-організації обліковується за допомогою натуральних та вартісних показників. Якщо брати до уваги вартісний вираз, то це ідентифікується за собівартістю та у співставних цінах. Такі індикатори застосовуються під час оцінювання фінансово-економічного стану приватного підприємства. Ключові індикатори виробничо-економічної активності об'єктів досліджень і рівень соціально-економічного ефекту інтенсифікування наведені в таблиці 2.7.

Найкраще розуміння щодо рівня виробничих соціально-економічних систем та економічного стану господарства демонструють індикатори, що характеризують соціально-економічний ефект від задіяння ресурсів для виробництва у сфері сільського господарства.

Таблиця 2.7

## Динаміка ефективності виробництва ПП «Агроланка» за роками

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2017
Валова продукція сільського господарства (у постійних цінах), тис. грн.	17161	18311	21441	31511	28091	163,7
Продуктивність праці, тис. грн.	170	203	357	606	530	311,7
Створено валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь - усього, тис. грн.	3432	3662	4288	6302	5618	163,6
Рівень рентабельності,	48,8	26,6	2,8	27,3	9,3	-39,5 в.п.

%						
---	--	--	--	--	--	--

Дані таблиці 2.7 демонструють, що переважна частина виробничо-економічних показників у приватному підприємстві „Агроланка” за період 2017-2021 рр. поліпшилися. Зокрема, виробництво валової продукції зросло на 63,7 %. Причому результативність праці збільшилася на 211,7 %. Виробництво валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилася з 3432 до 5618 тис. грн.

Коли здійснювати порівняння виробництва валової продукції на 100 грн. затрат основного виробництва, то тут простежується зростання на 24 %. Це говорить про збільшення ефекту від інвестицій у агробізнес. Рівень рентабельності сільськогосподарського підприємства скоротилася з 48,8 до 9,3 %, або на 39,5 в.п.

Економічна ефективність є важливим чинником, яка описує процентне відношення прибутків до сум матеріально-технічних та трудових затрат, що пов’язані із системою виробництва та реалізації товарів.

З метою характеристики соціально-економічної активності аграрного підприємства важливо проаналізувати ефект від застосування основних фондів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка ефективності використання основних фондів у ПП «Агроланка»

Показники	Роки					2021 до 2017	
	2017	2018	2019	2020	2021	%	+,-
Фондозабезпеченість, тис. грн.	1476	1520	1537	1629	1564	106,0	-88,0



Фондоозброєність, тис. грн.	410	422	641	815	782	190,7	+372,0
Фондовіддача, грн.	2,3	2,4	2,8	3,9	3,6	156,5	+1,3
Фондоємність, грн.	0,435	0,412	0,357	0,256	0,278	63,9	-0,157

За даними таблиці 2.8 можна стверджувати, що вартість валової продукції протягом останніх 5 років збільшилася. Зокрема, з 2021 р. до 2017 р., це відбулося на 1093 тис.грн. (163,7 %).

Фондозабезпеченість характеризується співвідношенням у процесі виробництва живої та уречевленої праці і порівняно з 2021 з 2017 роком на підприємстві вона несуттєво зменшилася.

Фондовіддача демонструє який обсяг валової продукції припадає на одну гривню. У приватному підприємстві «Агроланка» це складає 0,36 грн., що на 0,13 грн. більше порівняно із 2017 роком. Фондоозброєність сільськогосподарського підприємства теж збільшилася. Цьому сприяло несуттєве збільшення вартості основних фондів і зниження чисельності персоналу ПП «Агроланка». Позитивним фондом для приватного сільськогосподарського підприємства є і зниження фондоємності на 36,1 %.

Здійснюючи оцінювання ліквідності господарства, проведемо аналіз достатності кожного поточного (оборотного) активу задля погашення короткострокової кредиторської заборгованості.

Відповідно до нормативних документів щодо аналізу фінансового стану підприємства, теоретичні значення такого коефіцієнту має знаходитися у діапазоні 0,2-0,25. Для приватного підприємства „Агроланка” коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році становив 0,02. Такий показник є низьким.

Оптимальний рівень коефіцієнту ліквідності та його фактичне значення у контексті динаміки фінансової звітності приватного підприємства „Агроланка” представлено у таблиці 2.9.

Аналіз даних таблиці 2.9 засвідчує, що рівень ліквідності ПП „Агроланка” за 2017-2021 роки поліпшився. Однак власними грошовими коштами господарство не може погасити власні зобов’язання і відповідно коефіцієнт абсолютної ліквідності зростає. Зважаючи на наявні грошові кошти і засоби для розрахунків із дебіторами ПП „Агроланка” могло погасити близько 14 % короткострокових зобов’язань. Тобто, це на 4 % більше, аніж у 2017 р., проте на 12 % менш, аніж у 2020 р. З використанням усіх оборотних активів господарство спроможне погасити 180 % рівень коефіцієнту ліквідності ідентифікує господарство як платоспроможне.

Таблиця 2.9

Динаміка коефіцієнтів ліквідності приватного підприємства „Агроланка” за роками

Індикатор	Оптимум	2017	2018	2019	2020	2021	2021 до 2017, (+,-)
Коефіцієнт покриття	$\geq 1$	0,97	1,26	2,17	2,23	1,8	+0,83
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,10	0,16	0,25	0,26	0,14	+0,04
Коефіцієнт	0,2-	0	0,03	0,06,	0,09	0,02	+0,02

абсолютної ліквідності	0,35 ( > 0 )						
------------------------	-----------------	--	--	--	--	--	--

Рівень динаміки структури готової продукції представлено у таблиці 2.10.

Так, протягом 2017-2021 рр. у структурі товарної продукції ПП „Агроланка” сталися деякі зміни. Ці зміни зумовлені зростанням частки у структурі товарної продукції соняшнику на 181,3 %, ячменя на 230,6 % і т. ін. Станом на 2017 р. питома вага соняшнику у структурі товарного виробництва становила 65,1 %. До того ж часу варто звернути увагу, що недостатньо витримуються агротехнічні вимоги стосовно його частки у посівній площі (понад 30 % при рекомендованому рівні не більше 10 %). Загалом обсяг реалізації за вартісним вираженням зріс за 5 років у 1,28 рази.

Таблиця 2.10

Динаміка структури товарної продукції по приватному підприємству „Агроланка” за роками

Товарна продукція	2017		2021		2021 до 2017	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	%	(+;-)
Пшениця	3521	24,8	2921	15,9	82,9	-600,0
Соняшник	6541	46,0	11865	65,1	181,3	5324,0
Ячмінь	261	1,8	602	3,3	230,6	+341

Кукурудза на зерно	2691	18,9	1698	9,3	63,1	-993,0
Інша продукція	1201	8,5	1168	6,4	97,3	-33,0
Всього продукції	14211	100,0	18254	100,0	128,4	+4043

Трендове моделювання коефіцієнту швидкої ліквідності приватного підприємства „Агроланка” протягом 2017-2021 рр. продемонструвало, що у середньому такий індикатор збільшився на 0,018 значення за рік (додаток А). Фінансова стійкість корелює із рівнем залежності від кредиторів, інвесторів та описується відношенням власних та позичкових коштів.

## 2.2. Дослідження рівня інноваційного розвитку та конкурентного потенціалу ПП «Гемма»

Під час оцінки конкурентоздатності підприємства варто брати до уваги обрані стратегічні альтернативи серед головних конкурентів.

З метою порівнянн рівень конкурентоздатності ПП „Агроланка” представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Рівень конкурентоздатності ПП „Агроланка” з ТОВ «Нива» Синельниківського району Дніпропетровської області\*

Критерії конкурентоздатності	Коефіцієнт значущості	ПП «Агроланка»		ТОВ «Нива»	
		Рей-тинг	Загальна оцінка	Рей-тинг	Загальна оцінка
Внутрішньо-господарська	0,05	3	0,15	4	0,2

переробка сировини					
Ділова репутація	0,05	4	0,2	4	0,2
Ціна продукції	0,10	4	0,4	3	0,3
Якість продукції	0,30	4	1,2	4	1,2
Виробнича база	0,05	4	0,2	2	0,1
Розташування господарства	0,05	4	0,1	4	0,1
Маркетингові комунікації	0,20	2	0,4	2	0,4
Канали збуту	0,10	2	0,2	2	0,2
Технології землеробства	0,10	3	0,3	3	0,3
Всього	1,00	*	3,15	*	3,00

\* схожа спеціалізація і площі землекористування

Провівши аналіз таблиці 2.11 можливо здійснити висновки про те, що за сумарним рейтингом приватне підприємство «Агроланка» має певні переваги порівняно з одним зі своїх конкурентів – сільськогосподарським товариством з обмеженою відповідальністю «Нива» Синельниківського району. Передусім це сталося завдяки ціновим показникам на сільськогосподарську продукцію, а також високому рівню удосконалення матеріально-технічної бази. Поряд з цим ТОВ «Нива» має розвиненішу систему власної переробки сільськогосподарської сировини у порівнянні з ПП «Агроланка». А, отже, це у перспективі це могло б стати одним з напрямів стратегічних інновацій.

Зазвичай під час оцінювання інноваційних стратегій дають відповіді на низку запитань:

- якими є ключові чинники конкурентоспроможності цієї готової продукції?
- яким є практичний досвід підприємств-конкурентів у процесі реклами і стимулювання продажів?
- для реалізації готової продукції застосовується спеціалізована

торговельна мережа на стороні чи все ж таки власна?

- яким є практичний досвід руху товарів у підприємств-конкурентів?

Конкурентоздатність товарів є характеристикою продукції, що віддзеркалює їх відмінні риси від товарів-конкурентів. Причому це виявляється як за мірою відповідності певних суспільних потреб, так і за витратами на їх задоволення [7, 31, 34].

Оцінювання інноваційної стратегічної спроможності бізнес-організації здійснюється у долях одиниці і застосовується задля характеристики його конкурентоздатності:

$0 < СП < 0,4$  – характеризує слабку позицію;

$0,5 < СП < 0,7$  – характеризує середню позицію;

$0,8 < СП < 1,0$  – характеризує сильну позицію.

Оцінювання інноваційної стратегічної спроможності компанії (СПп) обчислюється шляхом корегування досягнутого по факту рівня (СПф) на можливу зміну внутрішніх потенціалів та оточуючого середовища:

$$СПп = КСПф \times Іп \times Ізс, \quad (2.1)$$

де  $Іп$  – індекс перспективної можливості внутрішніх інноваційних стратегічних потенціалів компанії;

$Ізс$  – індекс впливу чинників оточуючого середовища.

Далі важливо здійснити оцінювання перспективної спроможності еволюціонування внутрішніх потенціалів ПП „Агроланка”. Задля цього першочергово необхідно створити комплекс індикаторів, які зумовлять

внутрішню перспективу для підвищення конкурентного статусу. Це варто проводити за окремою функціональною ознакою функціонування бізнес-організації.

Потім треба фахово оцінювати потенціал поліпшення окремих напрямів функціонування ПП „Агроланка” з п’ятибальною системою: 1) незначний потенціал для розвитку; 2) помірний потенціал; 3) середній потенціал; 4) суттєвий потенціал; 5) відмінний потенціал.

Потім необхідно визначити значущість складових інноваційної стратегічної спроможності з метою загального розвитку підприємницької діяльності. Щоб цього досягти необхідно буде використати певну шкалу, яка відображає ранжування: 1) опис індикатора забезпечує несуттєвий вклад у досягнення цілі; 3) прийнятний вклад; 5) здійснює значний вплив на досягнення цілі; 7) можливості, які раніше вважалися сильними, перетворюються у значні; 9) є явна кореляція між індикатором та ціллю; 2, 4, 6, 8 – застосовуються у якості компромісного варіанту.

Рівень засвоєння потенційної спроможності підприємницької організації формує конкурентний статус компанії. Такий показник застосовується для виявлення потенціалу суб’єкта підприємництва щодо ведення конкурентної боротьби. Розрахунок ґрунтується на фактичних даних підприємства, де надана інформація стосовно сучасного становища ПП «Агроланка», а також його перспективної інноваційної спроможності. Згодом відбувається низка обчислень з метою виявлення перспективного конкурентного статусу конкретного підприємства:

Індекс перспективних спроможностей вираховується за допомогою формули:

$$I_{п.м.} = \text{УО}_{персп} / \text{УО}_{факт} \quad (3.2)$$

де  $\text{УО}_{персп}$  – узагальнююче оцінювання перспективних спроможностей;  
 $\text{УО}_{факт}$  – узагальнююче оцінювання фактичних спроможностей.

$$I_{п.м.} = 446/344 = 1,29$$

Далі здійснюється оцінювання впливу зовнішнього середовища:

$$I_{з.с.} = K_1 * K_3 / K_2 \quad (3.3)$$

де  $K_1$  – коефіцієнт впливу попиту.

$$K_1 = I_{п.} * KЗ_{п.} \quad (3.4)$$

де  $I_{п.}$  – індекс попиту.

$KЗ_{п.}$  – коефіцієнт значущості попиту.

$$K_1 = 1,28 * 3 = 3,84$$

$K_2$  – коефіцієнт впливу конкуренції.

$$K_2 = I_{к.} * KЗ_{к.} \quad (3.5)$$

де  $I_{к.}$  – індекс конкуренції.

$KЗ_{к.}$  – коефіцієнт значущості конкуренції.

$$K_2 = 1,5 * 2 = 3$$

$K_3$  – коефіцієнт впливу ресурсів.

$$K_3 = I_{р.} * KЗ_{р.} \quad (3.6)$$



де  $I_p$  – індекс ресурсів.

$K_3$  – коефіцієнт значущості ресурсів.

$$K_3 = 0,95 * 1 = 0,95$$

$$I_{3.c.} = 3,84 * 0,95 / 3 = 1,22$$

Обчислення показників, які відображають зовнішнє середовище засвідчує, що є можливість задля подальшого розвитку, оскільки  $I_{3.c.}$  перевищує 1.

Далішого можливо визначати перспективний конкурентний статус бізнес-організації:

$$КСП_{п.} = КСП_{ф.} * I_{п.м.} * I_{3.c.} \quad (3.7)$$

$$КСП_{п.} = 0,5 * 1,29 * 1,22 = 0,7$$

Згодом, коли будуть проведені усі обчислення, можливо буде дійти висновку, що під час імплементації новацій у системі перероблення аграрної продукції та сировини ПП «Агроланка» господарство займатиме середню позицію. При цьому його конкурентний статус підвищиться з рівня 0,4 до 0,7.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В ПП «АГРОЛАНКА»**

#### **3.1. Менеджмент інноваційних змін у сфері переробки аграрної продукції на підприємстві**

Беручи це уваги для ПП „Агроланка” рекомендується запровадити у практику виробництва часткове перероблення овочевої продукції і, зокрема, виробництво різних законсервованої суміші овочей.

Очікується, що такий спосіб до організування аграрного бізнесу дасть можливість значно збільшити його результативність.

Вихідні параметри для мереженого графіка представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні параметри для мереженого графіка щодо реалізації проекту з виробництва законсервованих сумішів овочей у ПП „Агроланка”

Шифр операцій	Найменування операцій	Попередні роботи	Тривалість робіт, днів
A	Обрання і придбання технологій	—	10
B	Підготовка приміщень	—	7
C	Перевірка і підготовка комунікації	—	5
D	Постачання і налагодження обладнання	B,C	7
E	Розроблення програм перепідготовки фахівців-операторів	A	3
F	Перепідготовка фахівців операторів	E	7
G	Розміщення замовлень	F	4
H	Практичне навчання та тестування виробничих ліній	G,D	5
Всього			48

Створення і збут овочевої продукції як частина лінійки виробництва підприємства „Агроланка” може займати важливе місце. На протязі попередніх періодів попит на цей товар збільшується. Поміж тим рівень рентабельності виробництва овочевої продукції зазвичай невисокий.

Звісно, що такий інноваційний проект потребує певного попереднього фінансово-інвестиційного аналізування та розроблення міроприємств з керівництва процесом його реалізації.

Під час реалізації проекту необхідно встановити переліки та послідовності здійснення операцій, а також часові затрати на такі операції. Задля такої мети зручно застосувати графічні методи проектування рішень, і зокрема мережеві графіки.

Відповідно до даних таблиці 3.1, на реалізацію проекту необхідно 48 днів. Однак видно, що певні операції здійснюються одночасно, або ж паралельним

чином. Такі операції пов'язані з вибором технологій та придбанням технологій, підготовкою приміщень, перевіркою і монтажем устаткування.

Мережевий графік (рис.3.1) демонструє, що терміни здійснення операцій можуть зменшитися із 48 днів (таким був план), до 29 днів.

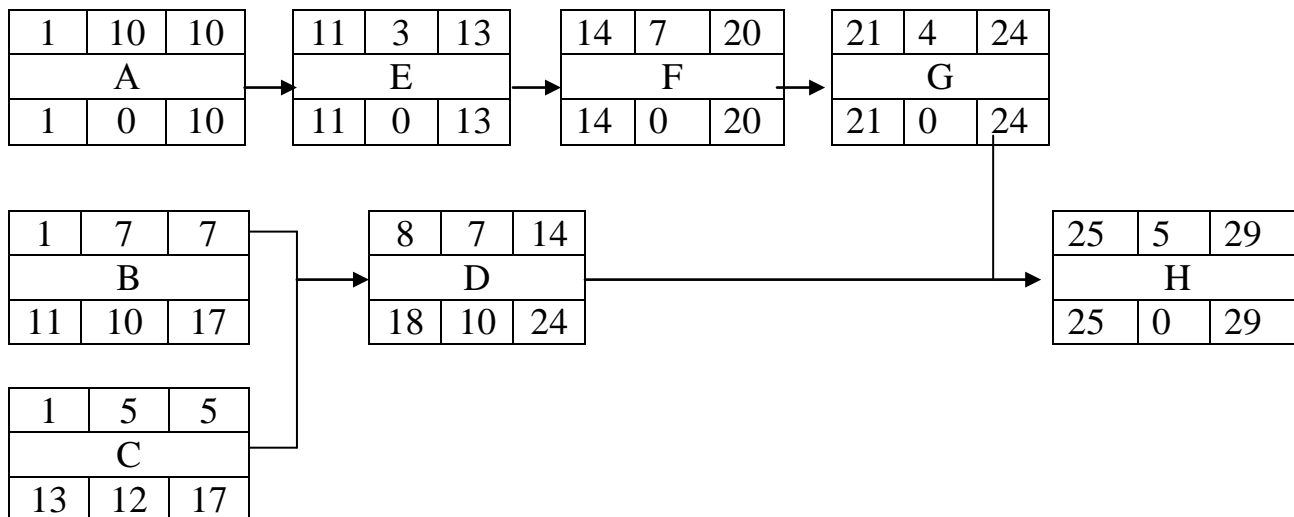


Рис. 3.1. Мережевий графік здійснення операцій за проектом з виробництва законсервованих сумішів овочей

Отже, для розуміння обсягу часового лагу задля реалізації усього проекту, варто створити мережевий графік, де будуть зображені роботи та структурно-логічні зв'язки поміж ними.

Тут критичними операціями є: обрання та придбання технологій, розроблення програм перепідготування фахівців-операторів, розташування замовлень, практико-орієнтовані тренінги та тестування ліній. Неналежне виконання таких операцій протягом встановленого часу може стати причиною щодо відтермінування прийняття проекту для ведення у дію.

На підставі мережевого графіку (рис. 3.1) було побудовано макет календарного плану (табл. 3.2).

Для здійснення проекту ПП „Агроланка” потрібно придбати оновлене устаткування для виробництва законсервованих сумішів овочей.

Відповідно до умов договору купівля устаткування і затрати на його встановлення і налагоджування визначені в обсязі 10 % від його загальної собівартості.

Устаткування планується купувати у ПрАТ „Техмашпостач” у м. Вінниця.

Постачання устаткування до виробничих цехів відбуватиметься авто, вантажопідйомність якого становить 3,5 тонни. Беручи до уваги масу устаткування, яке вказано у параметрах технологічної характеристики (1,4 тонни) устаткування можливо доставити протягом однієї ходки.

Рівень балансової вартості обладнання дорівнює:

$$B_{\text{варт. обл.}} = 997150,62 \text{ грн.}$$

Об'єм виробництва законсервованих сумішів овочей протягом року становитиме 560939 умовних одиниць (в умовній скляній тарі). Товар надходитиме для продажу у скляній тарі ємністю від 0,5 до 3 літрів.

Таблиця 3.2

Макет календарного плану здійснення операцій проекту з виробництва законсервованих сумішів овочей у ПП „Агроланка”

Шифр операцій	Найменування операцій	Тривалість, днів	День початку	День завершення
A	Обрання і придбання технологій	10	1.03	10.03
B	Підготовка приміщень	7	1.03	7.03
C	Перевірка і підготовка комунікації	5	1.03	5.03
D	Постачання і налагодження обладнання	7	8.03	14.03

Е	Розроблення програм перепідготовки фахівців-операторів	3	11.03	13.03
Ф	Перепідготовка фахівців операторів	7	14.03	20.03
Г	Розміщення замовлень	4	21.03	24.03
Н	Практичне навчання та тестування виробничих ліній	5	25.03	29.03

Виробничі витрати формуються із: затрат, які пов'язані із придбанням сировини; витрат на заробітну платню працівників; витрат щодо тари та упаковки; витрат на паливно-мастильні матеріали; витрат на електрострум; витрат на менеджмент; витрат, які пов'язані із придбанням води; витрат щодо амортизаційних авідрахувань; витрат, які пов'язані із транспортуванням; витрати на збут та ін.

Амортизаційні витрати. Зношення на рівні 15 %. Затрати на встановлення устаткування складають 10 % від його собвартості. Також враховуються і затрати, які пов'язані із транспортуванням.

$$Z_{\text{ам.обл.}} = 14957,1 \text{ тис. грн.}$$

$$Z_{\text{ам.спор.}} = 3220 \text{ грн.}$$

Сукупні амортизаційні затрати:

$$Z_{\text{ам.}} = 152891,1 \text{ грн.}$$

Витрати на ремонтування обладнання та будівельних конструкцій складають:

$$Z_{\text{рем.}} = 109930,2 \text{ грн.}$$

Витрати на електропостачання складають:

$$Z_{\text{е.}} = 114600,7 \text{ грн.}$$

Витрати, які пов'язані із придбанням води:

$$Z_{\text{в.}} = 163211,5 \text{ грн.}$$

Витрати, які пов'язані із паливно-мастильними матеріалами:

$Z_{\text{пмм}}=46750$  грн.

Витрати, які пов'язані із енергоносіями:

$Z_{\text{ен.}} = 324570,2$  грн.

Сукупні затрати:

$Z=2319662$  грн.

Витрати на менеджмент становлять 5 % від витрат на виробництво та складають 115983,1 грн.

Обчислення сукупних витрат на виробництво законсервованих сумішів овочей продемонстровано у таблиці 3.3.

Результати обчислень засвідчують, що собівартість запровадження змін становитиме 2288631,34 грн. ПП „Агроланка” могло б здійснювати такі затрати із власних прибутків і надходжень. Це означає, що фінансування проекту може відбутися без зовнішніх джерел, наприклад без залучення довгострокового кредиту.

Таблиця 3.3

Проектна сукупна вартість виробництва законсервованих сумішів овочей в ПП „Агроланка”

Показники	Загальні витрати на 1 шт., грн.
Витрати на сировину	10,61
Заробітня платня	10,1
витрат щодо тари та упаковки	7,4
Витрати на паливно-мастильні матеріали	0,06
Амортизаційні витрати	0,4
Витрати на електропостачання	0,16
Витрати, які пов'язані із придбанням води	0,22
Витрати, які пов'язані із транспортуванням	4,0

Витрати на менеджмент	1,5
Сукупні витрати	40,8

Далі доцільно обчислити рівень точки беззбитковості.

Цей показник визначається за формулою:

$$T_{\circ} = \frac{ПВ}{Ц - ЗВ}, \quad (3.1)$$

де ПВ – постійні затрати, тис.грн

Ц – ціна продажу 1 шт., грн

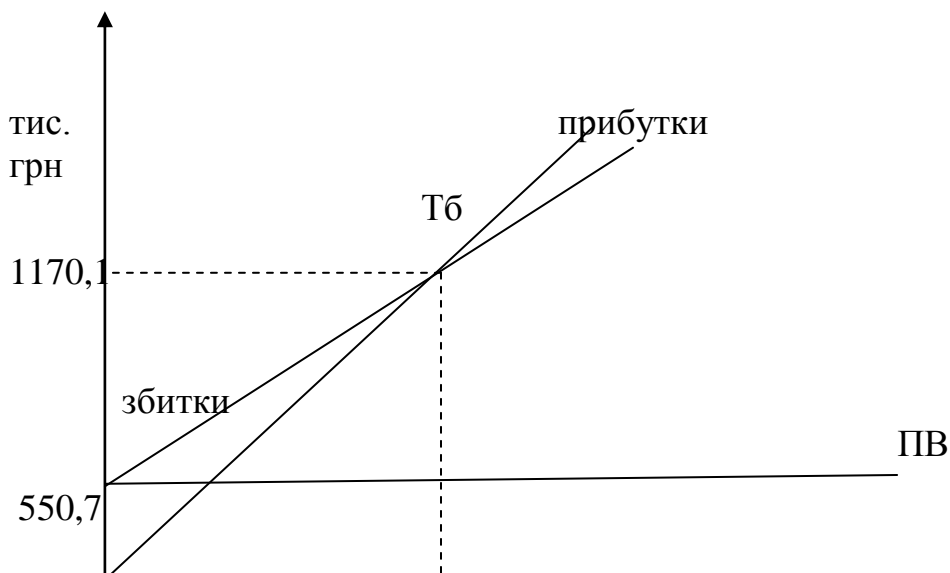
ЗВ –затрати, які змінюються, на 1 шт., грн

Зокрема, постійними витратами є ті, що пов'язані із заробітною платнею, 295000,8 грн., а також амортизаційні витрати 26269,34 грн.

Усереднена ціна продажу складає 60 грн. за умовну скляну тару. Рівень змінних затрат при цьому дорівнює на одиницю 39,8 грн.

$$T_{\circ} = \frac{557700,14}{60 - 39,8} = 27608 \text{ од.}$$

Точка беззбитковості в умовах виробництва складає 27608 ум. б. (умовні банки). Якраз за такого обсягу виробництва господарство цілком відшкодує власні витрати.





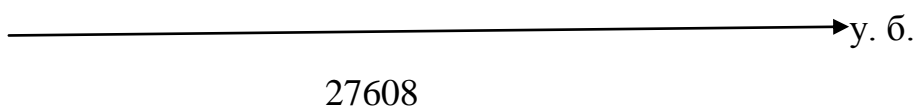


Рис. 3.2. Точка беззбитковості для виробництва законсервованих сумішів овочей

Результативність агробізнесу від запровадження у виробництво законсервованих сумішів овочей наведено у таблиці 3.4.

Дані таблиці 3.4 демонструють, що виробництво законсервованих сумішів овочей є доволі рентабельним проектом. Сільськогосподарське підприємство отримає за кожною виробленою і реалізованою умовною склянню тарою дохід (прибуток) на рівні 19,2 грн. А показник рентабельності становитиме 47,1 %.

Таблиця 3.4

Результативність агробізнесу від запровадження лінії з перероблення овочевої продукції у ПП „Агроланка”

Показники	Значення, тис. грн.
Об'єм збуту, ум. б.	56 093
Сукупна собівартість	2 288 631
Собівартість одиниці виробленого товару	60,0
Ціна продажу	40,8
Виручка від продажу	3 365 580
Обсяг прибутку	1 076 949
Рівень рентабельності, %	47,1

Отже, запровадження виробничої лінії законсервованих сумішів овочей надасть можливість ПП „Агроланка” підвищити запроєктований рівень рентабельності овочівництва (виробництво+перероблення) із 6,7 % до 34,5 %

(після імплементації проєкту), що може розглядатися як гідний результат. Це може відбутися за дисконтованого періоду окупності проєкту 0,2 роки. Фінансово-економічне аналізування проєкту є найфундаментальнішою та трудомною складовою проєктного обґрунтування, яке проводиться задля ідентифікації життєзспроможності проєкту у контексті запрограмованого рівня доходів.

У попередньому розділі роботи акцентувалася увага на тому, що ПП „Агроланка” є ефективним, яке має сталий фінансово-економічний стан, та низьку ймовірність щодо можливого банкрутства.

Наразі варто здійснити фінансово-економічне оцінювання ефективності проєкту, яке продемонструє дохідність проєкту. У залежності від оцінювання застосовуються різнопланові методичні підходи до економіко-інвестиційного аналізування.

Соціально-економічна результативність фінансово-інвестиційного проєкту є різницею між результатами і затратами поза рамками економічної ефективності безпосередніх учасників проєкту.

Для оцінювання результативності фінансово-інвестиційної активності застосовувалися такі індикатори:

- тривалість окупності проєкту. Фіксує обсяг необхідного часу з метою, щоби капіталовкладення забезпечили прибутковість, яка би покрила затрати;
- рівень дисконтованого періоду окупності розглядається як аналог періоду окупності проєкту (окупність із застосуванням теперішньої собівартості);
- чиста дисконтована вартість є сумою дисконтованих фінансово-економічних результатів за усі річні періоди здійснення проєкту, з урахуванням дати започаткування капіталовкладень.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{B_i - C_i}{(1+i)^t} = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+i)^t} - CF_0, \quad (3.2)$$

де  $V_t$  – вигода проєкту в рік  $t$ ;

$C_t$  – затрати на проєкт за рік  $t$ ;

$i$  – ставки дисконтування;

$n$  – строки проєкту;

$CF_t$  – рівень чистого грошового потоку протягом року  $t$

Отже, очислимо результативність цього проєкту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 демонструє, що рівень дисконтованого періоду окупності складає 0,2 роки.

За формульним підходом, який згаданий раніше, знайдемо рівень чистої дисконтованої вартості:

$$NPV = \frac{1202,8}{(1+0,15)^1} + \frac{1202,8}{(1+0,15)^2} + \frac{1202,8}{(1+0,15)^3} - 90 = 2657,14$$

Менеджмент інновацій являється потрібною умовою для розвитку виробничих систем, збільшення якості та кількості товарів, виникнення нових видів продукції. У приватному підприємстві „Агроланка” це має організовуватися як чіткий процес.

Таблиця 3.5

Обчислення результативності інноваційного проєкту щодо виробництва законсервованих сумішів овочей у ПП „Агроланка”, тис. грн.

Грошовий потік	Початкові капітало-вкладення	Рівень надходжень		
		2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рівень чистого грошового потоку	-90,5	1202,7	1202,7	1202,7
Ставки дисконтування, %	—	16	16	16
Рівень чистого дисконтованого грошового потоку	—	1046,3	909,2	791,4
Рівень накопиченого чистого	—	956,3	1865,6	2657,0

дисконтованого грошового потоку				
Рівень дисконтованого періоду окупності, роки	—	0,2		

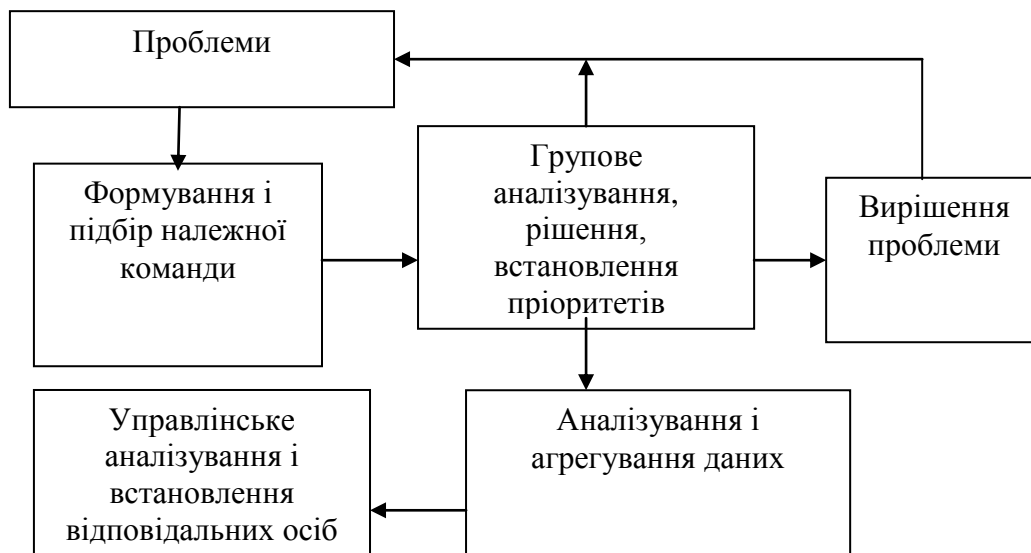


Рис. 3.3 Процес менеджменту інноваційних змін у ПП „Агроланка”

А, отже, такий проєкт можна розглядати як доцільний і вигідний. Підсумком інноваційного процесу є новації, а їх запровадження до господарської практики класифікується як нововведення, себто з часу ухвалення до поширення нововведення набуває ознак інновації.

### 3.2. Напрями змін і впровадження процесу управління ризиками в систему менеджменту інновацій ПП „Агроланка”

За нинішніх умов функціонування ПП „Агроланка” до одного з ключових чинників, який є причиною низького рівня конкурентоздатності сільськогосподарських товарів являється значний рівень виробничих затрат, який ґрунтується на вартості кожного окремого ресурсу.

Оскільки основою конкурентоздатності товарів є рівень якості та ціни, то звісно що задіяння сучасної новаційної ресурсощадної технології являється важливим чинником формування конкурентоздатності виробничих систем. Бо

зменшення виробничих затрат на створення нових товарів надає можливості товаровиробникові зменшувати ціну. А це формує можливості для виживання в умовах конкурентної боротьби. Ба більше, оновлена технологія забезпечує можливість виробництва товарів з високим рівнем якості, що задовільняє зростаючий попит на ринку.

Розв'язання проблеми ресурсоощадження у ПП „Агроланка” виначає одержання чітких результатів:

- збільшення врожайності рослинницьких культур;
- нарощування виробничих показників щодо агропродукції за умов постійних чи менших затрат ресурсів;
- зниження собівартості сировини та матеріалів;
- нарощування прибутків і окупності затрат;
- ефективніша експлуатація потужностей для сільськогосподарського виробництва;
- зростання рівня результативності праці;
- покращення екологічних умов для ведення виробництва продукції рослинництва і тваринництва;
- збільшення конкурентоздатності аграрного підприємництва при зниженні його ресурсомісткості та ін.

Ключовий напрям еволюціонування ПП „Агроланка” є інтенсифікування виробничих систем і нарощування потужностей бізнесу на засадах досягнень НТП.

З метою отримання стабільного врожаю зернових доцільно брати до уваги можливості ґрунтово-кліматичних районів, окремих полі та сортів; надавати послідовну підтримку родючості ґрунтів та регулярно брати до уваги потреби рослин. Під час вирощування рослин та тварин такого можливо досягти лише з урахуванням можливостей інтенсифікування виробничих операційних бізнес-процесів.

Щодо аграрної сфери економіки інтенсифікування виробничих систем передбачає збільшення рівня концентрування чинників інтенсифікування

сілськогосподарського бізнесу. А саме задіяння такого фактору як мінеральні добрива, пестициди, стимулятор росту, оновлені технічні засоби, меліорація та інше.

Методи лінійного програмування дають можливість на основі минулорічних даних про господарську діяльність ПП „Агроланка” зробити прогнозування перспективних оптимальних моделей еволюціонування сілськогосподарського бізнесу.

Сформована матриця містила такі змінні величини:

X1- площа під озимою пшеницею, гектарів;

X2- площа під ячменем, гектарів;

X3- площа під горохом, гектарів;

X4- площа під кукурудзою на зерно, гектарів;

X5- площа під соняшником, гектарів;

X6 – площа під ріпаком, гектарів;

X7- під овочами, гектарів.

Система обмеження у матриці задачі лінійного програмування по ПП «Агроланка» передбачала:

Обмеження, яке пов'язане із площею ріллі:

$$X1+X2+X3+\dots+X7\leq 520,2$$

Обмеження, яке пов'язане із трудовими ресурсами:

$$35,2X1+36,1X2+36,3X3+38,0X4+ 37,0X5+29,3X6+14,2X7\leq 142984,0$$

Обмеження, яке пов'язане із виробничими затратами:

$$552,0X1+652,0X2+824,2X3+884,0X4+ 754,0X5+724,0X6\leq 764000,0$$

Обмеження, яке пов'язане із обсягами використання мінерального азотного добрива (д. р.):

$$32,2X1+33,6X2+ 30,3X3+37,3X4+34,0X5+32,0X6\leq 142984,0$$

Обмеження, яке пов'язане із площею соняшнику:

$$X5\leq 310,0$$

Обмеження, яке пов'язане із площею ячменю:

$$X2\geq 205,0$$

Обмеження, яке пов'язане із контрактними зобов'язаннями щодо кукурудзи на зерно:

$$34X1 \geq 3100,0$$

Обмеження, яке пов'язане із площею овочів:

$$X6 \geq 150,0.$$

Цільовою функцією є максимальний прибуток і він складає:

$$468,0X1 + 3342,0X2 + 268,0X3 + 344,0X4 + 422,0X5 + 880,0X6 - \max.$$

Матриця задачі лінійного програмування представлена у додатку Б. Результат розв'язання задачі містить додаток В.

Унаслідок розв'язання поставленого завдання одержано відповідні результати (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Співставлення фактичної і оптимальної посівної площі ПП „Агроланка”, гектарів

Сільськогосподарські культури	Факт, 2021 р.	Оптимальне рішення	Відхилення (+/-)
Ріпак	-	95,6	+95,6
Овочі	-	30,0	+30,0
Озима пшениця	111,0	180,2	+69,2
Ячмінь	71,4	45,4	-26,0
Горох	17,2	18,0	-0,8
Кукурудза на зерно	46,4	62,0	+15,6
Соняшник	189,0	62,0	-127
Інші аграрні культури	60,2	22,0	-38,2
Пар	25,0	5,0	-20

Всього	520,2	520,2	-
--------	-------	-------	---

Параметри таблиці 3.5 засвідчують, що з позиції економічної ефективності, варто підвищити у структурі посівів рівень площі під озимою пшеницею і кукурудзою на зерно (69,2 і 15,6 гектарів). До того ж часу варто також нарощувати виробництво такої культури як горох. Натомість, на 127 гектарах зменшиться площа, на якій вирощується насіння соняшнику. Це актуально, зважаючи на потреби щодо агротехнічних вимог. Дотепер таких вимог у господарстві суттєво не дотримувалися. Крім того, беручи до уваги поточний попит і рівень прибутковості рекомендується відновити практику виробництва ріпаку та овочей, відвівши під їх вирощування відповідно 95,6 гектрів та 30,0 гектарів сільськогосподарських угідь.

Значної уваги варто надавати впливу природних і кліматичних особливостей на процес підвищення урожайності сільськогосподарських культур. Рівень динамічності та нестабільності погодних чинників (при незмінному застосуванні кожного агротехнічного прийому) спричинює змінний характер врожаїв за роками у діапазоні (20-80 %). Дослідження особливостей регування аграрних культур на зміну умов навколишнього середовища певним чином надасть можливість керувати обсягами продуктивності у рослинництві.

До складників новаційних індустріалізованих технологічних процесів виробництва продукції зернових можна віднести:

- здійснення сівби сільськогосподарської культури після кращого попередника;
- здійснення таких заходів як хімічна меліорація;
- виробництво продукції, яка одночасно позитивно реагує на підвищення агрофону;
- використання диференційованих систем оброблення ґрунтів у залежності від стану ґрунтових та кліматичних умов;



- наданням рослинам необхідної кількості засобів мінерального живлення з урахуванням картограми поля;
- задіяння комплексу азотних мінеральних добрив;
- звикористання інтегрованих систем захищення культур від бур'яну, хвороб і шкідників;
- належне виконання усіх технологічних прийомів, які пов'язані з накопиченням у ґрунтах водяної маси тощо.

Методичним підґрунттям для індустріальних технологій є застосування послідовних, комплексних, системних підходів до їх впровадження. До того ж усі чинники інтенсифікування задіюються у комплексній взаємодії. Сама ж результативність виробництва озимих зернових ґрунтується на:

- постійному збільшенні продуктивності ґрунтів;
- урахуванні біологічних особливостей інтенсивних сортів, як є районованими та високопродуктивними;
- застосування таких засобів як біологічні, агротехнічні і агрохімічні;
- формування раціонального складу МТП із забезпеченням його ефективної експлуатації;
- високий рівень кваліфікації та відповідальності працівників;
- підтримання рівня виробничо-технологічної дисципліни.

Орієнтування на такі вимоги створює умови для максимальної віддачі від використання ресурсного потенціалу.

Ціллю індустріальної технології являється максимальне досягнення продуктивних можливостей у рослинництві. Задля цього на усіх стадіях розвитку потрібно формувати сприятливі умови. Програмування врожаїв із задіянням інтенсивного методичного інструментарію є виразною особливістю нової ери сільськогосподарського виробництва.

Науковими дослідженнями і прогресивними практиками підтверджено, що ключовим резервом зростання результативності та забезпечення стійкості землеробської діяльності являється максимізація у застосуванні біоенергетичних можливостей ґрунту, погодно-кліматичних особливостей у

різні роки, а також потенціалу, який мають існуючі види та сорти сільськогосподарських культур у сфері зерновиробництва.

До перспективних новаційних напрямів розвитку ПП „Агроланка” можна віднести збільшення врожайності та мінімізування виробничих затрат щодо зернових з урахуванням інтенсифікування виробництва такої продукції за сучасних умов.

Повсякчас усі умови розвитку зерновиробництва (за виключенням такого чинника як погода), потребують жорсткого контролю. Методичні підходи та інтенсифікація оброблення ґрунта, внесення добрив та задіяння такого засобу як захист рослин та терміни оброблення ділянок поля чітко встановлюються залежно від регіональних умов та досягнутих етапів розвитку сільськогосподарських культур. Такий гнучкий менеджмент посівів формує перспективу щодо високої урожайності.

Обрання технологій оброблення являється одним з ключових факторів, що здійснює вплив на рівень врожаю та отримання прибутків, зменшення затрат. Практика діяльності низки сільськогосподарських підприємств це все значною мірою підтверджує.

У приватному агропідприємстві „Агроланка” під більшість сільськогосподарських культур застосовуються ґрунтозахисні мінімальні оброблення ґрунтів глибиною 5 см. Такі системи є ресурсомісткими і вологомісткими. До того ж часу вони суттєво збільшують результативність виробництва продукції рослинництва. Мінімізування оброблення задля зниження агротехнічних навантажень на ґрунти дає можливість для зменшення затрат у пальному, праці, коштах на аграрне виробництво. Такі кроки сприяють зростанню конкурентноспроможності сільськогосподарської продукції на світових ринках.

Мінімальна технологія в обробітку ґрунтів для ПП „Агроланка” являється перспективною для запровадження під час виробництва готової продукції. Передусім мається на увазі вирощування зернових культур. Обрання таких технологій зумовлено низкою чинників і серед них особливе місце посідає

фактор, який пов'язаний із відновленням родючості ґрунтів, а також зберіганням вологи, бо ПП „Агроланка” знаходиться у зоні аграрного виробництва з низьким рівнем вологи.

Рівень врожайності у сфері зерновиробництва зумовлений і таким чинником як кількість культивацій. Мінімазацію поверхневого обробітку доцільно використовувати під час вирощування озимих зернових після кукурудзи на силос або бобових культур. Відомим фактом є те, що окремі складові врожайності різною мірою здійснюють вплив на результат.

У приватному сільськогосподарському підприємстві „Агроланка” варто застосовувати елементи широкозахватної техніки. Це напряму пов'язано з використанням новаційних інтенсифікованих. Ключовою ціллю закупівлі нових видів сільськогосподарської техніки є нарощування прибутків товаровиробників, заощадження енергетичних та інших матеріальних ресурсів тощо. Досягати таких результатів можливо завдяки зростанню рівня продуктивності, рівня надійності, ощадливості та дещо менших амортизаційних витрат на експлуатацію таких сільськогосподарських машин.

Конкурентоспроможність виробничих систем у рослинництві передусім визначає рівень прибутковості, який формується на різних ланках ланцюга постачання (закупівлі, зберігання, перероблення, продажі). При цьому перероблення та зберігання зернових у сучасній економіці є однією з вагомих складових і у ланцюгу створення вартості.

Інновації необхідні і у системах збереження товарів галузі зерновиробництва ПП „Агроланка”. Тому для перероблення та зберігання зернових у приватному аграрному підприємстві пропонується задіювати власні сховища для зерна. Наприклад, як один з варіантів може розглядатися сховище для зернових від компанії «MFS YORK».

Це зерносховище є взаємопов'язаним складним комплексом, що може здійснювати усі операційні процеси із зерновими. До того ж це включає декілька стадій від приймання зерна до його продажу споживачам. При цьому такий комплекс включає:

- підрозділ орієнтований на проблеми вагового господарства;
- багатофункціональні лабораторії;
- системи приймання зернових;
- системи осусушення зернових;
- системи зберігання зернових;
- системи перевезення зернових;
- системи відвантаження зернових;
- лінії із приготування матеріалу для сівби;
- мінізавод із виробництва комбікормової продукції;
- система борошномельних комплексів та ін.

Системи зберігання представлені 24 силосами, загальна місткість яких понад 33 тис. тонн зернових. Така комплексна система обладнана декількома видами силосів (6 - по 1555 тон, 10 - по 1725 тонн, 7 - по 930 тон зернових). Кожен силос обладнаний системою активної вентиляції та системою контролювання температур зернових. Інформування щодо відповідних даних фіксується у електронних ситемах лабораторій. До того ж часу кожен із силосів, сушарки та бункери вироблені зі спеціальних матеріалів (гофрований оцинкований метал). Функціонування зернового комплексу в середовищі сучасної економіки сприяє підвищенню рентабельності рослинницької галузі завдяки збуту зібраного урожаю у період із найбільшими цінами на протязі маркетингового року.

Розглядаються 2 альтернативні варіанти купівлі устаткування з установкою зерносховищ компанії «MFS YORK»:

- купівля на основі лізингових умов;
- кредитування у комерційних банках.

Узгоджена із лізингодавачем вартість купівлі устаткування в кінці строків лізингового договору – 6020 тис. грн.

В управлінні інноваційною діяльністю ПП „Агроланка” потрібно розглядати і оцінювати комплекс ризиків інноваційного проекту.

Ризик є невизначеністю, яка пов'язується із можливостями щодо появи на протязі здійснення проєкту неблагоприємних факторів та обставин.

Цей інноваційний проєкт може мати низку ризиків. Це ризик:

- політичний, який пов'язаний з невизначеністю політичних обставин, змін у системі законодавства, впливом державних інституцій на сфери оподаткування, нестабільністю громадянської ситуації, глобальними світовими подіями тощо);
- комерційний, який пов'язаний зі зниженням попиту на товари, підвищенням цін на комплекс енергоносіїв, воду, зміни цінових параметрів на основні матеріали тощо;
- виробничий, який пов'язаний з випуском товарів з нижчим рівнем якості, зростанням витрат, виходом з ладу устаткування тощо;
- інноваційний, який пердусім пов'язаний з прискореним моральним застаріванням устаткування.

Встановивши види ризику важливо виявити і рівень пріоритетності кожного з них. Для реалізації такої мети зробимо обчислення  $p$  в таблиці 3.9, беручи до уваги дані розрахунків таблиці 3.7.

$$W_1/W_k=f, \quad (3.3)$$

де  $W_1$  – група ризику із суттєвими пріоритетами

$W_k$  - група ризику із найменшими пріоритетами

$$f = 1/4 = 0,25$$

Формула демонструє, що перший пріоритет більш вагомий ніж останній у 0,25 рази. Ділі має розраховуватися вага із найнижчим пріоритетом:

$$W_k = 2/(k(f + 1)) , \quad (3.4)$$

де  $k$  – чисельність груп ризику

$$W_k = 2/(4(0,25 + 1)) = 0,4$$

Подальшим етапом є виявлення значущості решти груп за пріоритетами відповідно до формули:

$$W_j = W_k \cdot \frac{(k - j) \cdot f + j - 1}{k - 1}, \quad (3.5)$$

де  $j$  – чисельність ризиків у групі.

Таблиця 3.7

## Частка найпростіших ризиків

Ризик	Пріоритет	Значущість, Wi
Політичний	3	0,50
- невизначеність зумовлена політичною ситуацією		0,10
- зміни законодавства		0,10
- вплив державної системи на податковий процес		0,10
- нестійкість політико-економічної системи		0,10
- нестійкість політик щодо енергоресурсів		0,10
Комерційний		1
- пов'язаний зі зниженням рівня попиту на товари	0,10	
- зростання рівня цін на енергоносії	0,10	

- зміни ціни на ключову сировину		0,10
- обставини непереборної сили		0,10
Виробничий	2	0,40
- виробництво товарів з низькою якістю		0,10
- зростання витрат		0,10
- плинність персоналу		0,10
- надійність устаткування		0,10
Інноваційний	4	0,10
- прискорене моральне застарівання устаткування		0,10

$$W_1 = 0,4 \cdot \frac{(4-5) \cdot 0,25 + 5-1}{4-1} = 0,5$$

$$W_2 = 0,4 \cdot \frac{(4-4) \cdot 0,25 + 4-1}{4-1} = 0,4$$

$$W_3 = 0,4 \cdot \frac{(4-4) \cdot 0,25 + 4-1}{4-1} = 0,4$$

$$W_4 = 0,4 \cdot \frac{(4-1) \cdot 0,25 + 1-1}{4-1} = 0,1$$

Встановимо значущість простих чинників для окремих видів ризиків, які включені до відповідної пріоритетної групи:

$$W_i = W_j / M_j , \quad (3.6)$$

де  $W_j$  – значущість простого ризику за групою пріоритетів

$M_j$  – чисельність ризиків, які включені до пріоритетних груп

$$W_1 = 0,5/5 = 0,1$$

$$W_2 = 0,4/4 = 0,1$$

$$W_3 = 0,4/4 = 0,1$$

$$W_4 = 0,1/1 = 0,1$$

Це засвідчує, що кожен з простих ризиків у окремій групі має однакову значущість.

Далі важливо було провести оцінювання ймовірності настання ризиків.

Таблиця 3.8

Рівень пріоритетності настання ризику за інноваційним проектом

Ризик	Рівень оцінки			Середня ймовірність, $P_i$
	1	2	3	
<b>Політичний</b>				
- невизначеність зумовлена політичною ситуацією	15,0	25,0	15,0	18,30
- зміни законодавства	20,0	35,0	15,0	23,30
- вплив державної системи на податковий процес	35,0	30,0	15,0	26,70
- нестійкість політико-економічної системи	10,0	15,0	25,0	16,70
- нестійкість політик щодо енергоресурсів	20,0	35,0	35,0	30,00
<b>Комерційний</b>				
- пов'язаний зі зниженням рівня попиту	45,0	25,0	30,0	33,30



на товари				
- зростання рівня цін на енергоносії	30,0	30,0	20,0	30,00
- зміни ціни на ключову сировину	15,0	20,0	10,0	15,0
- обставини непереборної сили	10,0	10,0	15,0	11,70
Виробничий				
- виробництво товарів з низькою якістю	10,0	15,0	15,0	13,30
- зростання витрат	30,0	30,0	35,0	31,70
- плинність персоналу	10,0	25,0	20,0	18,30
- надійність устаткування	10,0	10,0	15,0	11,70
Інноваційний				
- прискорене моральне застарівання устаткування	20,0	15,0	10,0	15,0

Підсумкові розрахунки наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Підсумкове оцінювання ризиків інноваційного проекту зі створення зерносховища у ПП „Агроланка”

Ризик	Ризик, $W_i$	Ймовірність, $P_i$	Бали, $W_i * P_i$
Політичний	0,10	18,30	1,83
- невизначеність зумовлена політичною ситуацією	0,10	23,30	2,33
- зміни законодавства	0,10	26,70	2,67
- вплив державної системи на податковий процес	0,10	16,70	1,67
- нестійкість політико-економічної системи	0,10	30,00	3,00
- нестійкість політик щодо			

енергоресурсів			
Комерційний	0,10	33,30	3,33
- пов'язаний зі зниженням рівня попиту на товари	0,10	30,00	3,00
- зростання рівня цін на енергоносії	0,10	15,00	1,50
- зміни ціни на ключову сировину	0,10	11,70	1,17
- обставини непереборної сили			
Виробничий	0,10	13,30	1,33
- виробництво товарів з низькою якістю	0,10	31,70	3,17
- зростання витрат	0,10	18,30	1,83
- плинність персоналу	0,10	11,70	1,17
- надійність устаткування			
Інноваційний	0,10	15,00	1,50
Разом	1,40	—	29,50

Для цього задіяно метод експертної оцінки за такою схемою:

0 – ризик вважається незначним;

25 – ризик, більше всього, не справдиться;

50 – ризики знаходяться у ситуації невизначеності;

75 – ризик є високим;

100 – ризик є доволі значним.

Рівень пріоритетності настання ризику представлено у таблиці 3.8.

Після визначення середньої ймовірності настання ризиків сформуємо підсумкову оцінку:

$$R = \sum W_i \cdot P_i \quad (3.7)$$

Таким чином, проведене оцінювання продемонструвало, що здійснення проєкту з будівництва зерносховища у ПП „Агроланка” має певні елементи

ризиків. Причиною цього є вагомий рівень ймовірності його настання (30 балів зі 100 можливих).

А, отже, під час аналізу було виявлено і те, що імплементація ініційованих новацій містить деякі ризики. Однак у загальному контексті ці ризики все ж таки не є значними для ПП „Агроланка” і тому вони не є суттєвою загрозою для реалізації відповідного інноваційного проєкту.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Здійснені у кваліфікаційній роботі дослідження дозволяють зробити низку висновків та рекомендацій:

1. Мета інновації має бути досить чітко орієнтована за часом у контексті досягнень очікуваного результату. Зважаючи на це, інноваційна ціль може бути довгостроковою, середньостроковою і короткостроковою. У плануванні, як функції управління інноваціями, потрібно забезпечувати обґрунтування ключових напрямків і пропорційності інноваційних заходів згідно з прийнятими прогнозами і цілями еволюції, можливостями у сфері ресурсних забезпечень, інноваційних потенціалів компанії, ринкової кон'юнктури тощо. У функції, пов'язаної з плануванням, охоплюється увесь спектр заходів з розробки запланованих дій у інноваційних процесах.

2. Контролювання переходу від одного бізнес-процесу в інноваційній діяльності до іншого є важливим механізмом менеджменту імплементації нововведення. Успішне запровадження новації суттєвим чином залежить від міри безперешкодності руху логічним ланцюжком операційних процесів, передусім на їх перетині. А це перш за все залежатиме від погодженості суголосних підсистем під час переходу від одного бізнес-процесу до іншого і, звісно, від заінтересованості стейкхолдерів, які здійснюють певні бізнес-операції.

Відразу після економічного освоєння нововведення, спочатку на перших, а згодом і на інших підприємствах настає фаза його результативного застосування. Для цього процесу характерна поступова стабілізація затрат і збільшення ефекту, передусім за рахунок збільшення обсягу застосування інновацій. Якраз на цьому етапі забезпечується реалізація основної частини соціально-економічного ефекту інноваційної діяльності.

3. ПП «Агроланка» наразі обробляє 562 га сільськогосподарських угідь. Провідною виробничою галуззю сільськогосподарського бізнесу є рослинницька продукція. Предметом діяльності ПП «Агроланка» є: виробництво сільськогосподарської сировини з метою подальшої переробки та готової продукції; перероблення і збут сільськогосподарської продукції; проведення гуртової і роздрібної торгівлі товарами аграрного виробництва; проведення операцій з посередництва, торгівлі та рекламної підтримки та ін. Процес трансформації сільськогосподарських угідь відбувається постійно.

При цьому переважна частина виробничо-економічних показників у приватному підприємстві „Агроланка” за період 2017-2021 рр. поліпшилися. Зокрема, виробництво валової продукції зросло на 63,7 %. Причому результативність праці збільшилася на 211,7 %. Виробництво валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилася з 3432 до 5618 тис. грн. Коли здійснювати порівняння виробництва валової продукції на 100 грн. затрат основного виробництва, то тут простежується зростання на 24 %. Це говорить про збільшення ефекту від інвестицій у агробізнес. Проте рівень рентабельності

сільськогосподарського підприємства скоротився з 48,8 до 9,3 %, або на 39,5 відсоткових пункти.

4. Площі зернових та зернобобових сільськогосподарських культур у приватному підприємстві „Агроланка” за період 2017-2021 рр. збільшилися. При цьому площі під озимою пшеницею зросли на 4,7 %, площі під ячменем зросли на 16,7 %, а площі під кукурудзою на зерно стали меншими на 28,2 %. Протягом 2017-2021 рр. у структурі товарної продукції ПП „Агроланка” сталися деякі зміни. Ці зміни зумовлені зростанням частки у структурі товарної продукції соняшнику на 181,3 %, ячменя на 230,6 % і т. ін. Станом на 2017 р. питома вага соняшнику у структурі товарного виробництва становила 65,1 %. До того ж часу варто звернути увагу, що недостатньо витримуються агротехнічні вимоги стосовно його частки у посівній площі (понад 30 % при рекомендованому рівні не більше 10 %). Загалом обсяг реалізації за вартісним вираженням зріс за 5 років у 1,28 рази. Трендове моделювання коефіцієнту швидкої ліквідності приватного підприємства „Агроланка” протягом 2017-2021 рр. продемонструвало, що у середньому такий індикатор збільшився на 0,018 значення за рік.

5. Під час оцінки конкурентоздатності підприємства варто брати до уваги обрані стратегічні альтернативи серед головних конкурентів. Провівши аналіз можливо здійснити висновки про те, що за сумарним рейтингом приватне підприємство «Агроланка» має певні переваги порівняно з одним зі своїх конкурентів – сільськогосподарським товариством з обмеженою відповідальністю «Нива» Синельниківського району. Передусім це сталося завдяки цінним показникам на сільськогосподарську продукцію, а також високому рівню удосконалення матеріально-технічної бази. Поряд з цим ТОВ «Нива» має розвиненішу систему власної переробки сільськогосподарської сировини у порівнянні з ПП «Агроланка». А, отже, це у перспективі це могло б стати одним з напрямів стратегічних інновацій. Під час імплементації новацій у системі перероблення аграрної продукції та сировини ПП «Агроланка»

господарство займатиме середню позицію. При цьому його конкурентний статус підвищиться з рівня 0,4 до 0,7.

6. Для ПП „Агроланка” рекомендується запровадити у практику виробництва часткове перероблення овочевої продукції і, зокрема, виробництво різних видів законсервованої суміші овочей. Очікується, що такий спосіб до організування аграрного бізнесу дасть можливість значно збільшити його результативність. Об’єм виробництва законсервованих сумішів овочей протягом року становитиме 560 939 умовних одиниць (в умовній скляній тарі). Товар надходитиме для продажу у скляній тарі ємністю від 0,5 до 3,0 літри. Фінансування проєкту може відбутися без зовнішніх джерел, наприклад без залучення довгострокового кредиту.

Запровадження виробничої лінії законсервованих сумішів овочей надасть можливість ПП „Агроланка” підвищити запроєктований рівень рентабельності овочівництва (виробництво+перероблення) із 6,7 % до 34,5 % (після імплементації проєкту), що може розглядатися як гідний результат. Це може відбутися за дисконтованого періоду окупності проєкту 0,2 роки. А, отже, такий проєкт можна розглядати як доцільний і вигідний.

7. З позиції економічної ефективності, варто підвищити у структурі посівів рівень площі під озимою пшеницею і кукурудзою на зерно (69,2 і 15,6 гектарів). До того ж часу варто також нарощувати виробництво такої культури як горох. Натомість, на 127 гектарах зменшиться площа, на якій вирощується насіння соняшнику. Це актуально, зважаючи на потреби щодо агротехнічних вимог. Дотепер таких вимог у господарстві суттєво не дотримувалися. Крім того, беручи до уваги поточний попит і рівень прибутковості рекомендується відновити практику виробництва ріпаку та овочей, відвівши під їх вирощування відповідно 95,6 гектрів та 30,0 гектарів сільськогосподарських угідь.

8. Інновації необхідні і у системах збереження товарів галузі зерновиробництва ПП „Агроланка”. Тому для перероблення та зберігання зернових у приватному аграрному підприємстві пропонується задіювати власні сховища для зерна. Наприклад, як один з варіантів може розглядатися сховище

для зернових від компанії «MFS YORK». Це зерносховище є взаємопов'язаним складним комплексом, що може здійснювати усі операційні процеси із зерновими. Здійснення проєкту з будівництва зерносховища у ПП „Агроланка” має певні елементи ризиків. Причиною цього є вагомий рівень ймовірності його настання (30 балів зі 100 можливих). А, отже, під час аналізу було виявлено і те, що імплементація ініційованих новацій містить деякі ризики. Однак у загальному контексті ці ризики все ж таки не є значними для ПП „Агроланка” і тому вони не є суттєвою загрозою для реалізації відповідного інноваційного проєкту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві / Б. М. Андрушків, А. І. Піхурко. // Матеріали IV Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій – Тернопіль 25-26 листопада 2015. – 2015. – С. С. 168–169.
2. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр

- Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. Том 19. № 2. С. 13-19.
3. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
  4. Васильєва Т. А., Рябенков О. Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві // Вісник Української академії банківської справи. № 1(36). 2014. С.84-89.
  5. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І., Шиян О.М. Соціологія: навч. посіб. К.: Вид-во Європейського університету, 2004. 246 с.
  6. Гірняк О.М., Лазновський П.П. Менеджмент: підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів: «Мангнолія 2006», 2008. 352 с.
  7. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. К.: Логос, 2013. 204 с.
  8. Гончарук А.Г., Аслаханов І.А. Управління ефективністю діяльності підприємств виноробної галузі // Економіка харчової промисловості. № 1(21). 2014. С.25-29.
  9. Горбоконь В.Ю. Формування ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств// Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал. 2015. № 4. С. 182-191
  10. Грицик К.В. Управління ефективністю діяльності підприємства на основі формування системи збалансованого розвитку: автореф. дис. кан-та екон. наук: 08.00.04; Одеський національний політехнічний університет. Одеса., 2009. 16 с.
  11. Грузнов І.І. Організаційно-економічний механізм управління. Одеса: Астропрінт, 2000. 292 с.
  12. Гура Н. О., Ігнатенко С. М. Санація підприємства в умовах фінансової кризи та роль контролінгу в її проведенні // Міжнародний збірник наукових праць. 2010. Вип. 1 (16). С. 31-36.



13. Дацій О. І., Азізов С. П. Методичні підходи до ефективності управління процесами реалізації на промислових підприємствах. Ефективна економіка. 2019. №5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/17.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/17.pdf)
14. Дарміць Р.З., Вацик Н. О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства // НЛТУ України. 2010. Вип. 20.12. С.153-160.
15. Дикань Н.В. Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 389 с.
16. Єфанов С. Управління інноваційними процесами в умовах воєнної економіки / С. Єфанов // Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27-28 жовтня 2022 р. : Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 290–292.
17. Іванова О. М. Характеристика та класифікація інформаційних потоків підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 18–22.
18. Ілляшенко С. М., Петрак Л. О. Проблеми і перспективи продукції вітчизняних промислових підприємств на зарубіжних ринках. Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали VI Міжнародної науково–практичної конференції, м. Суми, 17 березня 2016 року / за заг. ред. О. В. Прокопенко. Суми: СумДУ, 2016. С. 62–63.
19. Кендюхов О. В., Залізнюк В. П. Можливості та напрями розвитку експортної діяльності підприємств в умовах інтеграції України в європейський економічний простір. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 2. С. 91–96.
20. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: моногр. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 144 с.
21. Килипенко В.В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю. *Економіка АПК*. 2016. № 11. С. 86–93.
22. Кирилич Т. Ю. Диверсифікація маркетингової діяльності малих підприємств.

- Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Національний університет «Львівська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Львів, 2015. 254 с.
23. Кирилов Ю. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації: монографія. Херсон: ОЛДІ–ПЛЮС, 2015. 420 с.
24. Кобернюк С. О. Розвиток аграрного маркетингу в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 45–48.
25. Ковінько О. М. Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності: монографія. К.: КНЕУ, 2017. 423 с.
26. Ковінько О. М. Практичні аспекти бізнес-діяльності аграрних підприємств в умовах міжнародної диверсифікації: оцінка привабливості міжнародних ринків. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. №39. С. 99–107.
27. Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Вибір стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на основі застосування матриці БКГ. *Інноваційна економіка*. 2017. №11–12 (72). С. 85–91.
28. Олех Т. М. Застосування ланцюгів Маркова для дослідження багатовимірних оцінок при управлінні проектами. Електронний архів наукових та освітніх матеріалів ОНПУ: веб-сайт. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/2084/1/064-068.pdf> (дата звернення: 22.09.2022).
29. Продовольча безпека: світові тенденції та національні особливості: матер. наук.-практ. конф. (25 вересня 2014 р., м. Одеса). Кафедра економіки промисловості Одеської наці-он. акад. харчових технологій. Одеса: Фенікс, 2014. 182 с
30. Пруненко Д. О. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління ланцюгом постачань» (для студентів 5 курсу денної та заочної форм навчання галузі знань. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

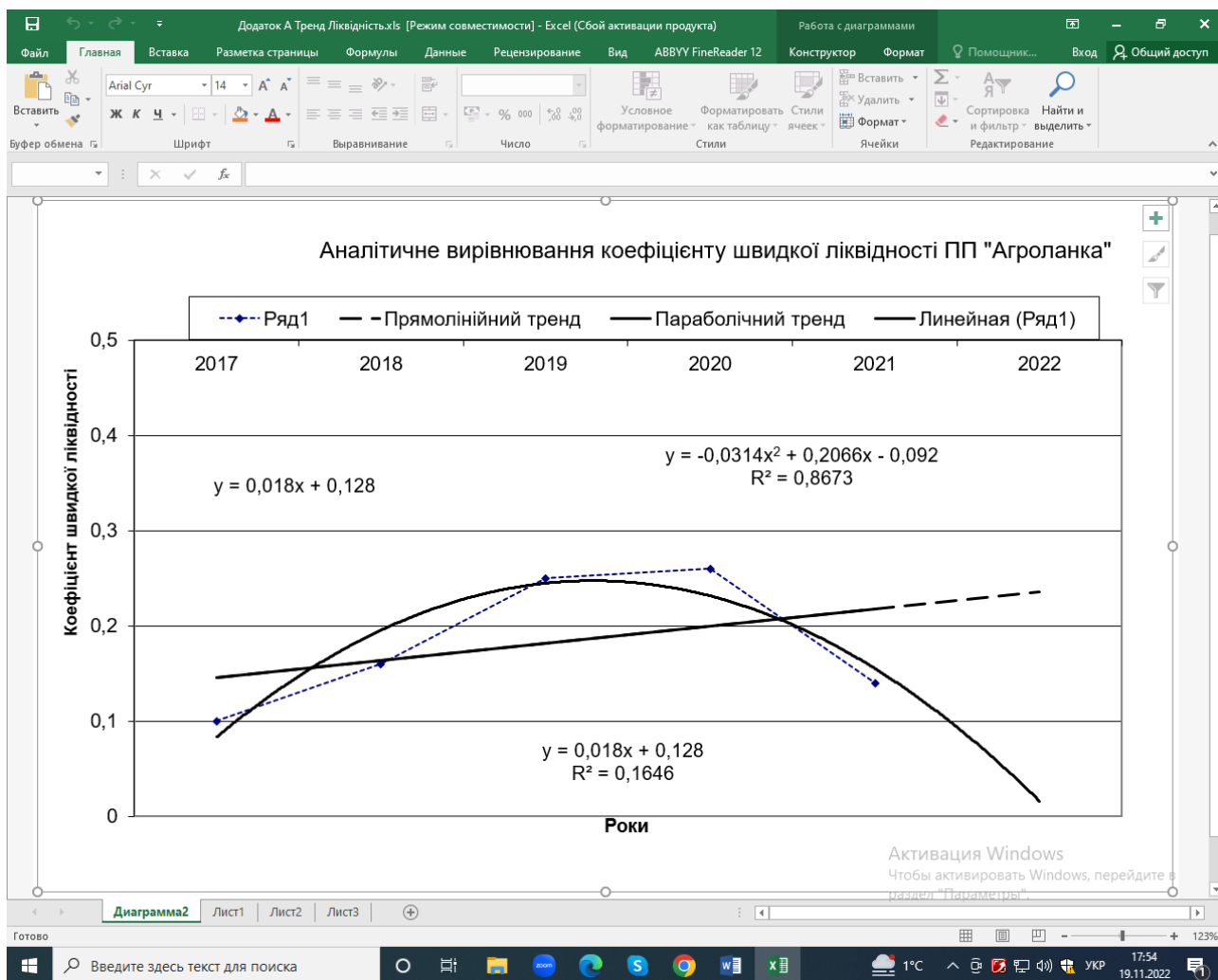
31. Сучасні засоби організації технологічних процесів збору, передачі, зберігання та обробки даних. URL: [https://studwood.ru/1761965/informatika/suchasni\\_zasobi\\_organizatsiyi\\_tehnologichnih\\_protseviv\\_zboru\\_pere\\_dachi\\_zberigannya\\_obrobki\\_danih](https://studwood.ru/1761965/informatika/suchasni_zasobi_organizatsiyi_tehnologichnih_protseviv_zboru_pere_dachi_zberigannya_obrobki_danih) (дата звернення: 14.08.2022).
32. Прозорова Н. В. Сучасні тенденції розвитку логістики в сільському господарстві України. Вісник ХНАУ. Сер. «Екон. науки». 2010. № 8. С. 219-224.
33. Смерічевська С. В., Жаболенко М. В., Ібрагімхалілова Т. В. Supply chain management (scm) як нова ідеологія управління бізнесом в умовах глобалізації економіки. URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/innovative-approach-to-the-development-c112/11863-c112-138> (дата звернення 02.10.2022).
34. Смирнов І. Г., Косарева Т. В. Логістична інфраструктура АПК: теорія та практика. Агроінком. 2003. № 5-6. С. 24-27.
35. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 р. URL: <http://minagro.gov.ua/node/7644> (дата звернення 02.10.2022).
36. Струк Н. Р. Управління постачанням у логістичних системах підприємств АПК: практичний аспект. Львів. держ. аграр. ун-т Економіка АПК, 2006. № 13. 74 с.
37. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу: монографія. Харків: «Друкарня мадрид», 2015. 544 с.
38. Турянський Ю. І., Свидрук І. І., Клепанчук О. Ю. Діджиталізація внутрішнього ринку України як інструмент досягнення цілей сталого розвитку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 4. С. 35-45.
39. Тюхтій М. П., Сотченко Ю. К., Стрикало Є. А. Стратегічне управління підприємством в умовах ризику та невизначеності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 138–142.
40. Тягунова Н. М., Гудзенко М. Ю. Інтернет-торгівля: сутність та особливості. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2013. № 3. С. 160–162.

41. Український інститут майбутнього: вебсайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення: 15.09.2022).
42. Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / за заг. ред. В. Я. Брич. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 215 с.
43. Управління розвитком підприємництва в Україні: реалії та перспективи: монографія / за заг. ред. д-ра держ. упр., проф. Н. В. Статівки, д-ра держ. упр., проф. О. В. Жадана. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. Харків : ХарРІ НАДУ : Магістр, 2019. 251 с.
44. Управлінські інновації: соціально-економічний аспект : монографія / за ред. В. С. Куйбіди, О. М. Петроє, Л. І. Федулової. Нац. акад. держ. упр. При Президентові України, Ін-т експерт.-аналіт. та наук. дослідж. Київ : НАДУ, 2018. 302 с.
45. Ульянченко О.В., Алієв Ф.М. Формування структури кластерної моделі аграрного сектору регіону. *Наук. журнал «Вчені записки Таврійського нац. ун-ту ім. В.І. Вернадського». Сер. «Економіка і управління»*. 2019. Т. 30(69) №3.
46. Шатілова О. В. Модель формування бізнес-портфелю підприємства в контексті забезпечення стратегічної гнучкості. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 345–349.
47. Шафалюк О. К. Методологічні проблеми і можливості розвитку Інтернет-маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Т. 1, № 1. С. 107–126.
48. Шахдінарян А. Brave mobile Ukraine. Презентація доповіді. *Kantar Україна* : вебсайт. 2018. URL: <https://tns-ua.com/news/2431> (дата звернення: 13.08.2022).
49. Швиданенко Г. О., Бесараб С. О. Дизруптивні інновації: сутність і наслідки впровадження. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 162–168.
50. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Інноваційна модель розвитку бізнесу в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 192–196.

51. Швиданенко Г. О., Кирилюк О. В. Цифровізація як перспективний напрям асиметричного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5 (2). С. 173–177.
52. Ямпольський Л. С. Гнучкі комп'ютерно-інтегровані системи: планування, моделювання, верифікація, управління : підручник. Житомир: ЖДТУ, 2010. 768 с.
53. Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. 2017. –68p.
54. Global value chains in a changing world [Електронний ресурс] / Fung Global Institute (FGI), Nanyang Technological University (NTU) and World Trade Organization (WTO). URL: [www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/aid4tradeglobalvalue13\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4tradeglobalvalue13_e.pdf) (дата звернення 02.10.2022).
55. James C. Johnson. ["Contemporary Logistics"](#) / by James C. Johnson, Donald F. Wood, Daniel L. Wardlow. "ID «Viliams»", 2005. p. 300.
56. Knight Frank Research 2015. URL: <http://www.knightfrank.com> (дата звернення 04.10.2022)
57. Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120392.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**





Додаток Б і В матриця.xls [Режим совместимости] - Excel (Сбой активации продукта)

Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид ABBYY FineReader 12 Что вы хотите сделать? Вход Общий доступ

Вставить Шрифт Выравнивание Число

Общий Условное форматирование Форматировать как таблицу Стили ячеек Вставить Удалить Формат

Сортировка и фильтр Найти и выделить Редактирование

L33

Додаток Б

Економіко-математична модель оптимізації поєднання галузей в ПП "Агроланка"

Змінні	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	Знак	Значення	
Значення	180,2	45,4	18	62	62	95,6	30			
Обмеження										
По площі ріллі	1	1	1	1	1	1	1	<=	2451	
По трудових ресурсах	35,1	36,2	36,4	38,1	37,1	39,4	14,3	<=	142984	
По виробничих витратах	552	632	824	884	754	724	64	<=	764000	
По азотних добривах	32,1	33,7	36,4	37,4	34,1	32,1		<=	26000	
По площі соняшника					1			<=	310	
По площі ячменю		1						>=	205	
По контракту на кукурудзу				34				>=	3100	
	Функція цілі									
	468	268	334	344	522	880			1154988,0	

Активация Windows  
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

Готово

Введите здесь текст для поиска

1°C 17:56 19.11.2022

Додаток Б і В матриця.xls [Режим совместимости] - Excel (Сбой активации продукта)

Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид ABBY FineReader 12 Что вы хотите сделать? Вход Общий доступ

Вставить Буфер обмена Шрифт Выравнивание Число Стили

Общий Условное форматирование Форматировать как таблицу Стили ячеек Формат Вставить Удалить Редактирование

Сортировка и фильтр Найти и выделить

J22

Додаток В

Звіт за результатами розв'язку задачі

Microsoft Excel 10.0 Отчет по результатам

Рабочий лист: [еку.xls]Лист1

Отчет создан: 28.10.2022 12:32:18

Целевая ячейка (Максимум)

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$J\$15	Значения	0,0	1154988,0

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$B\$4	Значения X1	0	180,2
\$C\$4	Значения X2	0	45,4
\$D\$4	Значения X3	0	18
\$E\$4	Значения X4	0	62
\$F\$4	Значения X5	0	62
\$F\$4	Значения X6	0	95,6
\$G\$4	Значения X7	0	30

Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	Формула	Статус	Разница
\$J\$6	<= Результат	1005	\$J\$6<=1005	связанное	0
\$J\$7	<= Результат	24684	\$J\$7<=132984	не связан	108300
\$J\$8	<= Результат	601683,3333	\$J\$8<=754000	не связан	152316,6667
\$J\$9	<= Результат	22058,83333	\$J\$9<=25000	не связан	2941,166667
\$J\$10	<= Результат	100	\$J\$10<=100	связанное	0
\$J\$11	>= Результат	70	\$J\$11>=70	связанное	0
\$J\$13	>= Результат	3000	\$J\$13>=3000	связанное	0
\$J\$12	>= Результат	195	\$J\$12>=195	связанное	0

Активация Windows  
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

Отчет по результатам 2 Отчет по устойчивости 2 Отчет по пределам 2 Лист1 Л ...

Готово

Введите здесь текст для поиска

1°C 17:56 19.11.2022