

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

(на прикладі ФГ «Королівський Сад»)

Допущено до захисту
«___» _____ року

Студента групи М 03-19
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
**Гранатюк Анастасії
Олександрівни**

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор Тарасюк М. В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність управлінських інновацій в організації	7
1.2. Функції та завдання управління інноваціями в організації	6
1.3. Методичні підходи до оцінки та необхідності впровадження управлінських інновацій в організації	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «КОРОЛІВСЬКИЙ САД»	19
2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика фермерського господарства «Королівський сад»	19
2.2. Дослідження використання управлінських інновацій на фермерському господарстві «Королівський сад»	31
2.3. Аналіз ефективності використання управлінських інновацій на фермерському господарстві «Королівський сад»	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «КОРОЛІВСЬКИЙ САД»	42
3.1. Напрями впровадження управлінських інновацій на фермерському господарстві «Королівський сад»	42
3.2. Напрями покращення використання управлінських інновацій на фермерському господарстві «Королівський сад»	45
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Передумовами виживання бізнесу є виробництво конкурентоспроможної продукції, гнучкість та ефективне управління. Адаптивність, організаційна гнучкість та гнучкість виробничої системи гарантують інноваційний розвиток підприємства.

Важливість інноваційної моделі розвитку визначається стрімким розширенням впливу науки і нових технологій на соціально-економічний розвиток в останні 20-30 років. Нові технології радикально і швидко змінили структуру світової економіки. Країни, які не здатні (або відстають) перебудувати свою економіку, щоб адаптуватися до нової технологічної структури, не тільки гальмують своє зростання, але й стають свідками погіршення стану своєї економіки та відкидання її на узбіччя світового господарства.

Традиційно в економічній науці управлінська частина інновацій, що застосовуються на підприємствах, вважається рідкісною і прихованою в тіні, як для самих підприємств, так і для тих, хто займається дослідженнями інновацій. У діловому світі існує стереотип, що інновації, пов'язані з управлінням, є вторинними по відношенню до технологічних інновацій. У той же час, не викликає сумнівів важливість якісного та ефективного менеджменту та його значний вплив на функціонування всіх організацій. Однак процес інновацій в управлінні (на відміну від основної сфери виробництва) залишається незрозумілим. Щоб пролити світло на це, у цій роботі зроблено спробу з'ясувати місце інноваційного менеджменту в інноваційній діяльності підприємств.

Коли йдеться про інновації, необхідно зосередитися на тому, що робить процес їх створення унікальним і що відрізняє його від технологічних інновацій та виробництва. Технологічні інновації являють собою певні знання, які можна систематизувати, оскільки вони поєднують різні фізичні процеси та продукти і можуть бути відносно легко відтворені. Управлінські інновації є більш специфічними для фірми.

Хоча управлінські інновації потребують років для реалізації нової управлінської ідеї, вони характеризуються впливом зовнішніх факторів, таких як науковці та консультанти, які визначають і формують характер інновації. Модель зародження та розвитку управлінської інновації можна описати такими етапами: усвідомлення проблеми, розвиток і формулювання ідеї та її визнання.

У багатьох випадках управлінські інновації виникають через необхідність вирішення певних проблем зовнішнього чи внутрішнього характеру підприємства або уникнення ситуацій загрози чи незадоволеності. Управлінські інновації є локальними, і досвід, застосований в одній компанії, може не бути корисним в іншій компанії. Відмінності між іноземною та національною корпоративними культурами та специфікою бізнесу також слід враховувати при використанні певних "готових рецептів". Залежно від унікальності кожної компанії може знадобитися модифікація або адаптація існуючих управлінських рішень або розробка принципово нових рішень, що поєднують різні елементи проблеми і варіанти її вирішення, виходячи з чіткого розуміння внутрішнього і зовнішнього середовища компанії.

Слід також зазначити, що всі види інновацій взаємопов'язані між собою і можуть впроваджуватися як паралельно, так і послідовно, оскільки впровадження інновацій в одній сфері так чи інакше впливає на інші сфери діяльності фірми і призводить до впровадження інновацій в цих сферах. Тому, приймаючи рішення про впровадження сучасних інструментів управління на підприємстві, керівники не повинні забувати, що зовнішні джерела (наукові та практичні) можуть надати ідеї для оптимізації в практиці інших підприємств (зарубіжних і вітчизняних). Максимальне використання заходів, тобто відкритих інновацій, дозволяє, по-перше, заощадити фінансові ресурси, по-друге, врахувати досвід використання таких інновацій і максимально адаптувати їх до потреб, по-третє, ефективно використовувати внутрішні знання та людські компетенції. Впровадження інновацій означає, що вони здійснюються

систематично і впроваджуються в діяльність підприємства поступово та органічно.

Мета та завдання роботи. Мета дослідження полягає у визначенні основних аспектів впровадження управлінських інновацій в організації. Метою роботи також є характеристика напрямів покращення використання управлінських інновацій на фермерському господарстві.

Спираючись на мету роботи, можна виділити наступні її завдання, які будуть вирішені у цій роботі:

- Охарактеризувати сутність управлінських інновацій в організації;
- Визначити функції та завдання управління інноваціями в організації;
- Визначити методичні підходи до оцінки та необхідності впровадження управлінських інновацій в організації;
- Надати загальну фінансово-економічну характеристику фермерського господарства «Королівський сад»;
- Провести дослідження використання управлінських інновацій на фермерському господарстві «Королівський сад»;
- Провести аналіз ефективності використання управлінських інновацій на фермерському господарстві «Королівський сад»;
- Охарактеризувати напрями впровадження управлінських інновацій на фермерському господарстві «Королівський сад»;
- Визначити напрями покращення використання управлінських інновацій на фермерському господарстві «Королівський сад».

Предмет дослідження. Соціально-економічні закономірності функціонування та впровадження управлінських інновацій в організації.

Об'єкт дослідження. Впровадження управлінських інновацій в організації.

Емпірична (експериментальна) база дослідження. ФГ «Королівський Сад»

Практична значущість. Сучасне економічне середовище, що характеризується високим рівнем невизначеності, активною глобалізацією, значним обсягом фінансової інформації, клієнтоорієнтованістю та зміною стандартів управління, змушує компанії шукати нові шляхи для отримання конкурентних переваг та забезпечення операційної ефективності. Керівники вітчизняних підприємств, що працюють у спеціалізованому робочому середовищі, активно звертаються до зарубіжних практик та досвіду для впровадження нових моделей і методів управління. Такі інновації застосовуються в різних сферах бізнес-діяльності, починаючи від систем мотивації та організаційних структур і закінчуючи методами просування продукції та взаємодії з бізнес-партнерами.

Методи дослідження. Основним методом у даному дослідженні, є метод аналізу. Додатковим та допоміжним методом, який використовується у роботі — є саме порівняльний метод.

Інформаційна база. Дослідженням сутності інноваційної діяльності займалися Р. Алимов, М. Бажанова, В. Баранчєєв, П. Завлін, М. Кувшінов, В. Попов, А. Расулев, А. Тріфілова, Р. Фатхутдінов та багато інших науковців. Науковий пошук пропонує багато підходів до визначення цієї проблеми, але представлена проблематика забезпечення стійкого інноваційного розвитку на підприємстві потребує додаткового опрацювання.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність управлінських інновацій в організації

Для підприємств найважливішим напрямом удосконалення управління є переорієнтація на інноваційні моделі зростання, що включають використання новітніх технологій у виробництві продуктів харчування, розширення асортименту інноваційної продукції, розробку комплексних організаційно-управлінських рішень та впровадження передових маркетингових інструментів для оптимізації процесів збуту. Розвиток інноваційних підприємств у сучасних умовах неможливий без використання передових інструментів у системі управління, зокрема впровадження управлінських інновацій.

У сучасних умовах управлінські інновації значною мірою відходять на другий план у вирішенні проблем функціонування та розвитку підприємств, підвищуючи свою значущість у процесі покращення якісних та кількісних показників діяльності підприємств. Однак слід зазначити, що управлінські інновації створюють необхідні умови для впровадження інших видів інновацій, зокрема продуктових, технологічних, маркетингових та збутових, і є основою для організації інноваційних процесів на підприємстві. Під управлінськими інноваціями слід розуміти сучасні методи і прийоми, що впроваджуються в систему управління і спрямовані на досягнення поставлених цілей, підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства. Управлінські інновації - це ланцюг взаємопов'язаних і свідомо ініційованих змін, пов'язаних з якісним реформуванням управлінських підрозділів і спрямованих на підвищення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств. У цьому відношенні управлінські інновації відображають якісну поетапну трансформацію системи управління організацією.

У фермерських господарствах процес впровадження управлінських інновацій передбачає цілеспрямовані зміни в системі управління шляхом реформування та вдосконалення системи менеджменту, організаційної структури, технології, процесів виробництва та збуту на основі визнаних стандартів і факторів інноваційного процесу на всіх стадіях життєвого циклу продукту, технології та загального життєвого циклу підприємства. До них відносяться Взаємозв'язок різних видів інновацій визначає динаміку зростання підприємства. Інноваційна діяльність підприємств, спрямована на модернізацію обладнання та технологій для виробництва інноваційної продукції, повинна бути скоординована зі змінами в операціях, функціях і системах управління.

Управлінські інновації можуть принести довгострокові вигоди для бізнесу за таких умов:

- інновація базується на нових принципах, які кидають виклик традиційному управлінню;
- інновація має бути системною, із залученням різних методів і процесів;
- інновація є частиною безперервного інноваційного процесу. Управлінські інновації характеризуються [9]:

1. Непередбачуваність результатів. Характерною особливістю управлінських інновацій є високий ступінь невизначеності щодо результату. Багато інноваційних рішень не проходять попередньої валідації (тестування), помилки виявляються вже після впровадження.

2. Творчий характер інноваційних рішень Розробка управлінських інновацій вимагає великих інтелектуальних зусиль і висуває високі вимоги до рівня кваліфікації управлінців. Від розробників інновацій вимагаються творчі здібності, вміння працювати креативно та наполегливість.

3. Конфлікт між поточною та інноваційною роботою Керівники організацій повинні виконувати оперативні та стратегічні завдання одночасно. Оскільки управлінські системи в принципі не можуть "зупинитися для великої інновації", поточна управлінська діяльність загострюється і здійснюється в контексті

інновацій. Ця характеристика інновацій висуває високі вимоги до процесу виконання стратегічних завдань.

4. Інтенсивність роботи та витрати на інноваційні проекти є високими, а їх ефективність відтермінується. В інноваційній діяльності витрати та результати розділені в часі. Період окупності управлінських інновацій є значним.

5. Існування бар'єрів на шляху управлінських інновацій. Інерційність системи управління. Опір колективу організації змінам. Баланс протилежних інтересів.

Управлінські інновації можна класифікувати за такими основними напрямками

- Удосконалення організаційної структури (створення та ліквідація існуючих підрозділів, відділів та секторів; злиття, консолідація та поділ компаній, надання нових послуг або розширення існуючих послуг, передача певних функцій від однієї організації до іншої тощо)

- комп'ютеризація та автоматизація управлінських завдань, включаючи впровадження різних управлінських інформаційних систем,

- підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Типи та зміст управлінських інновацій проілюстровано на рис. 1.1.

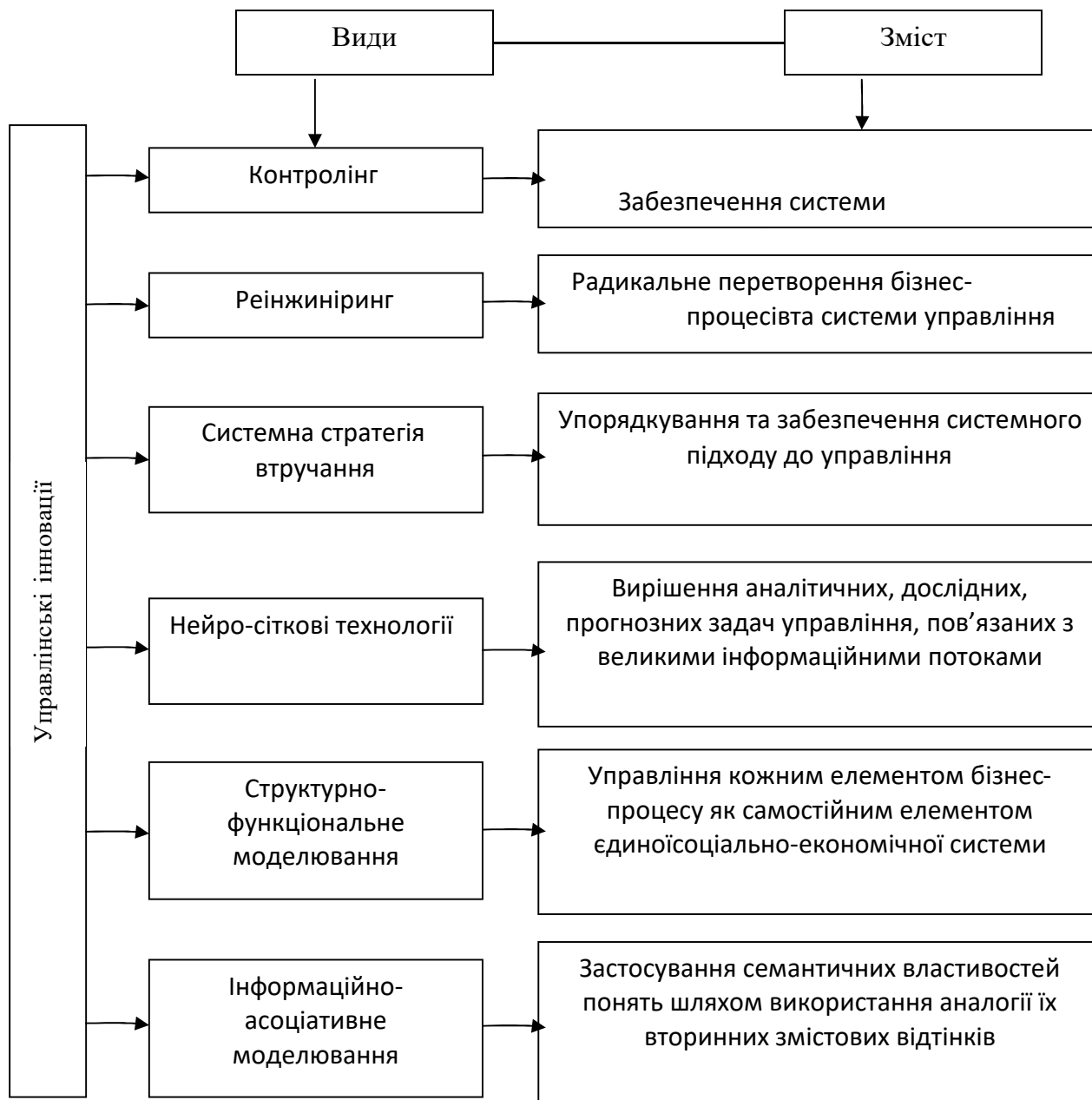


Рисунок 1.1. Види та зміст управлінських інновацій [6]

Управлінські інновації спрямовані на підвищення ефективності та результативності діяльності фірми за рахунок зниження управлінських витрат і підвищення задоволеності працівників організацією робочого місця (робочого часу). Управлінські інновації в харчовій промисловості можна розділити на три блоки: сучасні методи ведення бізнесу, методи організації робочого місця та методи організації зовнішніх зв'язків (рис. 1.2) [11].

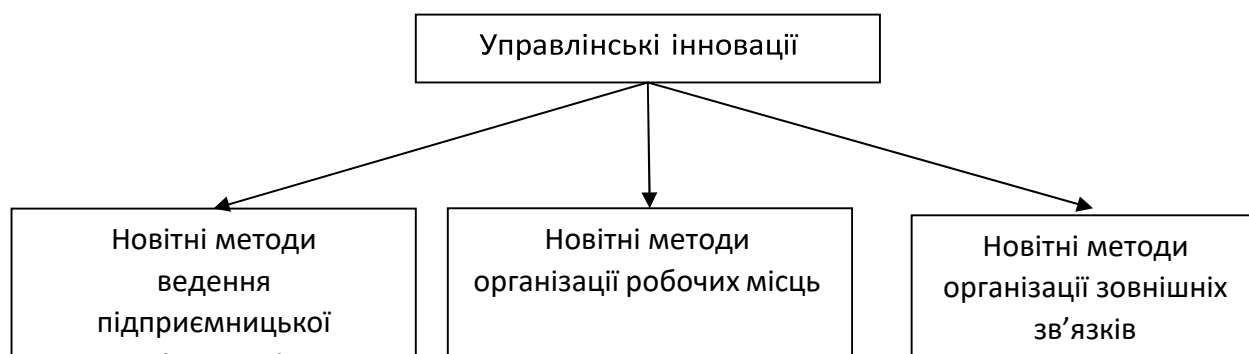


Рисунок 1.2. Види управлінських інновацій

Застосування сучасних методів ведення бізнесу включає формулювання та реалізацію нових або суттєво модифікованих корпоративних стратегій, впровадження сучасних методів організаційного управління, інновацій у використанні змінного робочого часу, застосування сучасних систем управління якістю, сертифікацію товарів, робіт та послуг, впровадження сучасних систем логістики та постачання сировини та комплектуючих, агрегатів, практичне застосування наукових досліджень і розробок.

Сучасні методи організації праці передбачають впровадження нових методів розподілу відповідальності та повноважень між працівниками, які виконують завдання всередині та між структурними підрозділами певного виду діяльності в організації, а також нових концепцій структурування діяльності, в тому числі інтеграції різних галузей.

Нові організаційні методи у зовнішніх відносинах передбачають застосування нових організаційних методів, таких як співпраця з клієнтами та дослідницькими центрами, інтеграція з постачальниками, аутсорсинг у сфері виробництва, постачання та розподілу ресурсів і продукції, а також вирішення проблем, пов'язаних з персоналом та підтримкою [11].

При впровадженні управлінських інновацій для подолання соціальної інерції слід дотримуватися наступних методологічних положень [8].

1. Цільове, адаптивне та поступове впровадження управлінських інновацій. Необхідно розробити чіткий підхід, враховуючи існуючий досвід впровадження інновацій на підприємстві та забезпечуючи поступовість змін, що полегшує адаптацію до нововведень та зменшує конфліктність.

2. Підвищити відповідальність вищого керівництва. Організаціям необхідно розробити та впровадити систему зобов'язань вищого керівництва щодо реалізації проектів з управління інноваціями.

3. Постійне створення та розширення інформаційного середовища. Цей індикатор ґрунтується на тому, що успішне впровадження інновацій залежить від того, наскільки працівники розуміють наслідки майбутніх змін. Спираючись на теорію управлінської поведінки, необхідно регулярно пояснювати, яким чином здійснюються організаційні зміни, використовуючи конкретні приклади та детально роз'яснюючи зміст кожного етапу їх впровадження.

4. Відбір та ресоціалізація персоналу. Організаційна реструктуризація вимагає навчання відповідно до правил та цінностей, встановлених інноваційним менеджментом. Перед початком навчання доцільно оцінити ініціативну частину команди, щоб виявити найбільш активних, мотивованих і здатних до розуміння інновацій та впровадження управлінських інновацій, і почати навчання саме з цієї частини. Після навчання працівники, які мають високий рівень знань, можуть бути інтегровані в команду, яка буде впроваджувати управлінську інновацію.

5. Впровадження організаційних інновацій командами. Необхідно створити два типи команд: одну для впровадження інноваційних заходів, а іншу - для управління проміжними результатами. Для управління взаємодією цих команд слід створити механізм зворотного зв'язку для координації організаційних змін.

6. Стимулювати зацікавленість - означає донести до свідомості всіх працівників нагальність і невідворотність змін, штучно створюючи кризові ситуації, вихід з яких є чітким і відчутним. Також необхідно розробити

систему преміювання на основі показників ефективності, які враховують успішність виконання завдань, пов'язаних з впровадженням інновацій, з метою заохочення персоналу до участі в адміністративній реформі.

7. Планування та координація короткострокових і довгострокових заходів Конкретні умови реалізації проекту повинні бути визначені після проведення попередньої роботи, такої як аналіз готовності підприємства до впровадження управлінських інновацій, оцінка ступеня готовності організації до сприйняття нововведень та визначення потреби в певних видах інновацій.

4. Необхідно розробити методи управління і форми контролю, що дозволяють координувати впровадження управлінських інновацій та їх хід, а також формалізувати заходи з адміністративної реструктуризації у вигляді конкретних програм.

8. Залучати якомога більше працівників до процесу прийняття рішень. Це можна оцінити за допомогою методу "злови м'яч", який використовується на етапі постановки цілей і полягає в послідовному обговоренні та прийнятті рішень щодо впровадження управлінських інновацій спочатку зверху, а потім за ієрархією, з метою забезпечення максимального залучення працівників до реалізації інноваційних планів.

9. Впроваджувати принцип безперервного підвищення якості організаційних змін.

Тільки так впроваджені управлінські інновації відповідатимуть встановленому кодексу поведінки в організації, створюватимуть додану вартість для більшості членів організації та забезпечуватимуть довгострокову високу конкурентоспроможність компанії на ринку.

1.2. Функції та завдання управління інноваціями в організації

Якщо трактувати процес управління в цілому як "спосіб впливу суб'єкта управління на об'єкт управління безпосередньо і через зворотний зв'язок під впливом нестабільних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою досягнення запланованих результатів" і "менеджмент як науку про організацію і управління сукупністю працівників найбільш раціональним способом для досягнення запланованих результатів". визначимо поняття "інноваційний менеджмент".

Дане поняття визначає інновацію як результат інноваційного процесу, який впроваджується в господарську практику, тобто з моменту освоєння до дифузії нововведення набуває нових властивостей і стає інновацією.

У ринковому середовищі інноваційна діяльність охоплює всю економіку, включаючи продуктивні сили (засоби виробництва, підготовку працівників), трудові відносини (форми і методи управління, поділ праці, спеціалізацію, комерціалізацію).

Інноваційна діяльність визначається як діяльність підприємств, пов'язана з розвитком науки і техніки, технічною підготовкою виробництва до переходу на нові продукти і технології та інвестуванням в інновації.

Інноваційна діяльність також включає в себе довгострокову роботу зі створення та реалізації інноваційних проектів із залученням проектних інститутів і дослідницьких центрів на регіональному, галузевому та національному рівнях.

Результатом цих проектів є вибір найбільш прийняттого варіанту стратегії розвитку з точки зору економічних інтересів організації.

Стратегічне інноваційне мислення набуває все більшої підтримки, оскільки емпірично доведено, що воно є більш ефективним у боротьбі зі швидкими змінами, зокрема технологічними змінами з дуже низьким ступенем передбачуваності.

Специфіка інноваційного менеджменту полягає в особливостях управління інноваційним потенціалом організації в контексті функціональних аспектів менеджменту (планування, організація, мотивація та контроль).

Інноваційний потенціал - це здатність економіки або суб'єкта господарювання виробляти нові продукти, засновані на наукових даних, які відповідають вимогам ринку, такі як

- Виробничі потужності для виробництва засобів виробництва,
- професійні, наукові та технічні кадри
- експериментальна база, пов'язана з підготовкою нового виробництва,
- обладнання та матеріали для високотехнологічної діяльності,
- потенціал для впровадження та контролю інновацій.

Інноваційний менеджмент створює сприятливу та вигідну конкурентну перевагу для суб'єкта господарювання, що впроваджує інновації. Підприємці використовують ресурси по-новому, виводячи їх з циклу рутини. Існує щонайменше п'ять типів інновацій:

- Створення нових продуктів (послуг),
- створення нового продукту (послуги); створення нового методу виробництва
- Освоєння нових ринків; створення нових ринків; створення нових продуктів (послуг); створення нових методів виробництва
- Використання нових видів сировини та енергії,
- впровадження нових організаційних принципів у бізнес-діяльності.

Успіх або невдача інноваційних менеджерів повністю визначається ринком, який висуває жорсткі вимоги до результатів їхньої діяльності.

Під інноваціями в широкому розумінні розуміють корисне використання нововведень у вигляді нових технологій, видів продукції та послуг, а також організаційно-технічних і соціально-економічних рішень у виробництві, фінансуванні, торгівлі та управлінні.

Інноваційний менеджмент повинен забезпечити ефективне і доцільне використання інновацій для підвищення результативності функціонування і

розвитку організації в ринковому середовищі. Основними функціями інноваційного менеджменту є

- Аналіз
- Прогнозування,
- Планування (стратегічне, поточне та оперативне),
- Організація.
- Мотивація,
- Облік.
- Контроль.
- Організація; Організація,
- Організація,
- Менеджмент.

Конкретний склад цих функцій залежить від рівня управління - національного, регіонального чи корпоративного. Загальноприйняті практики управління інноваціями включають

- Планування та складання графіків інноваційної діяльності.
- Планування та нормування інноваційної діяльності,
- Перегляд програм розробки нових продуктів і технологій,
- Забезпечення єдиної інноваційної політики та координації,
- Забезпечення фінансовими та матеріальними ресурсами інноваційних програм,

- створення тимчасових робочих груп для комплексного вирішення інноваційних проблем - від ідеї до середньомасштабного виробництва.

Так, наукова сфера відіграє важливу роль в ініціюванні інноваційних процесів і регулюється Законом України "Про основні засади державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності", який визначає наступні моменти

- Роль держави у розвитку науки і техніки, перетворенні результатів науки і техніки у суспільне виробництво та їх використанні для задоволення потреб суспільства,

- основні цілі, напрями та принципи державної науково-технічної політики,
- Форми та методи державного регулювання науково-технічної політики,
- Форми та методи державного регулювання у сфері науки і техніки,
- Компетенція державних органів у сфері реалізації науково-технічної політики,
- Економічні та правові гарантії розвитку науково-технічної діяльності.

На сучасному етапі розвитку економіки інновації є основним засобом підтримки конкурентоспроможності та стають невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Управління інноваціями здійснюється паралельно з традиційним управлінням існуючим бізнесом. Методи управління інноваціями відрізняються від традиційних методів управління виробництвом. Це пов'язано з тим, що інноваційний процес спрямований на створення продуктів, виробничих можливостей і якісне оновлення раніше не існуючих виробничих відносин.

Не слід забувати, що час - це постійне знецінення існуючих продуктів і технологій. Тому, щоб уникнути технологічного відставання, інновації повинні передбачатися і впроваджуватися регулярно, а не тільки тоді, коли виникають критичні ситуації. Продуктові, технологічні та організаційні інновації взаємопов'язані, а тому їх потрібно впроваджувати комплексно. Ключовими принципами управління інноваціями є:

- принцип постійного передбачення стану інновацій,
- принцип динамічного попередження технологічних затримок,
- принцип системного впровадження інновацій у взаємопов'язаних сферах господарської діяльності;
- принцип поєднання інвестиційної та інноваційної діяльності,
- принцип фінансового та технічного аналізу ефективності інновацій.

Коли фінансування інновацій здійснюється з бюджету, інновації можуть бути вигідними для фірми, якщо вони супроводжуються мінімальними

прибутками. У несприятливому середовищі, коли фінансування НДДКР здійснюється за рахунок оборотного капіталу фірми, інноваційні менеджери повинні переконливо обґрунтувати необхідність інновацій та відповідного інвестування капіталу для майбутнього зростання фірми з метою збереження цінних ринкових позицій для продукту або послуги, що випускається.

Період між зародженням ідеї, розробкою та впровадженням інновації називається життєвим циклом інновації. Беручи до уваги послідовність видів діяльності в життєвому циклі інновації, всі ці види діяльності вважаються інноваційними процесами.

Основними продуктами інноваційного ринку є науково-технічні досягнення, тобто продукти інтелектуальної діяльності, що є об'єктами авторського права, зареєстровані відповідно до норм міжнародного права та чинного законодавства України.

Розвиток ринку і конкуренція не тільки стимулюють комерційні організації, а й змушують їх брати участь у формуванні ринку інновацій за такими напрямками

- розвиток власної науково-технічної та експериментальної бази для проведення досліджень і розробок
- проведення досліджень на комерційній основі з іншими організаціями
- виконання науково-дослідних або експериментальних робіт на замовлення інших організацій; або
- отримання ліцензії на право виробництва товарів або послуг,
- придбання готової продукції, технологій, ноу-хау та інших об'єктів інтелектуальної власності.

Головною умовою формування ринку інновацій є рівень інвестицій у наукову та науково-технічну діяльність. Оскільки інноваційний процес триває від трьох до п'яти років, довгострокові та середньострокові інвестиції відіграють важливу роль у фінансуванні інновацій протягом усього їх життєвого циклу.

Інноваційна діяльність спрямована на практичне використання науково-технічних досягнень та інтелектуального потенціалу, отримання нових продуктів і технологій виробництва, задоволення реального попиту споживачів на високоякісні товари та послуги, поліпшення соціальних послуг.

Інноваційний процес можна розглядати з різних точок зору та на різних рівнях:

- Паралельне і безперервне застосування науково-технічних нововведень у виробництві та маркетингу,
- у вигляді тимчасових етапів життєвого циклу інновацій, від генерації ідеї до розробки та впровадження
- як процес фінансування та інвестицій у розвиток для впровадження та розповсюдження нових продуктів і послуг.

Інноваційний процес спрямований на комерціалізацію винаходів, нових технологій, продуктів, послуг та організаційно-технічних, економічних, соціальних та інших видів інноваційної діяльності. Інноваційний процес відбувається в чотири етапи:

- Фундаментальні дослідження в академічних установах, вищих навчальних закладах та спеціалізованих науково-дослідних центрах. Фінансування за рахунок бюджетних коштів на безповоротній основі.
- Конкретні дослідження. Ці дослідження проводяться в усіх наукових організаціях і фінансуються як за рахунок бюджетних коштів, так і за рахунок внесків замовників. Дослідження не завжди передбачувані і тому пов'язані з високим ризиком.
- Експериментальні дослідження та розробки. Проводяться у відділах науково-дослідних інститутів, спеціалізованих дослідницьких центрах та підрозділах великих промислових компаній. Вони фінансуються як з державного бюджету, так і шляхом розподілу витрат із замовниками.
- Процес комерціалізації починається з впровадження у виробництво, за яким слідує вихід на ринок і продаж.

Слід пам'ятати, що інновації завжди пов'язані з ризиком, який буде зростати, якщо їх не впроваджувати. Часто потреба в оновленні продукту або технології виникає тоді, коли компанія працює добре і складається хибне враження, що вона може проіснувати ще довго у своєму традиційному вигляді.

Завдання інноваційного менеджера полягає в тому, щоб подолати це протиріччя і переконати все керівництво і команду в необхідності змін, якщо значне збільшення доходів у майбутньому може бути досягнуто за рахунок тимчасового скорочення доходів. Дійсно, скорочення доходів від інвестицій в існуючі традиційні технології спочатку може здатися незначним, але якщо конкурент зробить прорив з новою технологією, споживачі швидко віддадуть перевагу новому продукту конкурента.

Управління технологіями вимагає значних витрат ресурсів, накопичення великих обсягів знань та інформації, координації роботи великої кількості виконавців, створення попиту на нову продукцію, психологічної готовності колективу до сприйняття нового.

Інновації передбачають болісний перерозподіл ресурсів між існуючим і новим виробництвом, порушення економічної системи через реорганізацію виробництва та перекваліфікацію працівників. Іноді управлінські рішення щодо інновацій розглядаються як штучне затягування інновацій, що може призвести до банкрутства через втрату ринкових перспектив для товарів і послуг.

Науково-технічний прогрес, який у всьому світі визнаний найважливішим фактором економічного зростання, все частіше пов'язують з поняттям інноваційного процесу. Це унікальний процес, який об'єднує науку, технології, економіку, бізнес та управління. Інновації - це безперервний процес, від народження ідеї до її комерційного використання.

Інновації можна розділити на продуктові, технологічні та нетехнологічні (нематеріальні). Перші включають зміни в продукті, тоді як другі - зміни в засобах і методах виробництва, пов'язані з поняттям НТІ. До останніх

належать зміни у формі організації економічної діяльності, соціальні фактори та інші зміни, які виходять за межі поняття виробництва у вузькому розумінні.

Інноваційний процес обумовлений складною взаємодією багатьох факторів. Результати інноваційної діяльності впливають не тільки на суспільство і НТП, але й на всі аспекти науки, технології, організації, суспільства, промисловості та економіки.

Для характеристики інноваційного процесу автори використовують категорію, яка відображає найважливіший внутрішній елемент: поняття "дифузія інновацій" (передача і застосування передових інновацій).

Чим вищий рівень дифузії інновацій, тим автоматичніше працює канал дифузії інновацій. Для координації інноваційного процесу використовуються різні методи, оскільки кожна стадія має різні цілі для досягнення.

Відповідно до загальноприйнятого визначення, інновація - це процес розробки, придбання, використання та вичерпання виробничого, економічного, соціального та організаційного потенціалу, що лежить в основі інновації. У більш вузькому сенсі під інновацією розуміють стадію впровадження нововведення, а моментом її впровадження вважають момент першого освоєння-виробництва інновації. Інновація розуміється як щось нове, близьке до поняття винаходу, з тривалим часовим лагом між декларуванням новації та її перетворенням на інновацію.

Інновації впливають на динаміку економічного зростання, відкриваючи нові можливості для економічної експансії, з одного боку, і унеможливаючи продовження зростання в традиційному напрямку, з іншого. Інновації порушують економічну рівновагу і вносять збурення та невизначеність в економічну динаміку. За Шумпетером, інновація передбачає творче руйнування економічної системи, що спричиняє перехід від одного стану рівноваги до іншого.

Інновації спрямовані на:

- продукти
- матеріали
- засоби виробництва
- технологічні процеси
- людські фактори,
- соціальне середовище,
- організаційний розвиток.

Інновація - це технічна, організаційна, економічна або управлінська зміна, яка відрізняється від існуючої практики в організації. Інновація може бути вже відомою і використовуватися в інших організаціях, але її впровадження може бути новим і пов'язаним зі значними труднощами в організаціях, де вона ще не поширена. Організації мають різну якість інновацій. Їхній інноваційний потенціал залежить від параметрів організаційної структури, менеджменту, професійного складу та навичок, галузевої приналежності та виробничого персоналу, зовнішніх умов ведення бізнесу та інших факторів.

1.3. Методичні підходи до оцінки та необхідності впровадження управлінських інновацій в організації

Для того, щоб відобразити інноваційний процес в бухгалтерській інформації, процеси фінансування, інвестування та впровадження інновацій характеризуються низкою варіантів оцінки цих операцій. Тому важливо виокремити систему оцінки, яка враховує конкретну ситуацію.

На нашу думку, оцінка інновацій як об'єкта обліку та аналізу повинна

- Демонструвати кількісну цінність і вартість конкретного виду інновації,

- давати оцінку інновації за певний проміжок часу від моменту впровадження до випуску та реалізації інноваційного продукту; та
- відображають ринкову вартість та експертну оцінку щодо можливості реалізації через патенти та ліцензії,
- відображає вартість заміщення інноваційних проектів, які підлягають модернізації, реконструкції або удосконаленню в процесі експлуатації; та
- враховує вартість реалізації або можливість реалізації,
- є основою для економічної оцінки інноваційного процесу; - є основою для економічної оцінки інноваційного процесу
- забезпечують інституційну основу для юридичних служб для здійснення певних дій, пов'язаних з узгодженням умов розробки інновацій, захистом прав власності та оформленням результатів через патентування; та
- надавати інформацію щодо вимог статистичної звітності, податкового та інвестиційного регулювання, адміністративного контролю тощо.

Таке розмаїття цілей оцінювання інновацій та пов'язаної з ним діяльності означає, що існує широкий спектр підходів до реалізації інноваційних програм. Водночас оцінка відіграє важливу роль у впорядкуванні обліку та управлінні інноваційним процесом. Тому процес оцінювання потребує глибшого вивчення, а не узагальнення як процес реєстрації фактів господарської діяльності, помножених на кількісні та вартісні показники.

Оцінювання інноваційних проектів та програм має здійснюватися за трьома напрямками:

- 1) оцінка з метою відбору інновацій (передінвестиційна фаза); та
- 2) бухгалтерська (облікова, калькуляційна) оцінка інновації (на момент участі в інновації та до кінця періоду її експлуатації); та
- 3) оцінка прибутковості інновації (на постінвестиційній фазі, одночасно з експлуатацією інновації).

Перший і останній напрямки не пов'язані з традиційними методами бухгалтерського обліку і в основному стосуються стратегічного планування, аналізу, прогнозування та управління. Однак сучасна тенденція до

розширення завдань бухгалтерів та облікової інформації як кінцевого продукту бухгалтерського обліку вимагає від бухгалтерів достатньо обґрунтованих економічних суджень, що базуються на використанні сучасних методів і стандартів для визначення ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності.

Хоча методи і прийоми економічної оцінки ефективності інноваційної діяльності широко описані в літературі, більшість з них ґрунтуються на співвідношенні результату і витрат з подальшим порівнянням з нормативними значеннями.

Щодо економічної оцінки інновацій, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції, автори виділяють наступні напрямки:

- 1) оцінка інноваційних проектів з точки зору їх впливу на економічну ефективність та інвестиційну привабливість з метою залучення інвестицій,
- 2) оцінка ефективності виробництва та реалізації інноваційної продукції та їх впливу на результати виробництва та реалізації інноваційної продукції; та
- 3) оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з точки зору можливостей для інноваційного розвитку.

Оцінки за цими напрямками мають загальний характер і можуть бути використані в практиці вітчизняних підприємств за допомогою облікової інформації для оцінки інновацій, пошуку вигідних варіантів залучення інноваційних проектів і програм та визначення їх ефективності в конкретні моменти часу.

На етапі постінвестиційного контролю важливим є розрахунок кошторисних витрат та фактичних показників ефективності інвестицій [3, с. 64]. У такий спосіб можна порівняти проектні та фактичні дані, виявити розбіжності, визначити причини розбіжностей, виявити неточності та помилки, пов'язані з вибором і розробкою проекту, та внести певні корективи в інвестиційну стратегію підприємства.

Це пов'язано з тим, що як інвестори, так і менеджери потребують інформації протягом усього терміну їх існування для управління інвестиціями та інноваційними проектами і впливу на їх ефективність. Тому важливими є капітальні витрати на конкретний проект, амортизація цих інноваційних об'єктів, фактичні витрати на експлуатацію та обслуговування, валовий дохід від реалізації продукції, виготовленої з використанням інноваційного обладнання, нових технологічних рішень, нових виробничих ліній, чистий дохід від експлуатації протягом терміну дії проекту тощо. Необхідно відкрити аналітичний облік для

Проблеми виникають, коли підприємство виробляє інновації на замовлення або виготовляє їх самостійно. Іншими словами, історична (фактична) собівартість, розрахована на основі витрат, понесених на замовлення або розробку інновації, може не відповідати реальній вартості, сформованій під впливом ринкового попиту та пропозиції. У таких випадках необхідно правильно оцінити ринкову вартість.

Оскільки об'єкт інновації часто виникає всередині самої фірми, на який впливають внутрішні дослідження і розробки та інноваційні ідеї персоналу, важко оцінити його первісну вартість на основі фактичних витрат. Тому такі інновації слід оцінювати за справедливою вартістю, а за відсутності на ринку аналогічних активів - за допомогою експертних методів оцінки, які враховують витрати на придбання патентів і ліцензій. Ринковий підхід до визначення вартості інновацій також необхідний при продажу таких інновацій. Крім того, для налагодження виробництва інноваційної продукції фірми часто замовляють і реалізують інвестиційні проекти зі спеціалізованими компаніями (венчурними інвесторами, дослідницькими інкубаторами, технопарками, науково-дослідними інститутами та іншими інноваційними компаніями). Це означає, що початкові витрати на ці об'єкти можуть включати не лише прямі виробничі витрати, але й інші витрати, такі як транспортні витрати на доставку об'єктів, витрати на встановлення та введення в експлуатацію нового технічного обладнання або нових, більш ефективних

виробничих ліній. Це може призвести до збільшення витрат, що, в свою чергу, може збільшити вартість заводу, яка може перевищити ринкову ціну. У такому випадку доцільно провести переоцінку або амортизацію обладнання за ринковою вартістю. Так роблять у Нідерландах та Великій Британії.

Дійсно, слід відмітити позитивні зрушення у дослідженні та практичному застосуванні окремих методів визначення ринкової вартості, в той час як низка питань, пов'язаних з визначенням реальної вартості активів у сучасній теорії бухгалтерського обліку, перебуває на стадії вивчення та вирішення.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що нормативно-правова база, яка регулює оцінку інновацій та процедури здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності вітчизняними підприємствами, потребує змін. Держава не приділяє достатньої уваги науково-дослідній діяльності підприємств та розробці концепцій, що сприяють інноваційній орієнтації вітчизняних підприємств, не виділяє достатніх бюджетних коштів на розвиток наукової діяльності та зупиняє раніше прийняті урядові заходи, спрямовані на впровадження інноваційної моделі розвитку економіки України. Це негативно впливає на розвиток ресурсно-орієнтованого бізнесу та затримує впровадження інноваційної продукції в усіх галузях економіки, хоча в розвинених країнах держава визначає пріоритетні напрями інноваційно-технологічного розвитку та надає їм значну фінансову підтримку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «КОРОЛІВСЬКИЙ САД»

2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика фермерського господарства «Королівський сад»

Основним видом діяльності ФГ «Королівський Сад» є виробництво і реалізація продукції сільського господарства. Виробництво ФГ «Королівський Сад» якого сконцентровано на вирощуванні технічних і зернових культур – у рослинництві. Із зернових культур вирощують озиму пшеницю, жито, ячмінь, сою, овес, кукурудзу, просо. Також займаються вирощуванням фруктів. Фермерське господарство знаходиться в місті Жашків Черкаської області Уманського району.

Вирощування зернових культур є однією із найбільш ефективних галузей аграрних підприємств Уманського району. Фермерське господарство орендує земельні ділянки (паї) загальною площею 300 га, з яких 280га рілля, а інші 20га багаторічні насадження. Фермерське господарство почало здійснювати свою діяльність в 2012 році, засновником якого є Герасименко Василь Васильович. Досліджувальне фермерське господарство «Королівський Сад» створене і діє у відповідності до Закону України «Про фермерські господарства», Цивільного і Господарського кодексів, Статуту господарства, Законодавства про землю. Згідно Статуту підприємства його головною метою є отримання прибутку шляхом виробництва продукції сільського господарства, її переробки, реалізації та здійснення інших видів діяльності.

Фермерське господарство — форма підприємництва громадян з метою виробництва, переробки та реалізації товарної сільськогосподарської продукції.

Предметом діяльності фермерського господарства є:

– основний вид діяльності:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

– додаткові види діяльності:

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур.

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві.

01.63 Після урожайна діяльність .

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин .

81.30 Надання ландшафтних послуг .

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Проведемо аналіз показників діяльності ФГ «Королівський Сад» в 2019-2021рр.

В таблиці 2.1 проведено аналіз виробництва основних видів продукції

Таблиця 2.1

Аналіз виробництва основних видів продукції ФГ «Королівський Сад»

№ п/п	Види продукції (робіт, послуг)	Обсяги виробництва, тис. грн.			Частка у загальному обсязі, %		
		2019 р.	2020 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р.
1	Вирощування зернових культур	14581,2	16284,5	15684,7	75,74	71,00	79,41
2	Вирощування дворічних культур.	2548,1	2685,4	2694,5	13,24	11,71	13,64
3	Вирощування фруктів	2121,5	3967,4	1371,2	11,02	17,30	6,94
	РАЗОМ				100	100	100

Основний вид діяльності- вирощування зернових культур забезпечує ФГ «Королівський Сад» від 71% (в 2020р.) до 79,41% (в 2021р.) доходів.

Основні економічні показники господарської діяльності ФГ «Королівський Сад» в 2019–2021 рр. наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності ФГ
«Королівський Сад» 2019–2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019, р.	
	2019 р.	2020 р.	2020 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	19250,8	22937,3	19750,4	499,6	2,60
2. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-4550	2291,6	711,7	5261,7	-
3. Собівартість продукції підприємства, тис. грн.	9960,7	7487,3	9 746,50	-214,2	-2,15
4. Чистий прибуток, тис. грн.	-4550	2291,6	711,7	5261,7	-115,64
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	18	16	17	-1	-5,55
6. Середньорічна вартість:					
необоротних активів, тис. грн.	29952,1	25991,8	24119,6	-5832,5	-19,47
в т.ч. основних засобів, тис. грн.	28704,4	39248,3	24657,1	-4047,3	-14,10
оборотних активів, тис. грн.	36567,2	37319,9	39718,3	3151,1	8,62
активів, тис. грн.	66519,3	63311,7	63837,9	-2681,4	-4,03
7. Фондовіддача	0,67	0,58	0,80	0,13	19,44
8. Фондомісткість	1,49	1,71	1,25	-0,24	-16,27
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	1594,69	2453,02	3522,44	1927,75	120,89
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,53	0,61	0,50	-0,03	-5,54
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	1069,49	1433,58	2821,49	1752,00	163,82
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	8579,00	9145,00	10452,00	1873,00	21,83
13. Рентабельність господарської діяльності, %	-45,68	30,61	7,30	52,98	x

14. Рентабельність активів підприємства, %	-6,84	3,62	1,11	7,95	x
15. Рентабельність власного капіталу, %	-89,31	-152,10	40,15	129,47	x

Аналіз показників діяльності ФГ «Королівський Сад» показав, що:

- чистий дохід підприємства збільшився на 2,6%;
- собівартість продукції зменшилась на 2,15%;
- фінансовий результат до оподаткування збільшився на 5261,7 тис.грн.;
- чистий прибуток збільшився на 5261,7 тис.грн.;
- вартість активів підприємства зменшилась на 4,03%;
- показники рентабельності значно покращилися, оскільки в 2019р. господарство отримало збитки на 4550 тис.грн., а в 2021р. – прибутки на 711,7 тис.грн.

Динаміка показників формування фінансових результатів ФГ «Королівський Сад» 2019-2021 рр. наведена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників формування фінансових результатів ФГ «Королівський Сад» в 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021р. до -2019 рр.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19250,8	22937,3	19750,4	499,60	2,60
Інші операційні доходи	729,9	9018,5	2672,2	1942,30	266,10
Разом доходів	19980,7	31955,8	22422,6	2441,90	12,22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9960,7	7487,3	9746,5	-214,20	-2,15
Інші операційні витрати	14570	22176,9	11964,4	-2605,60	-17,88
Разом витрати	24530,7	29664,2	21710,9	-2819,80	-11,49

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-4550	2291,6	711,7	5261,70	-115,64
Податок на прибуток	0	0	0	0,00	
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-4550	2291,6	711,7	5261,70	-

Аналіз фінансових результатів ФГ «Королівський Сад» показав, що:

- доходи підприємства за аналізований період зросли на 12,22%;
- витрати підприємства за аналізований період зменшились на 11,49%;
- фінансовий результат до оподаткування збільшився на 5261,7 тис.грн.;
- чистий прибуток збільшився на 5261,7 тис.грн.

В табл.2.4 проведено аналіз динаміки та структури операційних витрат підприємства.

Загальна сума витрат з 2019 по 2021 роки зменшується на 2819,8 тис.грн , а з 2020 по 2021 роки спостерігається тенденція до зростання.

В структурі витрат переважають матеріальні витрати. Їх частка змінюється з 65,92% в 2019р., до 66,99% в 2020р. та до 71,57% в 2021р.

Частка витрат на оплату праці змінюється з 7,55% в 2019р., 5,92 % в 2020р. та до 4,04% в 2021р.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура операційних витрат ФГ «Королівський Сад»

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	2019		2020		2021		+, –	%	п.с.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Матеріальні затрати	16170,01	65,92	19872,40	66,99	15537,43	71,57	-632,57	-3,91	5,65
Витрати на оплату праці	1853,06	7,55	1755,84	5,92	877,97	4,04	-975,10	-52,62	-3,51
Відрахування на соціальні заходи	463,27	1,89	438,96	1,48	219,49	1,01	-243,77	-52,62	-0,88
Амортизація	3409,77	13,9	3880,08	13,08	4780,74	22,02	1370,97	40,21	8,12
Інші операційні витрати	2634,60	10,74	3716,92	12,53	295,27	1,36	-2339,33	-88,79	-9,38
Разом	24530,7	100	29664,2	100	21710,9	100	-2819,80	-11,49	0,00

Частка відрахувань на соціальні заходи змінюється з 13,33 % в 2019р., 13,32 % в 2020р. та до 13,31 % в 2021.

Економічну оцінку діяльності ФГ «Королівський Сад» проведемо на основі дослідження показників ліквідності та фінансової стійкості.

Ліквідність (платоспроможність) – це показник фінансового стану, який показує, як швидко господарство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру наростання строку їх повернення. Вона полягає у можливості підприємства швидко розрахуватись за допомогою наявного на балансі майна (активів) по своїх зобов'язаннях (пасивах). Від рівня ліквідності активів залежить платоспроможність підприємства.

Узагальнимо коефіцієнти ліквідності за даними фінансової звітності підприємства за 2019-2021 рр. в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ФГ «Королівський Сад» в 2019-2021 рр.

Показники	Норма тив	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	Відхилення (±) за:	
					2020р.	2021р.
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможність)	>1-2	0,57	0,58	0,70	0,01	0,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,28	0,29	0,34	0,01	0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,00	0,05	0,01	0,05	-0,04
Частка оборотних активів в загальній сумі активів		59,41	58,43	65,52	-0,98	7,09
Чистий оборотний капітал	>0	- 29887,50	- 25109,40	- 19585,10	4778,10	5524,30

На основі табл.2.5 можна зробити висновки, що в 2020 р.:

1. По суті, коефіцієнти ліквідності визначають рівень платоспроможності підприємства. В нашому випадку коефіцієнт абсолютної ліквідності на початок звітної періоду дорівнював 0. Протягом звітної періоду грошові кошти і поточні зобов'язання підприємства збільшилися, та коефіцієнт досяг рівня 0,05, який знаходиться в не припустимих межах.

2. Але, тому що грошові кошти та дебіторська заборгованість збільшувалися, коефіцієнт швидкої ліквідності покращився та став 0,29 або зріс на 0,01. Цей показник свідчить про те, що на звітну дату 29 % поточних зобов'язань господарство може негайно погасити. Слід відзначити, що коефіцієнт швидкої ліквідності не знаходиться в припустимих межах .

3. Загальний коефіцієнт платоспроможності на підприємстві не перевищує одиницю і складав на кінець звітної періоду 0,57, тобто ліквідаційна вартість оборотних активів була на рівні 57% платіжних зобов'язань.

На основі табл.2.6 можна зробити висновки, що в 2021 р.:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на початок звітної періоду дорівнював 0,05. Протягом звітної періоду грошові кошти і поточні зобов'язання підприємства змінилися, коефіцієнт абсолютної ліквідності став 0,01 або зменшився на 0,04 пункти. Цей показник свідчить про те, що на звітну дату 1% поточних зобов'язань господарство може негайно погасити.

3. Про не дуже гарний стан платоспроможності підприємства свідчить коефіцієнт швидкої ліквідності, який на кінець звітної періоду склав 0,29 проти 1,28 на початок.

4. Загальний коефіцієнт платоспроможності на підприємстві не перевищує одиницю і складав на кінець звітної періоду 0,7 тобто ліквідаційна вартість оборотних активів була в 70% від суми зобов'язань.

Баланс підприємства слід вважати абсолютно ліквідним, якщо:

$$A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4.$$

Розрахунки з аналізу ліквідності балансу оформимо у вигляді таблиці (2.6).

Таблиця 2.6

Баланс ліквідності ФГ «Королівський Сад»

№ з/п	Група активу	2019 р		2020р		2021 р		Група пасиву	2019 р		2020 р		2021 р		Платіжний надлишок або нестача, тис. грн.	
		Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%		Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	На початок періоду	На кінець періоду
1	A1	79,8	0,12	3 253,70	5,47	324,7	0,48	П1	69 748,00	103, 95	59 888,60	100,61	64222,4	0,00	-69668	-63897,7
2	A2	20 253,00	30,1 9	17 398,90	29,2 3	22950,1	33,6 9	П2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	20253	22950,1
3	A3	19 527,70	29,1 0	14 126,60	23,7 3	21 362,50	31,3 6	П3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	19527,7	21362,5
4	A4	27235,1	40,5 9	24 748,60	41,5 7	23490,6	34,4 8	П4	- 2652,4	-3,95	-360,80	-0,61	3905,5	0,00	29887,5	19585,1
Разом	х	67095,6	100, 00	59 527,80	100, 00	68127,9	100, 00	х	67 095,60	100, 00	59 527,80	100,00	68127,9	0,00	х	х

Аналіз показує, що на початок і на кінець аналізованого періоду, господарство мало брак найбільш ліквідних оборотних активів – грошових коштів (на 31.12.2019 -69668 тис.грн, а на 31.12.2021 -63897,7 тис.грн.). По іншим групам(A2) майна були в наявності надлишкові залишки і виконанні умови співвідношень, за якими визначається ліквідність балансу підприємства.

Аналіз фінансової стійкості підприємства здійснюється за наступними показниками (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ФГ «Королівський Сад»

в 2019-2021 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р
		2019	2020	2021	
		+,-			
1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	<1	-26,30	- 165,99	16,44	42,74
2.Коефіцієнт автономії	>0,5	-0,04	-0,01	0,06	0,10
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	>0,2	-11,27	69,59	-5,01	6,25
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	>0,4	-89,31	- 152,10	40,15	129,46
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	збільшення	-6,84	3,62	1,11	7,95

Показники фінансової стійкості мають незадовільне значення, оскільки вони знаходяться не в рекомендованих межах. В 2019 та 2020рр.господарствомало від’ємне значення власного капіталу, що взагалі неприпустимо. Від’ємний власний капітал виникає за рахунок непокритих збитків підприємства.

Динаміка показників ділової активності підприємства наведена в табл.2.8

Таблиця 2.8

Динаміка показників ділової активності підприємства

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019р
		2019	2020	2021	
		+,-			
1	2	3	4	5	6
1.Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,29	0,39	0,29	0,00
2.Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	збільшення	0,48	0,66	0,44	-0,04
3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	0,41	0,59	0,44	0,03
4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	0,28	0,38	0,31	0,03
5.Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	0,95	1,32	0,86	-0,09
6.Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	0,67	0,58	0,80	0,13
7.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	-7,26	-63,57	5,06	12,31

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт оборотності активів змінився з 0,29 на 31.12.2019 до 0,39 на 31.12.2020, та до 0,29 на 31.12.2021;
- коефіцієнт оборотності оборотних засобів змінився з 0,48 на 31.12.2019 до 0,66 на 31.12.2020, та до 0,44 на 31.12.2021;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості змінився з 0,41 на 31.12.2019 до 0,59 на 31.12.2020, та до 0,44 на 31.12.2021;
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості змінився з 0,28 на 31.12.2019 до 0,38 на 31.12.2020, та до 0,31 на 31.12.2021;
- коефіцієнт оборотності матеріальних запасів змінився з 0,95 на 31.12.2019 до 1,32 на 31.12.2020, та до 0,86 на 31.12.2021;

– коефіцієнт оборотності основних засобів змінився з 0,67 на 31.12.2019 до 0,58 на 31.12.2020, та до 0,8 на 31.12.2021;

– коефіцієнт оборотності власного капіталу змінився з -7,26 на 31.12.2019 до -63,57 на 31.12.2020, та до 5,06 на 31.12.2021.

2.2. Дослідження використання управлінських інновацій на фермерському господарстві «Королівський сад»

Кадрова політика ФГ «Королівський Сад» базується на таких принципах як прозорість, послідовність та комплексність методів роботи, дотримання справедливості, соціальної відповідальності та вимог трудового законодавства.

Метою кадрової політики є залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії, яка забезпечується шляхом:

– пошуку, відбору та найму працівників згідно заявок структурних підрозділів, штатного розкладу та вимог до персоналу, встановлених в посадових інструкціях та профілях посад;

– залучення до роботи на підприємстві кращих випускників вищих навчальних закладів, які зарекомендували себе під час проходження виробничих практик;

– проведення адаптаційних заходів для закріплення кадрів на підприємстві, росту їх майстерності, створення стабільного колективу однодумців, об'єднаних цінностями компанії та корпоративною культурою;

– проведення оцінки розвитку ключових компетенцій персоналу та оцінки ефективності його діяльності за КРІ;

– виявлення талантів та створення умов для кар'єрного розвитку персоналу;

– формування кадрового резерву та забезпечення відповідної підготовки для виконання функцій на новій посаді.

Структура ФГ «Королівський Сад» забезпечує:

- певні рівні відповідальності,
- визначає форми та рівні делегування повноважень,
- визначає перелік прав і обов'язків працівників підприємства,
- формує процес прийняття управлінських рішень.

Організаційна структура ФГ «Королівський Сад» наведена на рис. 3.1.

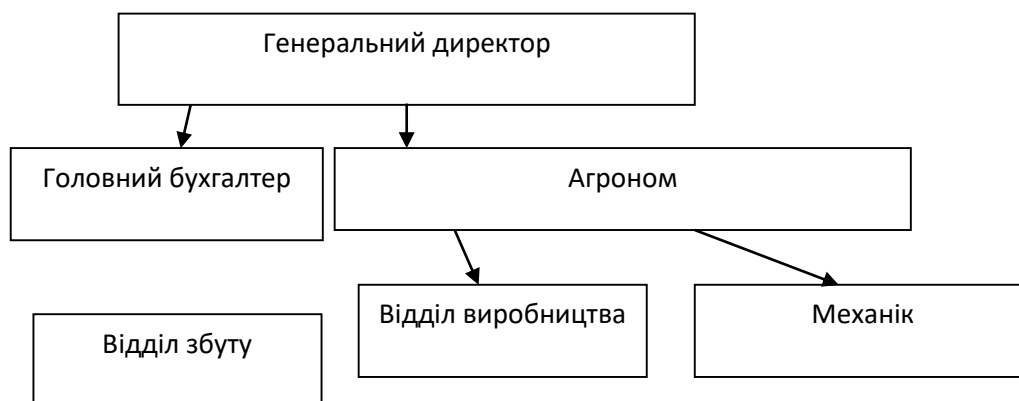


Рисунок 3.1 Організаційно-управлінська структура ФГ «Королівський Сад»

Організація має лінійну структуру управління. Вона є класичною вертикальною структурою, в якій головному керівнику підпорядковується і звітує керівник нижчої ланки, а йому — колектив працівників компанії. Співробітники в такій структурі звітують тільки перед своїм безпосереднім керівником, який відповідальний за результати їх роботи перед вищим керівництвом. Це дає можливість встановлення чітких та простих зв'язків між підрозділами; єдність та чіткість розпоряджень, а також оперативність у прийнятті рішень.

Особою, яка виконує обов'язки, які пов'язані з техніко-економічною діяльністю підприємства та формуванням стратегії його розвитку є директор.

Отже влада дається головою і реалізується через повноваження.

Безпосередньо голові підпорядковуються: головний бухгалтер та агроном.

В ФГ «Королівський Сад» передбачена посада головного бухгалтера.

Бухгалтерський облік - це впорядкована система збору, реєстрації та узагальнення інформації у грошовому вираженні про майно, зобов'язання організації та їх рух шляхом суцільного, безперервного та документального обліку всіх господарських операцій.

Головною метою бухгалтерського обліку є забезпечення обліковою інформацією власних та сторонніх користувачів відповідно до закону чи потреб у інформації. Інформація, що подається власним користувачам, має бути своєчасною, достовірною та достатньою для прийняття рішень щодо ефективного управління підприємством, аналізу його діяльності, з метою планування, контролю та ін.

Матеріальною базою підприємницької діяльності ФГ «Королівський Сад» є необоротні активи, без яких не може здійснюватися ні один господарський процес.

До професійних функцій агронома відносяться:

- Проведення наукових досліджень в області агрономії.
- Вивчення та впровадження передових методів обробітку польових, садових, городніх культур.
- Розробка та впровадження технологій по боротьбі з шкідниками, хворобами рослин і бур'янами.
- Розробка агротехнічних заходів, спрямованих на підвищення родючості ґрунтів і збільшення врожайності сільськогосподарських культур.
- Розробка виробничих планів, видів і кількості посадкових культур.
- Ведення переговорів та підготовка проектів договорів на придбання насіння рослин, саджанців і добрив.
- Організація робіт з вирощування високоякісних сортового насіння і садивного матеріалу, створенню насінних фондів.
- Організація робіт з підготовки гранту до посіву і посадки.
- Розробка заходів з приготування та внесення добрив у ґрунт.
- Здійснення контролю за підготовкою насіння і садивного матеріалу.

- Організація робіт з посіву польових культур.
- Розробка планів (календарні графіки по догляду за посівами).

2.3. Аналіз ефективності використання управлінських інновацій на фермерському господарстві «Королівський сад»

В таблиці 2.9 представлено структуру персоналу ФГ «Королівський Сад» За аналізований період чисельність управлінського персоналу скоротилась з 4 осіб в 2019р. до 3 осіб в 2021р. Чисельність виробничого персоналу змінилась з 14 осіб в 2019р. до 15 осіб в 2021р.

Таблиця 2.9

Склад та структура персоналу ФГ «Королівський Сад»

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019р.
	2019		2020		2021		
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу	18	100,0	16	100,0	17	100	-5,55
в т.ч.:							
– управлінський персонал	4	22,22	4	25	3	17,65	-25,00
– виробничий персонал	14	77,78	12	75	15	82,35	7,14

Відбулися незначні зміни чисельності персоналу.

Аналіз якісного складу персоналу за віком, статтю та освітою варто зробити у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Якісний склад персоналу ФГ «Королівський Сад»

ГРУПИ ПРАЦІВНИКІВ	Чисельність працюючих на кінець року					
	2019 рік	Питома вага,%	2020 рік	Питома вага, %	2021 рік	Питома вага,%
За віком, років :						
до 20	2	11,11	2	12,50	3	17,65
20-40 років	10	55,56	9	56,25	10	58,82
40-50 років	3	16,67	2	12,50	3	17,65
Понад 50 років	3	16,67	3	18,75	1	5,88
Всього	18	100,00	16	100	17	100
За статтю :						
– чоловіки	4	22,22	4	25,00	5	29,41
– жінки	14	77,78	12	75,00	12	29,37
Всього	18	100,00	16	100,00	17	100,00
За освітою :						
– початкова	7	38,89	6	37,50	5	29,41
– молодший спеціаліст	8	44,44	6	37,50	8	47,06
– вища	3	16,67	4	25,00	4	23,53
Всього	18	100,00	16	100,00	17	100,00

Проведемо аналіз якісного руху персоналу за допомогою стовпчикової та кругових діаграм – рис.3.2.-3.3.

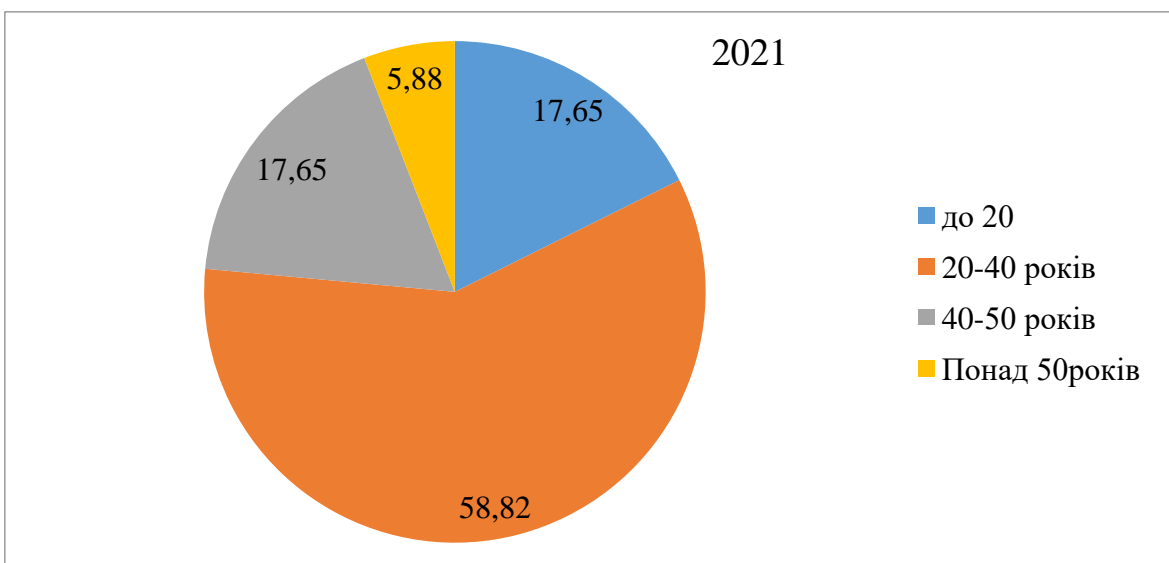
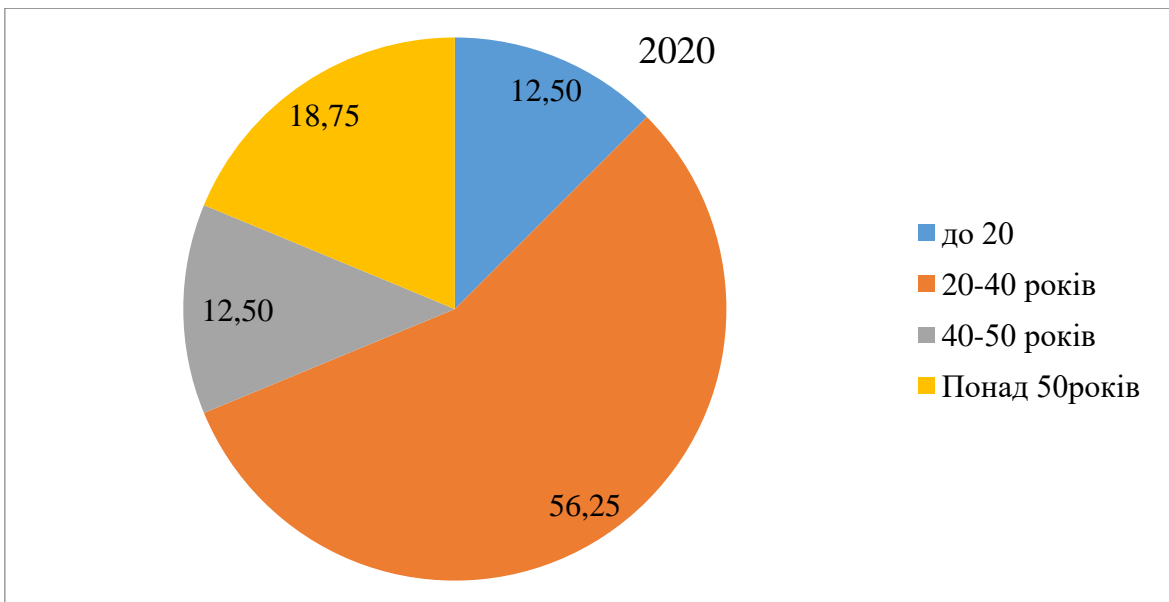
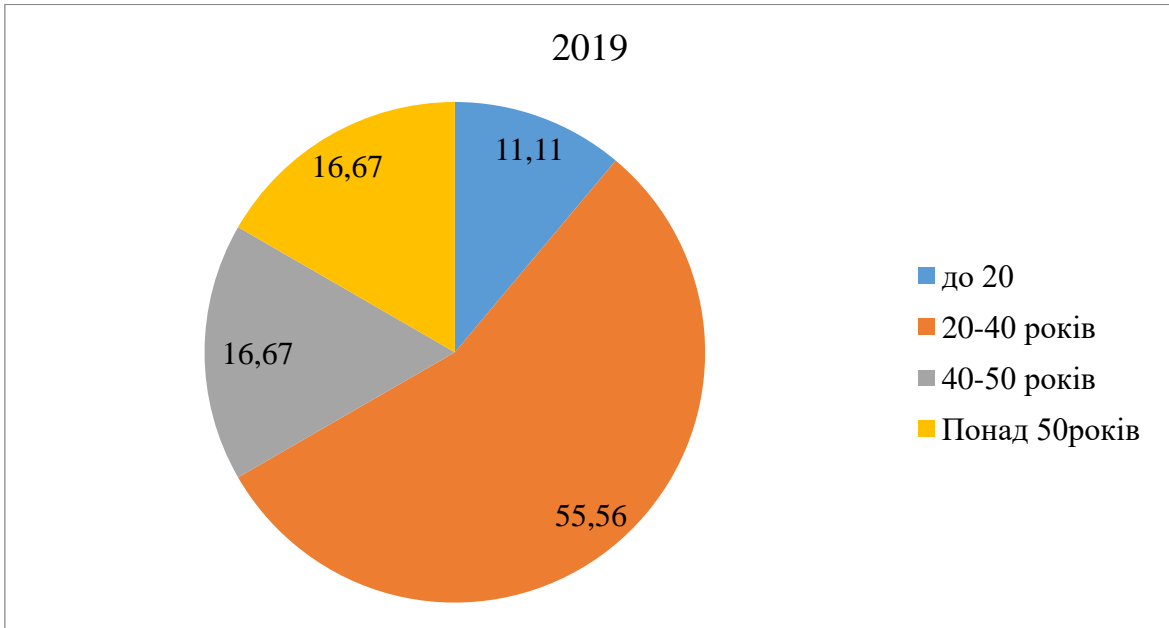


Рисунок 3.2 Якісний склад персоналу ФГ «Королівський Сад» за віком

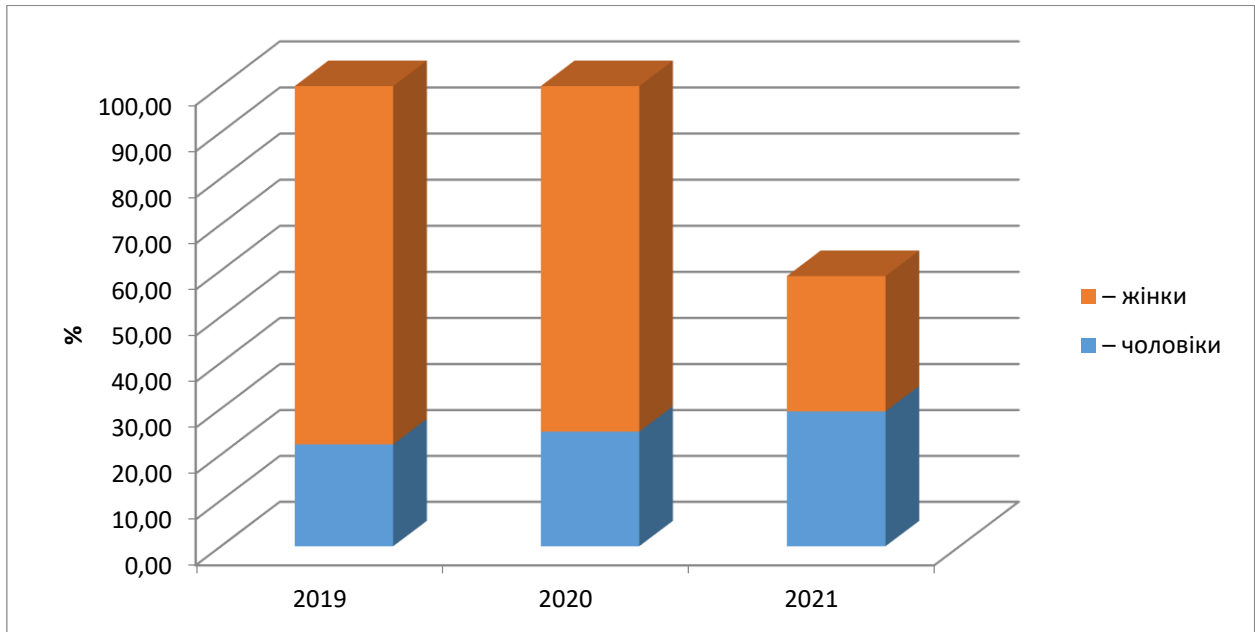


Рисунок 3.3. Якісний склад персоналу ФГ «Королівський Сад» за статтю

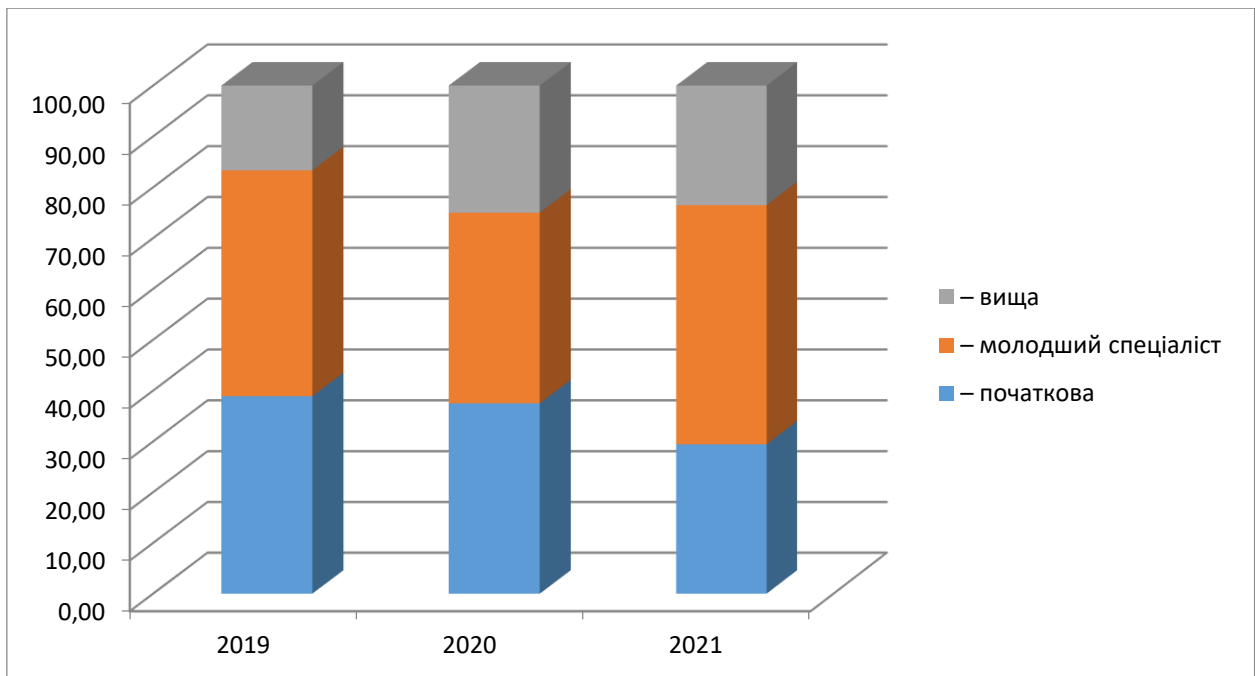


Рисунок 3.4. Якісний склад персоналу ФГ «Королівський Сад» за освітою

Аналіз якісного складу персоналу за віком показав, що частка персоналу:

– віком до 20 років змінювалась наступним чином: в 2019р. -11.11%, в 2020р. -12.5%, а в 2021р -17,65%;

– віком від 20 до 40 років змінювалась наступним чином: в 2019р. - 55,56%, в 2020р. -56,25%, а в 2021р -58,82%;

– віком від 40 до 50 років змінювалась наступним чином: в 2019р. - 16,67%, в 2020р. -12,5%, а в 2021р -17,65%;

– віком понад 50 років змінювалась наступним чином: в 2019р. -16,67%, в 2020р. -18,75%, а в 2021р -5,88%.

Аналіз якісного складу персоналу за статтю показав, що частка:

– жінок змінювалась наступним чином: в 2019р. -77,78%, в 2020р. -75%, а в 2021р -70,59%;

– чоловіків змінювалась наступним чином: в 2019р. -22,22%, в 2020р. - 25%, а в 2021р -29,41%.

Аналіз якісного складу персоналу за освітою показав, що частка:

– працівників, які мають тільки початкову (середню) освіту змінювалась наступним чином: в 2019р. -38,89%, в 2020р. -37,5%, а в 2021р -29,41%;

– працівників, які мають освіту на рівні коледжу змінювалась наступним чином: в 2019р. -44,44%, в 2020р. -37,5%, а в 2021р -47,06%;

– працівників, які мають вищу освіту змінювалась наступним чином: в 2019р. -16,67%, в 2020р. -25%, а в 2021р -23,53%.

Показники руху персоналу на підприємстві ФГ «Королівський Сад» наведено в табл.2.11.

Таблиця 2.11

Показники руху персоналу на підприємстві ФГ «Королівський Сад»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
	2	3	4	5	6
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	18	16	17	-1	-5,55
2. Прийнято працівників, осіб	1	1	2	1	100
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:					
– за власним бажанням	4	3	1	6	150,00
– по скороченню штатів	4	3	1	3	150
– з інших причин					
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,06	0,06	0,00	-0,06	–
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,22	0,19	1,43	1,21	–
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,22	0,19	1,43	1,21	–
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,78	0,81	0,86	0,08	–

Незначним недоліком підприємства є скорочення чисельності персоналу з 18 осіб в 2019р. до 17 осіб в 2021р.

Проведемо аналіз формування фонду оплати праці підприємства – табл.2.12.

Таблиця 2.12

Обсяг та структура фонду оплати праці ФГ «Королівський Сад»

Складові фонду оплати праці	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019р.
	2019		2020		2021		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Основна заробітна плата	1458,8	78,72	1248,7	71,12	1598,2	85,1	9,55
Додаткова заробітна плата	373,81	20,17	494,27	28,15	270,65	14,41	-27,60
Інші заохочувальні і та компенсаційні виплати	20,45	1,10	12,87	0,73	9,12	0,49	-124,43
Всього	1853,06	100,00	1755,84	100,00	1877,97	100	1,32

У 2021р відбулося значне скорочення додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат, що свідчить про відсутність мотивування та заохочення працівників

Таблиця 2.13

Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці на ФГ
«Королівський Сад»

№ з/п	Показники	Роки		
		2019	2020	2021
1.	Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	1069,49	1433,58	2821,49
2.	Темп росту продуктивності праці, %		134,04	196,81
3.	Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	102,95	109,74	110,46
4.	Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %		106,60	100,66
5.	Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати		1,26	1,95

Таким чином, темп росту продуктивності праці на підприємстві випереджує темп зростання оплати праці, тобто така політика є виправданою для фермерського господарства.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «КОРОЛІВСЬКИЙ САД»

3.1. Напрями впровадження управлінських інновацій на фермерському господарстві «Королівський сад»

Інновації є важливою складовою зростання, успіху та виживання фермерського господарства ФГ «Королівський Сад». Тому заохочення інновацій на фермерському господарстві має бути головним пріоритетом. На жаль, більшість підприємств стикаються з внутрішніми труднощами, які перешкоджають інноваціям.

Нав'язування необґрунтованих очікувань змушує людей втрачати впевненість. У результаті страждають інноваційні результати.

Для інших проблема часто виникає через те, що недостатні перспективи можуть не допомогти вашій команді отримати потрібну тягу серед інвесторів, щоб забезпечити відповідні інвестиції для просування вашого інноваційного проекту .

Хоча це делікатний і складний вибір між надто й малообіцяючим, бути чесним щодо можливих ризиків проекту — і готуватися до їх вирішення — це чудовий контрзахід [22 с.70].

Деякі менеджери з інновацій стурбовані тим, що інновації відвернуть увагу їхньої робочої сили від їхніх щоденних завдань і обов'язків. Як наслідок, деякі співробітники не відчують ні підготовленості, ні мотивації брати участь у дослідженні нових ідей або навіть в обговореннях, пов'язаних з інноваційною діяльністю компанії. Через це вони менше поважають цілі інновацій , що може змусити їх відчувати, що інновації мають бути найменшим пріоритетом організації.

Створення узгодженого інноваційного плану має вирішальне значення для ФГ «Королівський Сад», як і будь-який інший організаційний захід. Інноваційна

стратегія спрямовує хід інновації, а також її практичне виконання. Без нього зусилля щодо інновацій ризикують виявитися неправильними.

Здається, що значний відсоток деяких корпоративних інноваційних проектів було створено випадково без наявності визначеної інноваційної стратегії. Через це такі проекти спочатку лише привернуть увагу топ-менеджменту. Однак, оскільки такі зусилля не тісно прив'язані до стратегії компанії, життєво важливе фінансування скоро вичерпається. Тоді буде важко підтримувати ресурси, спрямовані на ці проекти, якщо не буде продемонстровано їх комерційну вигоду.

Враховуючи важливість інновацій у бізнесі та реальність того, що корпоративна культура виявилася найпотужнішою та невлливою перешкодою для творчої діяльності, інноваційна культура є важливою проблемою для ФГ «Королівський Сад».

Проблема полягає в тому, що слабка інноваційна культура може призвести до багатьох різних проблем, які можуть перешкоджати загальній здатності організації до інновацій. Це не тільки перешкоджатиме творчості працівників. Це також вплине на те, як вони сприймають інноваційну діяльність. Наприклад, коли людина відчуває, що в компанії немає механізмів для реалізації інноваційних ідей, інновації ніколи не будуть для неї пріоритетними. Або ще гірше, вони можуть ніколи не сприймати це серйозно, що потім може вплинути на продуктивність, ефективність і терміни [15 с.42].

Управлінська підтримка інновацій має вирішальне значення для підвищення економічної конкурентоспроможності організації ФГ «Королівський Сад». Однак деяким керівникам важко підтримувати інноваційні зусилля не тому, що вони недооцінюють функцію чи важливість інновацій у зростанні. Але тому, що інші елементи пропонованої інноваційної діяльності, такі як прогнозована рентабельність інвестицій, методи, цілі та очікувані результати, є нечіткими та неоднозначними. Люди часто кажуть, що зміни постійні. Але іноді люди мають природну схильність боятися змін, особливо великих. Однак у бізнесі, щоб досягти прогресу, необхідно прийняти зміни.

Опір багатьох працівників появі різноманітних ресурсів, таких як виробниче обладнання чи нові складні плани, оновлені процедури чи нові руйнівні теорії, має цілком обґрунтовані причини. Співробітники ФГ «Королівський Сад», наприклад, можуть протистояти цьому, тому що вони стурбовані тим, що зміни можуть застаріти. Опір також може виникати через страх перед невідомим, коли процес навчання виглядає надто складним.

Внутрішня та зовнішня співпраця є важливою для генерації нових ідей. Співпраця всередині відділів — і навіть із клієнтами — може швидко вирішити труднощі за допомогою нових ідей, які можуть змінити вашу галузь. Крім того, отримавши пропозиції від різних груп осіб, можна врахувати широкий спектр точок зору при покращенні або розвитку ліній продуктів і послуг.

З огляду на те, що команда інновацій складається з різних людей із різними ідеями, це потенційно може стати проблемою, оскільки їхні протилежні погляди можуть вплинути на їхній спосіб роботи над доступним і значущим результатом. Це потенційно може вплинути на них у довгостроковій перспективі.

Крім того, з обмеженими ресурсами управління рухом інноваційного проекту від однієї стадії розвитку до іншої може бути складним, оскільки це передбачає свідоме зусилля щодо простоти та структури. Це гарантує, що інновація може бути ефективно перенесена на наступний рівень процесу без шкоди для якості [26 с.89].

Інновації є критично важливим процесом для існування організації ФГ «Королівський Сад», і це може вимагати використання бізнес-ресурсів, а також енергії, зусиль і часу. Його необхідно вимірювати на регулярній основі, щоб оцінити розвиток у проактивний спосіб.

Вимірювання інновацій має вирішальне значення для її постійного успіху. Однак традиційні ключові показники ефективності, такі як обсяг продажів або дохід, можуть не дати вашій фірмі найкращого розуміння ефективності інновацій.

Оскільки не все в інноваціях можна точно визначити кількісно, підприємствам важливо визначити відповідні вимірювання для оцінки певних елементів інновацій.

Без доступу до потужних інноваційних інструментів неможливо керувати інноваціями та відстежувати інноваційні ініціативи в сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі [22 с.77].

Оскільки більшість інноваційних інструментів мають обмежені можливості, фермерське господарство ФГ «Королівський Сад» може витратити багато зусиль на пошук інноваційних інструментів, які надають лише базові функції, а не конкурентну перевагу. Як наслідок, інновації сповільнюються, оскільки кожен інструмент потребує часу, щоб освоїтися, керувати та контролювати. Набір інноваційних інструментів фермерського господарства також складається із занадто великої кількості інноваційних інструментів, які погано працюють разом, через що функції одного можуть не інтегруватися з іншими.

3.2. Напрями покращення використання управлінських інновацій на фермерському господарстві «Королівський сад»

Один зі способів переконатися, що фермерське господарство ФГ «Королівський Сад» залишається в курсі останніх тенденцій і досягнень, - це розробка інноваційної стратегії. Нижче наведено кілька ключових кроків, які слід виконати під час створення цієї стратегії [14 с.94].

1. Визначити стратегічний підхід до інноваційної діяльності та цілі.
2. Визначити можливості та загрози.
3. Визначити зони зростання.
4. Розуміти потреби та бажання клієнтів.
5. Оцінити і розвинути свої основні здібності.
6. Створити свої інноваційні системи та методи.

Нижче наведено деякі з найкращих практик, щоб інноваційна стратегія ФГ «Королівський Сад» спрацювала:

- Створити інноваційний центр у своїй компанії, щоб створити культуру інновацій у команді. Заохочуйте людей відкрито ділитися своїми думками та думками, що може призвести до розробки інноваційних ідей для вашого бізнесу.
- Призначити експерта в цій галузі, який буде розробляти стратегію та впроваджувати інноваційні ідеї в компанії. Ця людина займатиметься розробкою стратегії та реалізацією креативних ідей у компанії.
- Створити довгостроковий план досліджень, розробок, дизайну продукту тощо, щоб не відставати від інновацій конкурентів протягом року.
- Слідкувати за всіма інноваціями, які відбуваються в усьому світі, щоб бути в курсі того, що було зроблено раніше та які інновації варто вдосконалювати й надалі.

Метою інноваційної стратегії ФГ «Королівський Сад» є вивчення всіх можливих варіантів і прийняття найкращого обґрунтованого рішення шляхом їх зважування. Щоб визначити найкращу стратегію, вам потрібно вивчити всі потенційні стратегічні варіанти та ретельно їх оцінити. Але дуже важливо зробити правильний вибір, перевірити та оцінити своє рішення [19 с.69].

Щоб інноваційна стратегія ФГ «Королівський Сад» спрацювала, узгодження та інтеграція з існуючою практикою компанії є ключовими. Успішна комунікація та поширення показників, які стосуються як компанії, так і окремих осіб, допоможуть вам зробити інновації постійною практикою. Щоб досягти успіху в інноваціях, потрібне поєднання навичок, знань і практик. Ви також повинні бути готові докласти всю цю важку роботу.

Перший інструмент, який часто використовують, це мозковий штурм. Цей інструмент використовується для генерації якомога більшої кількості ідей, запрошуючи кожного внести свій внесок. Наступним інструментом, який часто використовується, є картування розуму. Це допомагає візуалізувати проблему та

її вирішення за допомогою діаграми з розгалуженнями думок та ідей, де до кожної гілки додається слово чи фраза.

Останнім інструментом, який часто використовують у стратегії інновацій, є методологія ощадливого стартапу, яку можна використовувати для швидкого впровадження інновацій з меншими витратами. Це відбувається завдяки ранньому визначенню ризиків і тестуванню різних припущень, перш ніж інвестувати занадто багато часу та грошей у проєкт.

Інноваційну стратегію можна використовувати в багатьох секторах, включаючи автомобільну промисловість, галузь охорони здоров'я, фінансову галузь, державний сектор, інформаційні технології, розробку програмного забезпечення, архітектуру.

Успіх будь-якої інноваційної стратегії фермерського господарства залежить від типу інноваційної стратегії, яку ви намагаєтесь реалізувати. Наприклад, автомобільні компанії можуть використовувати інноваційну стратегію, яка зосереджується на розробці нових продуктів, що відрізнятиметься від медичної компанії, яка зосереджуватиметься на інноваційних послугах. Існує багато різних типів інноваційних стратегій, тому вкрай важливо вибрати ту, яка найкраще відповідає вашим потребам [30 с.45].

Інновації є ключем до успіху фермерського господарства ФГ «Королівський Сад». Найуспішніші підприємства завжди намагаються знайти нові шляхи вдосконалення, йдучи в ногу з останніми тенденціями.

Багато компаній використовують інноваційні стратегії, щоб не лише покращити свої процеси, але й створити нові продукти. Це можна зробити шляхом запуску нового продукту, тестування нового ринку або просто розробки кращого способу робити те, що вони вже роблять.

ВИСНОВКИ

Сучасні тенденції розвитку економіки України та об'єктивна глобалізація світової економіки вимагають від суб'єктів господарювання створення інноваційних механізмів оперативного управління як єдиної умови виживання на ринку, в основі яких лежать інноваційні моделі розвитку управлінських інновацій та практики ведення бізнесу.

Необхідність впровадження управлінських інновацій в систему менеджменту фермерського господарства «Королівський сад» підживлюється посиленням конкуренції та прагненням забезпечити стійку ринкову позицію, а досягнення високого рівня конкурентоспроможності вимагає формулювання та скоординованого використання управлінських прийомів та інновацій. Модифікація (адаптація) корпоративної стратегії та конкурентної стратегії через механізми передбачення змін, оновлення (оптимізація) товарного асортименту на основі моніторингу конкурентного середовища, гармонізація життєвих циклів продукції та її конкурентоспроможності.

Ринкові виклики та інтегрований процес глобалізації вимагають від аграріїв адаптації до зовнішнього середовища, покращення якості та споживчих характеристик продукції, а також постійного пошуку нових можливостей для зростання фермерського господарства. Запорукою довгострокового успіху «Королівський сад» є її здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов. Розвиток внутрішнього потенціалу бізнесу вимагає впровадження новітніх інноваційних технологій, модернізації основних засобів, трансформації технології виробництва та створення нової організаційної моделі управління.

Управлінські інновації є одним з найбільш дієвих способів підвищення ефективності фермерського господарства «Королівський сад», оскільки вони створюють необхідні умови для впровадження технологічних інновацій та формують основу для організації інноваційного процесу. Тому реформування системи управління та вдосконалення інструментів інноваційного менеджменту є актуальним завданням для сільського господарства.

Запорукою довгострокового успіху фермерських господарств є здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов за допомогою управлінських механізмів. Таким механізмом є управлінські інновації у вигляді ланцюга взаємопов'язаних і свідомо ініційованих змін, пов'язаних з якісними реформами на рівні управління і спрямованих на підвищення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства. У сільському господарстві процес впровадження управлінських інновацій передбачає цілеспрямовані зміни в системі управління, організаційній структурі, технології, виробничих і комерційних процесах шляхом їх реформування та вдосконалення, виходячи з конкретних моделей і факторів інноваційного процесу на всіх стадіях життєвого циклу продукту, технології та життєдіяльності підприємства в цілому. Це включає в себе наступне. Співвідношення між різними типами інновацій визначає динаміку зростання фірми. Інноваційна діяльність всередині фірми, спрямована на модернізацію обладнання і технологій для виробництва інноваційної продукції, повинна бути скоординована зі змінами в операціях, функціях і системах управління.

В умовах глобальної економічної нестабільності конкуренція за обмежений споживчий попит посилюється. Фермерські господарства, що конкурують на ринку, намагаються отримати та утримати конкурентну перевагу. У ринковому бізнес-середовищі конкурентна перевага «Королівський сад» полягає у впровадженні інновацій. Сьогодні не можна покладатися лише на збільшення прибутку або лише на підвищення інноваційності та конкурентних переваг. Фермерське господарство повинно прагнути бути іншим, кращим та успішнішим, впроваджуючи інновації.

Основною стратегією «Королівський сад» для досягнення цього є перехід від концепції інновацій, яка фокусується на конкретних кінцевих результатах, до інноваційної бізнес-моделі - нових методів управління, нетрадиційних стратегій (наприклад, корпоративної стратегії), здатності капіталізувати інновації та якість. Інновації не повинні бути інструментом для досягнення організаційних цілей, а самоціллю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк; За ред. акад.. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2021. – 540 с.
2. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] – URL: <https://www.obozrevatel.com/>
3. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу. - Навч. посіб.. - 3тє вид., перероб. і дод. До: "Знання-Прес", 2020. - 190 с.
4. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Навч. посіб. - К.: Т-во "Знання", КОО, 2020. - 378 с.
5. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства.: КНЕУ, 2014. – 132 с.
6. Економіка підприємства / За ред. Хруща В.П., Харіна П.С. – Тернопіль, 2015.
7. Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посібник/За ред. д-ра екон. наук., проф. С. Ф. Покропивний. К.: КНЕУ, 2013.
8. Попович П. Я. Економічний аналіз та аудит на підприємстві. - Вид. 3-є, перероблене та доповнене. – Тернопіль: Економічна думка, 2020. – 209 с.
9. Аналіз господарської діяльності промисловості: Підручник / Н.А. Русак, В.І. Стражов, О.Ф. Мігун та ін.; Під заг. ред. В.І.Стражева. -Мн., Висш.шк., 2016. - 398 с.
10. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] – URL:http://www.crhukraine.com/locations/cement_llc/history
11. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] – URL:<http://www.crhukraine.com/catalogue?filter=1>
12. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] – URL:<http://ar-group.kiev.ua/novosti/47-analiz-rynka-cementa-v-ukraine-za-2021-god/>.
13. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] –

URL:<http://pidruchniki.com/>

14. Офіційний сайт "SMIDA" [Електронний ресурс] -
URL:smida.gov.ua/
15. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] -
URL:http://otherreferats.allbest.ru/management/00428770_0.html
16. Інститут громадського суспільства. [Електронний ресурс] –
URL:<https://www.csi.org.ua/>.
17. Шегда О. В. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2015. – 431с.
18. Хавіра П. С. Економіка підприємства: Посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2020. – 500 с.
19. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] -
URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668>
20. Ковпаков В.М. Управління розвитком персоналу. - К.: МАУП, 2016. - 712 с.
21. Кантор О.Л. Економіка підприємства - Д.: Дніпро, 2020. - 352 с.
22. Кібанов, А. Я. Основи управління персоналом: Підручник/А. Я. Кібанов. - 2-ге вид., перероб. та дод. - К.: ІНФРА-М, 2018. - 447 с
23. Офіційний сайт «ХІМЕКСІ» [Електронний ресурс] -
URL:<http://himexi.pat.ua/>
24. Кириченко О.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., Перероб. і дод. – К.: Знання-Прес, 2020. – 384 с.
25. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] -
URL:<http://elartu.tntu.edu.ua/>
26. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] -
URL:<http://base.dnsgb.com.ua/>
27. Фінанси підприємств: Навчальний посібник: Курс Лекцій / За ред. Г.Г. Кірейцева. - Київ: ЦУЛ, 2020. - 268 с.
28. Іваненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч. Посібник. - К.: Знання - Прес, 2020. - 207 с.

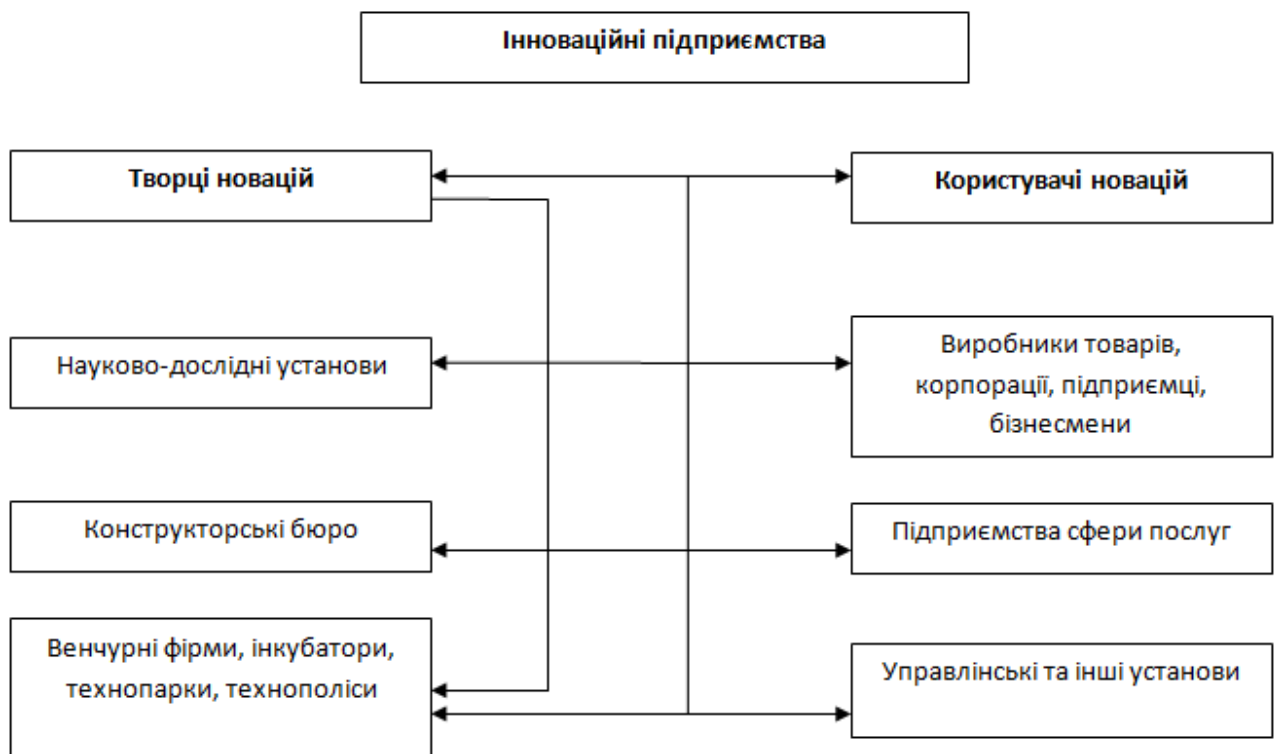
29. Економічний аналіз академіка НАН України, професора М.Г. Чумаченка. - Київ, 2021.
30. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу. - Навч. посіб.. - 3тє вид., перероб. і дод. До: "Знання-Прес", 2021. - 190 с
31. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] – URL:<https://studfiles.net/>
32. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] – URL:<https://library.if.ua/>
33. Тельнов О. П. Якість праці у системі факторів продуктивності / О. П. Тельнов // Економіст, 2018. – №10. - С.52-55.
34. Ліненко О. В. Сутьність та аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання / О. В. Ліненко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони, 2018. – №4. - С.111-116.
35. Акулов М. Г. Економіка праці та соціально трудові відносини: навч. посіб. / М. Г. Акулов, О. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 328 с.
36. Гриньова ВМ Економіка праці та соціально-трудоі відносини: навч. посіб. /ВМ Гриньова, Г. Ю.Шульга. - К.: Знання, 2020. - 310 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
37. Колот О. М. Економіка праці та соціально-трудоі відносини : підручник / О. М. Колот, О. О. Грішнова та ін. // за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. - К.: КНЕУ, 2019. - 711 с.
38. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудоі відносини : навчальний посібник / Ніна Єсінова. - К.: Кондор, 2014. - 429 с.
39. Богиня Д. Основи економіки праці: навч. посібник / Богиня Дем'ян, Олена Грішнова. - 2-е вигляд. стереотип. - К.: Знання-Прес, 2021. - 312 с.
40. Поліщук В. Економіка праці та соціально-трудоі відносини : курс лекцій / Ст. Поліщук. // Кам'янець-Подільський держ. ун-т. - Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський держ. ун-т РВВ, 2016. - 202

c.

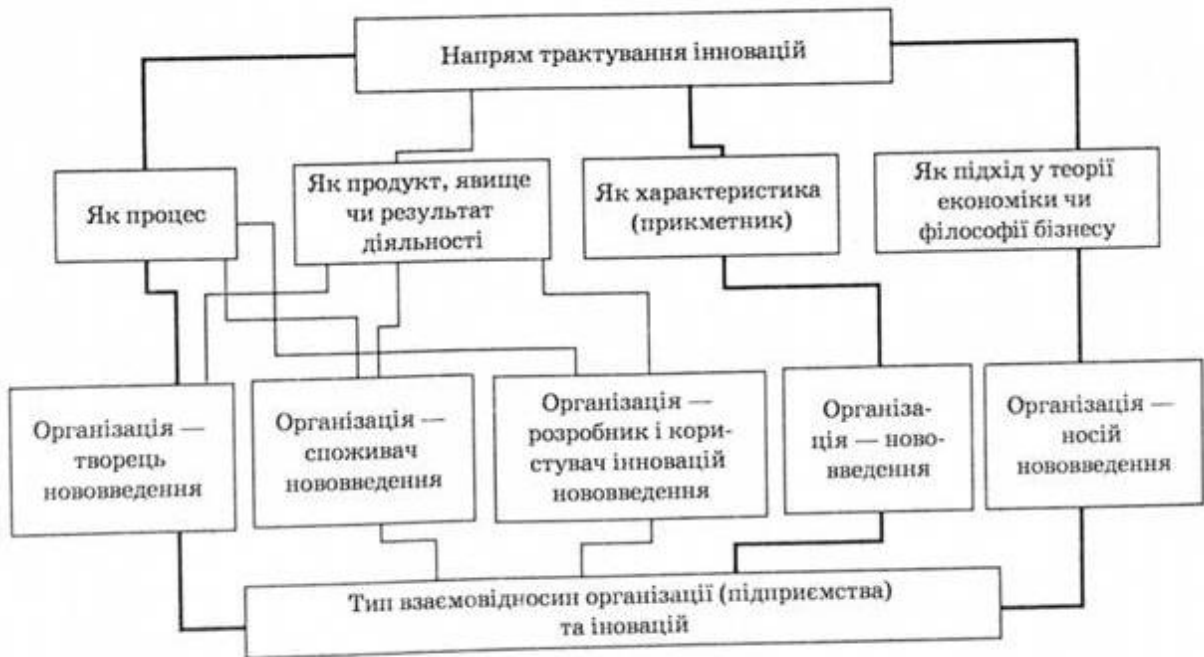
ДОДАТКИ

Додаток А

СХЕМА ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ



НАПРЯМИ ТРАКТУВАННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ



ВИДИ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ