

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** На сегодняшний день инновации играют одну из важнейших ролей в современной экономике, а также имеют весомое значение в становлении и модернизации возникающих и протекающих трансформаций в различных сферах жизни. Инновации также проникают и в сферу АПК. Именно здесь внедрение инновационного менеджмента является неотъемлемой частью создания «драйвера» развития как отрасли в частности, так и экономики в целом. Стоит отметить крайнюю необходимость внедрения инновационного подхода к процессу управления в организациях АПК.

Российские сельскохозяйственные производители продолжают увеличивать собственное производство, как в своих привычных категориях, так и в новых, занимая ниши, ранее занятые импортной продукцией. Кроме того, низкий курс рубля делает привлекательными и конкурентоспособными российские товары на внешних рынках, что открывает для отечественных предприятий новые перспективы. Несмотря на это, для большинства современных сельскохозяйственных предприятий характерны изношенность основных фондов, недостаток финансовых ресурсов, использование устаревших технологий, низкий уровень менеджмента, что значительно тормозит их развитие.

Эти обстоятельства обуславливают актуальность и необходимость разработки теоретических и практических вопросов в области внедрения инновационных технологий в процесс производства сельскохозяйственных предприятий.

**Степень разработанности.** Теоретической и методической основой исследования в области формирования и реализации инновационной политики предприятия являлись труды таких отечественных и зарубежных ученых как Й. Шумпетер, М. Портер, И. Ансофф, Ф. Котлер, И.Т. Балабанов,

Ю.А. Горская, А.А. Дагаев, Д.В. Котов, С.А. Кузнецова, А.П. Плотников, Ф.А. Фатхутдинов, Е.Ю. Шутилина.

Теоретические основы политики государства и корпораций направленной на формирование инновационной стратегии предприятия представлены трудами таких зарубежных авторов как И. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, Б. Твисс. Данная политика была ими рассмотрена как часть конкурентных рыночных отношений.

Однако в данных работах отсутствуют целостные методические рекомендации, которые были бы направлены на оценку инновационного менеджмента аграрного предприятия. Вопросы, связанные с формированием механизмов хозяйственного воздействия, которые направлены на создание, продвижение и реализацию инноваций рассматривается в литературе числе общих вопросов.

Данная работа направлена на решение обозначенных проблем.

**Цель исследования** – разработка методических рекомендаций по обеспечению долговременного функционирования предприятия на основе эффективной организации инновационных процессов и обеспечения конкурентоспособности продукции.

Постановка данной цели требует решения определенных основных **задач**:

- исследование теоретических подходов к определению сущности понятий: «инновация», «научно-технический прогресс», «инновационная деятельность», «инновационный процесс», «инновационная стратегия».

- выявление особенностей развития инновационной деятельности в агропромышленном производстве.

- проведение анализа состояния аграрного бизнеса в Волгоградской области и оценить степень инновационного развития производственной сферы АПК;

- предложить направления повышения эффективности производства зерна на основе внедрения инноваций на агропредприятии.

- разработать инвестиционный проект по внедрению технологий точного земледелия в сельскохозяйственном предприятии ООО «Ключ-Агро».

**Объектом исследования** является сельскохозяйственное предприятие ООО «Ключ-Агро» Алексеевского района Волгоградской области.

**Предмет исследования** – целенаправленные процессы освоения и распространения инноваций на предприятии ООО «Ключ-Агро».

**Научная новизна исследования** проявляется в систематизации опыта внедрения инноваций в АПК и дополнении имеющихся теоретических наработок, в рассматриваемой области, рядом новых изученных проблем.

**Теоретическая и практическая значимость** исследования заключается в решении теоретических и практических задач обеспечения долгосрочного функционирования предприятия на основе эффективной организации и внедрении инновационных процессов.

Практическое значение имеют предложения по внедрению инноваций на предприятии АПК в условиях актуального экономического состояния страны в целом и состояния сельскохозяйственного предприятия в частности.

Разработаны рекомендации по эффективному использованию инвестиций, выделяемых на технологическое обновление предприятия.

Сделанные в данной работе выводы и рекомендации могут найти практическое применение в хозяйственной деятельности предприятия.

**Методология методы исследования.** Теоретической и методологической основой исследования стали научные труды по исследуемым проблемам, законодательные и нормативно-правовые документы Российской Федерации, которые регулируют инвестиционную деятельность, публикации в периодических источниках, материалы научно-исследовательских конференций, отчетность исследуемого предприятия.

В ходе выполнения данной работы использовались общенаучные методы познания: системный анализ, статистические методы.

### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Были исследованы теоретические подходы к определению сущности понятий: «инновация», «инновационный менеджмент», «научно-технический прогресс», «инновационная деятельность», «инновационный процесс», «инновационная стратегия».

2. В рамках второй задачи были выявлены особенности развития инновационной деятельности в агропромышленном производстве.

3. Проведен анализ основных производственных показателей АПК Волгоградской области, дана оценка уровню использования инновационного менеджмента в АПК региона.

4. Были предложены направления повышения эффективности производства ООО «Ключ-Агро» на основе внедрения инновационной технологий.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Достоверность результатов исследования подтверждается использованием данных бухгалтерской отчетности предприятия за период 2015-2019гг., современных методик сбора и обработки исходной информации. Результаты исследования согласуются с ранее опубликованными данными по теме исследования, которые были представлены на международных научно-практических конференциях в 2018-2020гг., получили отражение в печатных работах автора.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТАХ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ АПК**

## **1.1. Понятие, роль и значение инновационного менеджмента**

Под инновационным менеджментом понимается комплексная система по подготовке методов решений по развитию инновационного-технического потенциала страны целом и каждой компании в частности.

Термин «инновация» в мировой экономической литературе интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях. В Российской Федерации применение данного термина на протяжении многих лет использовалось в рамках экономических исследований научно-технического прогресса. Термин «инновация» более активно стал использоваться в переходной экономике России как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: «инновационная деятельность», «инновационный процесс» и т.д [19].

Такое понятие как «эффективное управление инновационной деятельностью» в АПК и других различных сферах экономики является одним из ключевых для успешной реализации стратегии управления по критерию производительности [2].

Само понятие «инновация» принято понимать как внедрение передовых и новейших разработок технического и научного характера в производство. Данное внедрение в обязательном порядке должно приносить какуюлибо выгоду, т.е. должно давать прирост полезного эффекта, который, в свою очередь, будет стимулироваться извне с помощью налоговых или иных льгот.

Все это происходит при достаточно тесной связи с внешними глобальными процессами, среди которых можно выделить:

- повышение потребностей на фоне увеличения количества населения;

- ускорение НТП (научно-технического прогресса);
- присутствие конкуренции как способа удовлетворения потребностей.

Если рассматривать общие подходы к инновациям в сфере АПК, то можно выделить следующие:

1. Определение объективной оценки возможности достижения отраслью, организацией АПК желаемого положения на рынке;
2. Произвести оценку количества и качества продукции, которая производится АПК, через взаимосвязь ее со спросом на нее и др.

Для того, чтобы обеспечить успешное достижение намеченных целей и решить поставленные задачи в области инноваций, необходимо чтобы сельскохозяйственные производители выполняли два простых пункта:

- должно быть видно, как выполняются и какое значение занимают инновации в жизни организации;
- необходимо обеспечить безостановочное повышение производственной квалификации всего рабочего персонала для принятия технических и иных нововведений в АПК.

Отдельными исследователями понятие «инновация» трактуется по-разному. Например, некоторые ученые считают, что инновация – это общественно-экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по свойствам изделий и технологий с получением выгоды и добавочного дохода [32].

Зарубежные ученые (В.Д. Хартман, Э. Мэнсфилд, Р. Фостер, Б. Твисс, И. Шумпетер, Э. Роджерс и др.) трактуют понятие «инновационный процесс» в зависимости от объекта и предмета исследования. Первое широкое описание инновационных процессов в экономическую науку ввел И. Шумпетер в своей работе «Теория экономического развития» (1911г.). В данном труде еще не вводилось понятие инновации, речь шла о «новых комбинациях» изменений в развитии. И.Шумпетер трактует нововведение как новую научно-организационную комбинацию производственных

факторов, мотивированную предпринимательским духом. Во внутренней логике нововведений – новый момент динамизации экономического развития. Б. Твисс определяет инновацию как процесс, в котором изобретение или идея приобретает экономическое содержание. Б.Санто считает, что инновация – это такой общественно техникоэкономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий и технологий, и в случае, если инновация ориентирована на экономическую выгоду (прибыль), ее появление на рынке может принести добавочный доход.

Инновациями являются, по мнению С.Д. Ильенковой, любые технические, экономические, организационные и управленческие изменения, отличные от уже существующих в практике. Они могут успешно применяться в иных предприятиях, но для тех предприятий, где они еще не освоены, их внедрение является новым. Инновация, с одной стороны, находится в противоречии с консервативным, направленным на сохранение существующего положения, с другой стороны, в пределах стратегии изменений направлена на значительное повышение технико-экономической деятельности предприятий [35].

Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций т.е. должно быть обязательное наличие завершения результата или, другими словами, должен быть получен результат, который пригоден к применению на практике. Это процесс, в рамках которого производители инноваций, в целях получения прибыли, создают и продвигают новшества к их потребителям. Свое начало он берет с появления идеи и оканчивается ее коммерческой реализацией [15].

К основным этапам инновационного процесса можно отнести:

- аналитические исследования проблем (поиск решений и формирование идей в виде концепций, выбор приоритетных НИР);
- разработка НИР и предпроектных предложений (ОКР);

- разработка проектов развития (подготовка к освоению научно-технических разработок в производстве);
- реализация проектов развития (организация производства и система распределения продукции).

При прохождении продукта умственного труда от одного инновационного этапа к другому возникают определенные барьеры, которые связаны, во-первых, с разным уровнем знаний и, во-вторых, с технологическим разрывом между освоением и новыми технологиями, т.е. для перехода на новый этап инновационного процесса необходимо затратить дополнительные усилия (стимулирование, мотивация) на получение нового уровня знаний и профессиональных навыков.

Создание и тиражирование инноваций зависит не только от уровня развития науки, но и от способности производства воспринимать ее достижения. Для этого необходимы определенные стимулы, которые будут побуждать людей создавать и вводить инновацию в практическое действие. Финансовые средства, благоприятные социальные условия и т.д. – это то, что уже зависит от общества, его уровня развития, его ориентации на научно-технический прогресс. Если ориентация положительная, то общество формирует инновационную систему, которая включает в себя все компоненты структуры инновационного процесса, в том числе его инфраструктуру, обеспечивая между ними взаимодействие.

Для формирования инновационной системы в России необходимо тщательно отработать структуры инновационного процесса, где основными составляющими должны стать: крупные компании, способные вкладывать значительные средства в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, доводить их результаты до массового производства, модернизировать оборудование и т.д.; малый инновационный бизнес со специфическими формами его финансирования (рисковый капитал), организации обслуживания; государство с его законодательной базой, научно-технической политикой, направленных на регулирование и

стимулирование инновационного процесса с использованием правовых, экономических, организационных средств; рынок новых технологий, который сможет обеспечить инновационной системе обратную связь и спрос на инновационную продукцию [9].

Развитие инновационных процессов определяется рядом факторов: политической обстановкой; экономической конъюнктурой и инновационным климатом в стране; развитостью рыночной инфраструктуры; национальной научной, инновационной и структурно-технологической политикой.

В последние годы в России развитие инноваций подавляет приток иностранных технологий, данный факт создает опасность технологической зависимости от внешних разработок. Фактически, наша страна переживает инновационный кризис. Основным противоречием, благодаря которому этот кризис зародился, является переход к рыночной экономике с одной стороны, и экономическая нестабильность совместно со снижением инвестиционной активности и социальным напряжением с другой. До начала реформ государству приходилось исполнять роль нормативно-финансового регулятора. Проведение крупномасштабных инноваций и их внедрение, также как и распределение ресурсов с целью концентрации на наиболее важных направлениях обеспечивалось государством.

Необходимо отметить, что в настоящее время в стране имеются значительные фундаментальные и технологические заделы, уникальная научно-производственная база и высококвалифицированные кадры, но при этом имеет место крайне слабая ориентация инновационного потенциала на реализацию научных достижений в производстве и других сферах деятельности. Инновационный кризис проявляется в резком снижении уровня управляемости процессом создания и реализации новшеств, в отсутствии в ряде случаев источников его финансирования, в свертывании деятельности исследовательских коллективов.

Инновационный процесс возникает, когда происходит передача информации и ее материальных воплощений из сферы НИОКР в

производство, причем результаты этого процесса находят своего потребителя, то есть НИОКР, производство и потребление являются основными и базовыми элементами структуры инновационного процесса.

Каждый из этих компонентов выполняет свои четкие функции в общем процессе: в сфере НИР инновация создается, в производстве – тиражируется и затем перемещается в сфере производственного или непромышленного потребления, где реализуются ее качества. Из сферы потребления поступает обратная информация о качестве потребляемой продукции, ее достоинствах и недостатках, а также очень важные данные о потребностях в продуктах инновационной деятельности. Стабильное функционирование инновационного процесса может быть обеспечено только в том случае, когда информация относительно свободно, без барьеров, имеет возможность двигаться в обоих направлениях, когда каждый компонент инновационной структуры соответствует своему назначению [37].

Различают три логические формы инновационного процесса: простой внутриорганизационный (натуральный), простой межорганизационный (товарный) и расширенный. Простой внутриорганизационный инновационный процесс предполагает создание и использование новшеств внутри одной и той же организации, новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы. При простом межорганизационном инновационном процессе новшество выступает как предмет купли-продажи. Расширенный инновационный процесс заключается в создании новых производителей нововведения, в нарушении монополии производителя-пионера, что, по средствам конкуренции, совершенствованию потребительских свойств производимой продукции. В условиях товарного инновационного процесса действуют как минимум два хозяйствующих субъекта: производитель (создатель) и потребитель (пользователь) нововведения. Если новшество – технологический процесс, его производитель и потребитель могут совмещаться в одном хозяйствующем субъекте.

Недостатком приведенных выше понятий инновации и инновационного процесса является то, что они в полной мере не могут отразить особенностей различных отраслей и сфер народного хозяйства. В результате чего исключается возможность определить инновационные приоритеты присущие каждой конкретной отрасли или сфере, которые бы способствовали формированию среды и условий для развития инновационной деятельности. Это обстоятельство требует конкретной привязки совокупного понятийного аппарата, связанного с развитием инновационных процессов и осуществлением инновационной деятельности, к особенностям отечественного агропромышленного производства.

Применительно к агропромышленному производству, инновационную деятельность следует понимать как совокупность последовательно осуществляемых действий по созданию новой или улучшенной сельскохозяйственной продукции, новой или улучшенной продукции ее переработки, или усовершенствованной технологии и организации их производства на основе использования результатов научных исследований и разработок или передового производственного опыта.

Постоянное и непрерывное осуществление инновационной деятельности в АПК предопределяет формирование инновационного процесса, который формирует систему мероприятий по проведению научных исследований и опытно-конструкторских разработок, созданию инноваций и применению их непосредственно в агропромышленном производстве.

Применительно к агропромышленному производству, следует выделить ряд дополнительных понятий:

Инновационная политика в АПК – часть аграрной политики государства, направленная на развитие инновационной деятельности в агропромышленном производстве, которая формируется и реализуется в отрасли в целях обеспечения его инновационного развития [12].

Инновационный потенциал АПК (государства, региона, организации) – совокупность различных видов ресурсов, включающих материальные,

финансовые, интеллектуальные, научно-технические или другие ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности в агропромышленном производстве [33].

Инновационная активность – степень готовности, стремление и темпы перехода предприятий или регионов к инновационной модели производства сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки [12].

Инновационный проект – экономический документ, определяющий конкретный переход к разработке и освоению (или только освоению) инноваций в агропромышленном производстве, согласованный по ресурсам и срокам исполнения.

Инновационная программа – комплекс инновационных проектов и мер по их реализации, согласованных по ресурсам и срокам исполнения, обеспечивающих эффективность решения задач по освоению и распространению новых видов продукции, технологий, приемов и т.д. в агропромышленном производстве.

Инновационная восприимчивость – способность предприятия или отдельных физических лиц быстро осваивать инновации в процессе производства сельскохозяйственной продукции или продуктов ее переработки.

Таким образом, применительно к агропромышленному комплексу организационно-экономическая сущность инновационных процессов связана с целями и задачами их развития, которые заключаются в постоянном организационно-экономическом, техническом и технологическом обновлении агропромышленного производства, направленном на его совершенствование с учетом достижений науки, техники и мирового опыта. Конечной целью инновационного развития отрасли является формирование аграрной экономики инновационного типа.

## **1.2. Особенности использования инновационного менеджмента в агропромышленном комплексе**

Сельское хозяйство, как сфера общественного производства, имеет целый ряд особенностей, которые не позволяют напрямую использовать наиболее эффективные модели развития и адаптации хозяйствующих субъектов к изменяющимся условиям функционирования. Низкая восприимчивость абсолютного большинства хозяйствующих субъектов аграрной сферы к инновациям обусловлена целым рядом объективных факторов.

Во-первых, инновации ведут к стратегическим изменениям в материально-технической базе хозяйствующих субъектов и, следовательно, требуют долгосрочных финансовых вложений. Но для значительной части сельских товаропроизводителей характерен довольно мелкий масштаб производства, не позволяющий эффективно использовать современную высокопроизводительную технику, а относительно небольшая масса прибыли и низкий уровень концентрации капитала не позволяют обеспечить приобретение всего комплекса технических средств для реализации инновационных технологий.

При этом незначительные объемы получаемой сельхозпроизводителями прибыли обусловлены не только мелким масштабом производства, но и более низким уровнем эффективности сельскохозяйственного производства по сравнению с другими отраслями в силу сохраняющегося диспаритета цен на сельскохозяйственную и промышленную продукцию. Кроме этого, инвестиционный потенциал хозяйствующих субъектов аграрной сферы ограничен их критическим финансовым положением и высоким уровнем природно-климатических рисков.

Во-вторых, многоотраслевой характер сельскохозяйственных предприятий требует пропорционального развития всех его структурных

элементов, то есть использования инновационных технологий во всех отраслях. Фрагментарное использование инноваций может привести к диспропорциям в развитии предприятий, что, в свою очередь, приведет к уничтожению отдельных отраслей и нарушению научно обоснованных систем ведения сельского хозяйства. Еще одной причиной, объясняющей низкие темпы внедрения инноваций в аграрной сфере, является дефицит квалифицированных трудовых ресурсов на селе. Имеющаяся квалификация большинства сельских жителей не позволяет им эксплуатировать современную сельскохозяйственную технику, управлять ею с помощью компьютерных технологий.

Наряду с этим, следует отметить, что в сельскохозяйственном производстве практически отсутствует эксклюзивность инноваций, обеспечивающая конкурентные преимущества ограниченному кругу хозяйствующих субъектов. Правообладатели инноваций в аграрной сфере не стремятся обеспечить монопольное владение ими, а, наоборот, стремятся обеспечить их широкое распространение. В качестве примера можно привести агрессивное продвижение технологии в растениеводстве No-till, точного земледелия, капельного орошения, использования гибридов и т.д. То есть в этом случае речь не идет о получении конкурентных преимуществ отдельным производителем на какой-то длительный срок не только в масштабах отдельного региона, но и в масштабах макроэкономики.

При этом следует учитывать, что конкурентные преимущества могут быть получены и при использовании традиционных технологий. Например, в условиях повышения спроса на экологически чистую продукцию преимущество получают те производители, которые не используют химические средства защиты и минеральные удобрения.

Еще одним фактором, сдерживающим инновационную активность сельских товаропроизводителей, является крайне слабое развитие инновационной инфраструктуры аграрного сектора, что обуславливает высокую фрагментарность инвестиционного процесса и неэффективность

имеющихся механизмов воздействия органов управления различного уровня на генерацию агроинноваций, их коммерциализацию и массовое распространение. Большая часть инновационных разработок остается не востребованной производством в силу отсутствия средств на их внедрение или длительного срока окупаемости. Практически полностью отсутствует финансирование науки со стороны агробизнеса, что только усугубляет разрыв между разработчиками инновационных продуктов и их потребителями.

Устойчивость аграрного сектора экономики России напрямую связана с возможностью реализации модели адаптивно-инновационного развития большинством хозяйствующих субъектов аграрной сферы. Любая экономическая система имеет свой уровень восприимчивости к нововведениям, связанный с размером ее инновационного потенциала - совокупностью научно-технических, материально-финансовых, кадровых, организационно-управленческих и иных ресурсов системы, которые могут быть использованы для ведения инновационной деятельности.

Процесс научно-технического и технологического развития сельскохозяйственного производства не останавливается на стадии разработки и внедрения различных программ и проектов. Инновации необходимо адаптировать в организационных структурах для того, чтобы за это время могли создаваться и реализовываться новые идеи, а также происходило повышение профессионализма и квалификации рабочего персонала, который мог бы в дальнейшем развивать и совершенствовать управленческую практику, а также приносить какие-то свои новые инновационные идеи.

Инновационный процесс в сфере АПК имеет собственную отличительную специфику, которая обусловлена, прежде всего, особенностями сельского хозяйства.

Таковыми особенностями являются:

- множественность видов сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки, существенная разница в технологиях их возделывания и производства;
- значительная зависимость технологий производства в сельском хозяйстве от складывающихся природных и погодных условий;
- большая разница в периоде производства по отдельным видам сельскохозяйственной продукции и продуктам ее переработки;
- высокая степень территориальной разобщенности сельскохозяйственного производства и существенная дифференциация отдельных регионов по условиям производства;
- разный социальный уровень работников сельского хозяйства, требующий значительно большего внимания к подготовке кадров и повышению уровня их квалификации [5].

К числу наиболее характерных особенностей развития инновационных процессов в АПК относятся:

- множественность форм и связей сельскохозяйственных товаропроизводителей с инновационными формированиями;
- обособленность большинства сельскохозяйственных товаропроизводителей на всех уровнях: от организаций, производящих научно-техническую продукцию, до предприятий, осуществляющих ее реализацию;
- отсутствие четкого и научно обоснованного организационно-экономического механизма передачи достижений науки сельскохозяйственным товаропроизводителям и, как следствие, существенное отставание отрасли по освоению инноваций в агропромышленном производстве [8].

Интенсивные технологии возделывания сельскохозяйственных культур являются конечным результатом научных исследований в области технологии производства сельскохозяйственной продукции.

Наглядным результативным показателем хода инновационного процесса являются показатели продуктивности (технологической эффективности сельскохозяйственного производства) - урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность животных.

Анализ этих данных показал, что валовая продукция сельского хозяйства в сопоставимых ценах в динамике, как совокупный показатель технологической эффективности, за 2015-2019 годы закономерно росла. Это явилось результатом интенсификации производства на основе научно-технического прогресса. Научные исследования, многочисленные прогнозы научных учреждений и различных ведомств показывали, что даже при сохранении таких темпов роста и при дальнейшем повышении инновационной активности вполне возможно будет уже к 2030 г., а тем более на более отдаленный период, по уровню производства и потребления на душу населения приблизиться к показателям благополучных развитых стран [24].

Стабилизация положения в АПК невозможна без существенного повышения инновационной активности на всех стадиях инновационного процесса и уровнях управления: от федерального до конкретных сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Из всего сказанного следует очевидный вывод, что ответить на все поставленные вопросы и решить задачи выявления оптимального пути развития АПК России, его отраслей и предприятий представляется возможным лишь на основе прогнозных исследований. Только они могут дать необходимую информацию для принятия соответствующих решений и позволят предусмотреть возможные негативные их последствия. Необходимо осознание всеми работниками АПК (от органов его управления до каждого предприятия) того положения, что только через научно-технический прогресс, через активное проведение четкой инновационной политики можно выйти из затянувшегося аграрного кризиса и стабилизировать ситуацию. Это положение должно быть подкреплено комплексом организационных,

экономических и социальных условий, которые бы способствовали повышению инновационной активности в АПК. Этому должно способствовать совершенствование организации производства, на что необходимо выделять средства, и, прежде всего, из бюджета, как это делается во всех цивилизованных странах, для этого должны быть созданы социальные условия и, в частности, - стимулирование прямого интереса работников в активизации инновационной деятельности на всех уровнях [8].

Создание указанного комплекса организационно-экономических и социальных условий предопределяет и действие соответствующих им факторов инновационной активности в АПК. К ним относятся:

- заинтересованность сельскохозяйственных товаропроизводителей в получении дополнительного эффекта от внедрения научных разработок;
- ускорение разработок новшеств, отвечающих запросам сельскохозяйственного производства;
- информированность товаропроизводителей всех сфер АПК о научных разработках, рекомендуемых к освоению в производстве;
- научная и организационная подготовленность кадров на всех уровнях инновационного процесса;
- выбор приоритетных направлений при освоении научных достижений в агропромышленном производстве;
- экономическое стимулирование работников инновационной сферы за результативность своей деятельности.

В нормальных экономических условиях инновационная активность в АПК должна развиваться как сверху вниз, так и снизу вверх по иерархическому принципу. Тем не менее, инициатива в российских условиях должна принадлежать как федеральному уровню, так и региональным органам АПК. В верхнем эшелоне инновационного потока (федеральный и региональный уровень) должны быть хорошо известны запросы производства, что постоянно лежит в основе планирования их деятельности.

На это должны быть направлены совершенствование управления производством на всех уровнях и разработка стимулов повышения инновационной активности.

Прежде чем сформулировать основные направления повышения инновационной активности, которые логически вытекают из указанных выше условий и факторов развития данного процесса, следует обратить внимание на складывающуюся тенденцию переноса ответственности за инновационный процесс в АПК России непосредственно на сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Вместе с тем опыт стран с развитым интенсивным сельскохозяйственным производством свидетельствует о том, что за научно-технический прогресс в этой специфической отрасли несет ответственность все общество, потребляющее ее продукцию. Сельское хозяйство, в силу своих специфических особенностей и ограниченных организационно-экономических и технических возможностей, не может эффективно функционировать без помощи государства, которое должно не только иметь собственную инновационную политику, но и непосредственно осуществлять регулирование инновационного процесса.

В связи с этим, основные направления повышения инновационной активности в АПК заключаются не только в активизации деятельности непосредственных исполнителей инновационного процесса, но и в системе определенных государственных мероприятий по активизации самого процесса [14].

К таким мерам относятся:

- государственная поддержка научно-инновационной сферы; постепенная переориентация органов управления от административно-управленческих функций на инновационную деятельность;
- приближение деятельности научных учреждений непосредственно к запросам производства;

- активизация функционирования всех организационных форм инновационного процесса по оказанию помощи сельскохозяйственному товаропроизводителю во внедрении достижений науки и техники;
- развитие специализированной информационной службы АПК для организации многоканальной информации о научных достижениях, рекомендациях к освоению в производстве путем привлечения всех средств массовой информации (печать, радио, телевидение и др.);
- организация массовой переподготовки кадров на всех уровнях инновационного процесса;
- разработка и внедрение системы экономического стимулирования дальнейшего развития инновационного процесса в АПК;
- реализация целевых государственных, отраслевых и региональных научно-технических программ;
- дальнейшее совершенствование организационных форм развития инновационного процесса и распространение таких интегрированных формирований, как технопарки, технополисы, научно-производственные системы, инновационные центры, инновационно-консультационные центры и другие.

Только при осуществлении всего комплекса указанных мероприятий на всех уровнях может быть повышена инновационная активность в агропромышленном комплексе, направленная на ускорение выхода из кризиса, стабилизацию агропромышленного производства и создание условий для нормального развития отрасли.

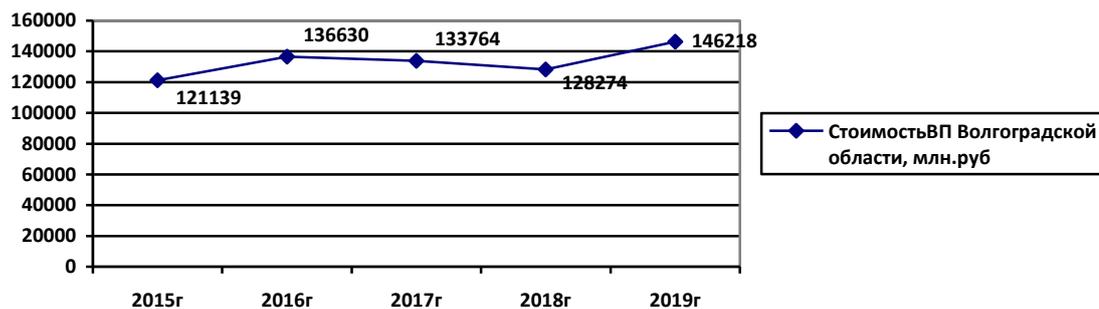
## **2. АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ АПК (НА ПРИМЕРЕ ООО «КЛЮЧ-АГРО» АЛЕКСЕЕВСКОГО РАЙОНА ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

### **2.1. Тенденции в развитии инновационной деятельности в агропроизводстве Волгоградской области**

Использование в агропромышленном комплексе инноваций позволяет качественно улучшить состояние дел в различных отраслях АПК. Динамика развития сельского хозяйства на современном этапе в решающей степени зависит от внедрения передовых технологических разработок.

В современных рыночных условиях функционирования, на эффективность деятельности сельскохозяйственного предприятия оказывает воздействие множество разнообразных факторов, как внутренних, так и внешних. Поэтому, для принятия верных решений и разработки эффективной производственной стратегии, важно учитывать особенности среды, в которой товаропроизводитель ведет свою деятельность. Это в полной мере относится и к сельскохозяйственным предприятиям нашего региона, поэтому в данном параграфе мы произведем оценку состояния инновационной деятельности в АПК Волгоградской области [4].

По данным Федеральной службы государственной статистики, в 2019 г. в Волгоградской области производство продукции сельского хозяйства, в фактических ценах достигло 135 млрд. руб. В структуре производства 68,0% приходилось на продукцию растениеводства, 32,0% – на продукцию животноводства, что в сопоставимых ценах на 5,5% больше уровня 2018 года. Динамика объема производимой сельскохозяйственной продукции представлена на рис. 1.



**Рисунок 1 – Производство продукции сельского хозяйства в Волгоградской области, млн. руб.**

Начиная с 2017 года наблюдается спад объемов производства продукции с 136,4 млн. руб. до 127,9 млн. руб. к 2018 году, т.е. на 8,5 млн. руб. или на 6,2%. В 2019 году происходит увеличение темпа роста производства продукции растениеводства в Волгоградской области до 117,2% по сравнению с 2015г. [47].

Волгоградская область специализируется на производстве продукции растениеводства, на долю которой примерно 70% в структуре продукции сельского хозяйства области (таблица 1).

**Таблица 1 – Продукция сельского хозяйства в Волгоградской области по категориям хозяйств за 2015-2019гг., млн.руб.**

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
<b>В сельскохозяйственных организациях</b>					
Продукция сельского хозяйства, всего	121330	136630	133764	128274	146218
растениеводство	84954	99370	93895	85275	103193
животноводство	36376	37260	39869	42999	43026
<b>В сельскохозяйственных организациях</b>					
Продукция сельского хозяйства, всего	48799	57403	54867	52802	63072
растениеводство	37249	46826	42930	40031	51548
животноводство	11550	10577	11937	12771	11524
<b>В хозяйствах населения</b>					
Продукция сельского хозяйства, всего	52608	52397	51397	49600	49404
растениеводство	29421	27679	25766	21935	20671
животноводство	23187	24718	25632	27665	28733
<b>В крестьянских (фермерских) хозяйствах</b>					
Продукция сельского хозяйства, всего	19923	26831	27500	25872	33742
растениеводство	18285	24865	25199	23309	30974
животноводство	1638	1966	2301	2564	2768

За 2015-2019 гг. объемы производства растениеводческой продукции в области увеличились на 18% или на 18239 млн. руб. Стоимость произведенной в регионе продукции животноводства выросла на 15,5% или на 6650 млн. руб.

Индекс производства сельскохозяйственной продукции в 2019 году равнялся 107% к уровню 2018г., что соответствует 3-му месту среди восьми регионов Южного федерального округа.

Посевные площади основных видов культур региона представлены в таблице 2.

**Таблица 2 - Посевные площади сельскохозяйственных культур в Волгоградской области, тыс.га.**

Годы	Площадь, всего	в том числе				Площадь чистых паров
		зерновые и зернобобовые культуры	технические культуры	картофель и овощебахчевые культуры	кормовые культуры	
2015	2989,6	1922,2	835,3	109,1	122,9	1155,0
2016	3046,9	1925,5	901,4	103,4	116,5	1196,8
2017	3046,9	2156,0	755,1	91,4	116,7	1259,9
2018	3171,2	2215,9	770,5	82,9	101,9	1277,2
2019	3146,1	2162,3	796,4	71,3	116,2	1291,5

По результатам таблицы можно сказать, что в 2019 г. посевная площадь сельскохозяйственных культур относительно уровня предыдущего года уменьшилась на 0,8%, и составила 3146,1 тыс. га. За последние пять лет посевы сельскохозяйственных культур увеличились на 5,2%. Посевы зерновых и зернобобовых культур по сравнению с предыдущим годом уменьшились на 2,4%, картофеля и овощебахчевых культур – на 13,9%, посевы технических культур увеличились на 3,4%, кормовых культур – на 14,0%.

Основная доля посевных площадей в Волгоградской области приходится на сельскохозяйственные организации и на протяжении всего анализируемого периода составляет свыше 60%. Также, основную долю посевной площади данные организации занимают и по зерновым и техническим культурам.

Доля крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей в структуре посевных площадей имеет тенденцию к росту на протяжении всего анализируемого периода.

Доля хозяйств населения в структуре посевных площадей региона незначительна и составляет менее 2%, однако, при этом в них сосредоточена основная часть посевных площадей картофеля и овощебахчевых культур (43-49%).

Внесение удобрений под посевы сельскохозяйственных культур в сельскохозяйственных организациях за период с 2015 по 2019гг., увеличилось с 26,8 до 41,1 тыс.т. Вносимое количество удобрений на 1га посевов выросло почти на 35% и составило 41 кг/га. В том числе и в связи с этим выросла и урожайность всех без исключения видов культур (таблица 3).

**Таблица 3 - Урожайность сельскохозяйственных культур, ц/га**

Годы	зерновые и зернобобовые культуры	подсолнечник	Овощи открытого грунта	Картофель
2015г	17,3	12,8	308,5	140,8
2016г	24,0	14,3	303,2	140,1
2017г	26,9	12,5	358,1	152,1
2018г	19,3	15,2	345,5	151,1
2019г	21,3	17,9	366,1	165,8

Таким образом, анализ экономического состояния сельского хозяйства Волгоградской области показал, что регион специализируется на производстве продукции растениеводства, основными производителями зерна и подсолнечника являются сельскохозяйственные организации. В хозяйствах населения сосредоточено производство картофеля - более 70% общего объема продукции области. Крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели специализируются на производстве овощей.

Волгоградская область уверенно входит в десятку лидеров России по объемам сельхозпроизводства, полностью обеспечивая собственные потребности в продукции сельского хозяйства и активно развивая

экспортный потенциал. Перед аграриями стоит еще более важная задача — нарастить производство продукции с высокой добавленной стоимостью, занимаясь развитием переработки. На это нацелены инвестиционные проекты, реализуемые сегодня в отрасли. Так, к примеру, завод «НьюБио», расположенный в Алексеевском районе, позволяет не только перерабатывать половину всего урожая кукурузы, но и экспортировать мальтодекстрины, кукурузный крахмал, глютенный корм, востребованные на внешнем рынке. Кроме того, развиваются площадки овощепереработки, наращиваются показатели предприятий по переработке подсолнечника.

В настоящий момент инновационное направление развития агропромышленного комплекса региона является приоритетным. Его цель – преодоление проблем и трудностей отрасли по внедрению новых технологий на производстве, актуальность – снижение издержек на производство и развитие отрасли в рамках программ импортозамещения.

Региональными властями активно поддерживаются предприятия, занимающиеся овощеводством закрытого грунта. К примеру, реализация инвестиционных проектов по строительству высокотехнологичных теплиц позволила увеличить посеы ведущих производителей Волгоградской области, а именно: ООО «Овощевод» (за 2014–2019 годы уже построено более 32 га), ООО «Агрокомплекс Волжский» (построено 18,3 га)

Основой развития плодоводства является планомерная закладка новых садов, которая осуществляется с государственной поддержкой. Общая площадь садов в Волгоградской области в 2018 году составила порядка 7,4 тыс. га, в том числе садов интенсивного типа – 6,2 тыс. га.

Аграрную науку Волгоградской области смело можно называть развитой, однако следует учитывать, что научно-исследовательские учреждения региона участвуют в своеобразном территориальном разделении труда, которое охватывает также научно-исследовательские учреждения на территориях других регионов Южного федерального округа. Поэтому траектория дальнейшего развития научных исследований в области

сельского хозяйства на территории региона видится в развитии межрегионального сотрудничества, создании и развитии внедренческих центров по передаче разработок в производство, наращивании и совершенствовании материально-технической и кадровой базы научных и образовательных учреждений.

Инвестиции в основной капитал предприятий сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства выросли за период с 2015 по 2019гг в 1,8 раза и составили 9213 млн. руб.

В структуре инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности, инвестиции в сельское хозяйство занимают в 2019г. долю равную всего 6%. Поэтому необходима активизация региональных, районных и местных властей для привлечения большего количества инвестиций, в том числе в субъекты мелкого и среднего бизнеса.

В Волгоградской области к сильным сторонам инновационной деятельности в АПК относятся: достаточно привлекательный деловой климат; наличие востребованного ВУЗа; высокий уровень квалификации кадров; развитая инфраструктура в области ИТ; функционирование предприятий в различных сферах АПК и другие.

Слабыми сторонами развития в инновационной деятельности являются:

- низкий спрос на инновации;
- низкий уровень затрат организаций на исследования и разработки;
- недостаточно развита инфраструктура поддержки инновационной деятельности;
- низкая координация в реализации инновационной деятельности;
- недостаточное качество кадров для инновационной системы;
- остаточный принцип финансирования из бюджета поддержки инновационной деятельности;
- низкий уровень коммерциализации инноваций.

В таблице 4 приведены данные об организациях Волгоградской области, выполнявших исследования и разработки.

**Таблица 4 – Инновационный потенциал Волгоградской области**

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки, ед.	53	46	44	43	43
Численность работников, выполнявших научные исследования и разработки, чел.	3957	4053	3869	3695	3582
Ассигнования на науку из средств бюджета всего, млн. рублей	1743	1449	100	109	91
Инвестиции по виду экономической деятельности «Научные исследования и разработки», млн. рублей	287	126	196,2	200,9	557,4
Доля капитальных вложений в научные исследования в общем объеме инвестиций, %	0,19	0,10	0,14	0,16	0,43
Среднемесячная заработная плата одного работника по виду экономической деятельности «Научные исследования и разработки», руб.	51419	53068	57222	58259	63168

В Волгоградской области инфраструктура поддержки инновационной деятельности представлена 43 организациями.

В 2019 году региональный венчурный фонд инвестиций в малые предприятия в научно-технической сфере профинансировал 4 инновационных организации на общую сумму 240,3 млн. рублей. Государственная политика региона в области поддержки инновационной сферы дает положительные результаты и высоко оценена экспертами.

## **2.1. Организационно-экономическая характеристика субъекта хозяйствования**

В 2009 году холдингом «Квартал» (акционер Гребенкин О.А.) было принято решение о расширении своей деятельности путем создания агропромышленного комплекса. С этой целью в апреле 2009 года в

Алексеевском районе Волгоградской области в предбанкротном состоянии было приобретено растениеводческое хозяйство ООО «Ключ-Агро».

ООО «Ключ-Агро» специализируется на производстве зерновых, зернобобовых культур и подсолнечника. На данный момент общая площадь землепользования составляет более 18000 га, из них пашни 15678 га. За последние 5 лет предприятие сформирован наиболее экономически-эффективный 5-типольный севооборот: пар, озимая пшеница, соя, кукуруза, подсолнечник. Применение указанного севооборота, а также соблюдение всех агротехнических мероприятий по выращиванию данных культур определяет положительную динамику в развитии предприятия, что позволяет занимать лидирующие позиции на уровне муниципального района и области.

ООО «Ключ-Агро» одно из немногих хозяйств Волгоградской области, которое выращивает сою на площади более 2 тыс.га., получая в суровых климатических условиях не менее 12 ц/га.

Экономическая характеристика хозяйства дает полное представление о размерах сельскохозяйственного производства, о составе и структуре товарной продукции и специализации хозяйства, об обеспеченности хозяйства основными ресурсами, так как результаты хозяйственной деятельности предприятия во многом зависят от сложившихся размеров производства. Основные показатели деятельности предприятия представлены в таблице 5.

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что стоимость валовой продукции ООО «Ключ-Агро» в период с 2015г. по 2019г. имеет тенденцию к росту. Так, в 2019г. ее стоимость составила 482371тыс.руб., что в 1,8 раза выше показателя 2015г. В свою очередь растет объем продаж на предприятии - в 1,5 раза за анализируемый период.

**Таблица 5 - Параметры и основные экономические показатели ООО «Ключ-Агро» за 2015-2019 гг.**

Показатели	2015г.	2016 г.	2017г.	2018г.	2019г.
Валовая продукция в ценах реализации, тыс. руб.	262739	299971	322119	358624	482371
Выручка, тыс. руб.	276611	348357	442735	273315	419451
Площадь с.х. угодий, га	18175	18175	18175	18175	18158,7
в т.ч. пашни	15686	15686	15686	15686	15668
Основные средства, тыс. руб.	1377493	1380421	1477543	1497455	1523668
Среднегодовая численность работников, чел.	193	194	184	183	184
Поголовье скота, усл.гол.	94	-	-	-	-
Полная себестоимость, тыс. руб.	180483	246578	314436	189893	258218
Прибыль от продаж, тыс. руб.	96128	101768	101299	83422	161233
Уровень совокупной рентабельности, %	53,28	41,27	29,67	43,93	62,44

Численность работников в 2019г. сократилась на 9 человек по сравнению с 2015г. Это является следствием непривлекательности труда в сельском хозяйстве, а также заменой ручного труда автоматизированным, с применением современной техники и оборудования. Об этом свидетельствует показатель стоимости основного капитала, который увеличился за исследуемый период на 146175 тыс. руб. или 10,6 %. В основном данное увеличение связано с приобретением новой техники, машин и оборудования.

Площадь с.-х. угодий и пашни за анализируемый период сократилась незначительно. Также следует отметить, что в хозяйстве с 2016г. ликвидирована отрасль овцеводства в виду ее убыточности.

Прибыль ежегодно увеличивается и к 2019г. ее размер достиг величины 161233 тыс. руб., что на 67% больше суммы полученной прибыли в 2015г.

Одним из основных показателей, характеризующих работу сельскохозяйственного предприятия является товарная продукция. Товарная продукция - это часть валовой продукции, которая не потребляется на внутривозрастные нужды, а реализуется по различным каналам.

Для того чтобы наиболее полно охарактеризовать параметры сельскохозяйственного производства ООО «Ключ-Агро», рассмотрим состав и структуру товарной продукции (Таблица 6).

**Таблица 6 - Состав и структура объема продаж ООО «Ключ-Агро» в среднем за 2015-2019гг.**

Отрасль, вид продукции	Сумма, тыс.руб.					В среднем за 5 лет	
	2015г.	2016 г.	2017г.	2018г.	2019г.	тыс.руб.	%
Зерновые культуры	135047	337420	230562	204767	268278	235214,8	67,0
Подсолнечник	88610	938	184286	68012	148963	98161,8	27,9
Соя	47368	1209	27318	-	-	15179,0	4,3
Прочая продукция растениеводства	270	65	-	-	12	69,4	0,02
Итого по растениеводству	271295	339632	442166	272779	417253	348625,0	99,3
Овцеводство, прирост	4715	6808	-	-	-	2304,6	0,6
Итого по животноводству	4715	6808	-	-	-	2304,6	0,6
Всего по с.-х. производству	276010	346440	442166	272779	417253	350929,6	100,0
Работы и услуги	601	1917	569	536	2198	1164,2	x
Всего по предприятию	276611	348357	442735	273315	419451	352093,8	x

Основываясь на данных таблицы 6, можно сказать, главной отраслью растениеводства в хозяйстве является производство зерновых культур, которое занимает 67,02% в общей сумме выручки от реализации. На долю подсолнечника приходится 27,97% товарной продукции или 98161,8 тыс.руб. в среднем за 5 лет. Производство сои было приостановлено с 2018г., отрасль овцеводства ликвидирована в 2016г.

Таким образом, за исследуемый период в ООО «Ключ-Агро» сложилась зерновая специализация с развитым производством подсолнечника.

Определим глубину специализации по формуле:

$$K_{\text{сп}} = 100 / \sum A * (2n - 1),$$

где  $K_{\text{сп}}$  - коэффициент специализации;

100 - сумма удельных весов товарной продукции по видам;

A - доля продукции или отрасли в структуре товарной продукции;

п - порядковый номер вида товарной продукции по занимаемому ею удельному весу, начиная с наивысшего в ранжированном ряду.

$$K_{\text{сп}} = 100 / 67,02*(2-1)+27,97*(4-1)+4,33*(6-1)+0,66*(8-1)+0,02*(10-1) = 100 / (67,02+83,91+21,65+4,62+0,18) = 100 / 177,38 = 0,56$$

Уровень товарного сосредоточения отраслей в хозяйстве высокий, так как рассчитанный коэффициент специализации составляет  $K_{\text{сп}} = 0,56$ .

Всю произведенную продукцию предприятие реализует, получая при этом прибыль и убыток. Далее рассмотрим эффективность продаж в ООО «Ключ-Агро».

**Таблица 7 - Экономическая эффективность продажи продукции в ООО «Ключ-Агро» за 2015-2019гг.**

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
Выручка от продаж, тыс.руб.	276611	348357	442735	273315	419451
Окупаемость полных затрат, руб.	1,53	1,41	1,41	1,44	1,62
Объем продаж в расчете на вложенный капитал, руб.	0,21	0,26	0,31	0,19	0,29
Прибыль в расчете на вложенный капитал, руб.	0,07	0,08	0,07	0,06	0,11
Рентабельность продаж, %	34,75	29,21	22,88	30,52	38,44

Из расчетов в таблице 7 мы видим, что на протяжении исследуемого периода в ООО «Ключ-Агро» при реализации продукции затраты на ее производство полностью окупаются, о чем свидетельствует показатель окупаемости полных затрат, который показал, что в 2019г. на 1 рубль затрат было получено 1,62руб. выручки. Объем продаж в расчете на вложенный капитал на предприятии также показывает, что вложенный капитал окупается за счет выручки от реализации, и в 2019г. составил 0,29руб. Прибыль в расчете на вложенный капитал также имеет положительное значение и свидетельствует об эффективной деятельности ООО «Ключ-Агро». Рентабельность продаж за последние 5 лет имеет тенденцию к росту и в 2019г. составила 38,44%.

Следующим этапом изучения деятельности ООО «Ключ-Агро» является оценка его финансовой устойчивости. На устойчивость предприятия оказывают влияние различные факторы: положение предприятия на товарном рынке; производство и выпуск дешевой, пользующейся спросом продукции; его потенциал в деловом сотрудничестве; степень зависимости от внешних кредиторов и инвесторов; наличие неплатежеспособных дебиторов; эффективность хозяйственных и финансовых операций и т.д.

Показатели, представленные в таблице 8, позволяют оценить степень защищенности инвесторов и кредиторов, так как отображают способность предприятия погасить долгосрочные и краткосрочные обязательства.

**Таблица 8- Оценка финансовой устойчивости ООО «Ключ-Агро» за 2015-2019гг.**

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
Коэффициент финансовой автономии	0,21	0,28	0,36	0,36	0,46
Коэффициент финансовой зависимости	0,79	0,72	0,64	0,64	0,54
Коэффициент финансового левериджа	3,85	2,50	1,85	1,75	1,18
Коэффициент самофинансирования предприятия	0,26	0,40	0,54	0,57	0,85
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,83	0,54	0,53	0,55	0,47
Коэффициент финансовой устойчивости	0,99	0,96	0,99	0,97	0,99

Коэффициент финансовой автономии – один из важнейших показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия. По нему судят, насколько предприятие независимо от заемного капитала и определяют, в какой степени используемые активы сформированы за счет собственного капитала. Чем больше у предприятия собственных средств, тем легче ему справиться с неурядицей экономики, и это отлично понимают кредиторы предприятия и его управляющие. Поэтому всегда необходимо стремиться к наращиванию абсолютной суммы собственного капитала. Для коэффициента автономии желательно, чтобы он превышал по своей величине 50%. В этом случае кредиторы чувствуют себя спокойно, сознавая, что весь заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

У ООО «Ключ-Агро» данный показатель увеличился за исследуемый период в 2,2 раза. Коэффициент финансовой зависимости является обратным

показателем, а его снижение в динамике означает сокращение доли заемных средств в финансировании предприятия. За период с 2015 г. по 2019 г. доля заемных средств сократилась с 79% до 54 %.

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственных средств предприятия находится в мобильной форме. Обеспечение собственных текущих активов собственным капиталом является гарантией устойчивости финансового состояния при неустойчивой кредитной политике. Анализ коэффициента маневренности в ООО «Ключ-Агро» выявил тенденцию к сокращению доли собственного капитала, используемого для финансирования текущей деятельности более, чем в 1,5 раза.

С помощью коэффициента финансового левериджа аналитики определяют, в какой степени предприятие зависит от внешних источников финансирования, т.е. сколько заемных средств предприятие привлекло на 1 рубль собственного капитала. Данный коэффициент дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости предприятия. Снижение этого показателя в динамике свидетельствует о сокращении зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов, т.е. о повышении финансовой устойчивости предприятия. В ООО «Ключ-Агро» значение данного показателя превышает норматив, что означает высокую зависимость предприятия от заемных средств. Однако, если в 2015 году на 1 руб. собственного капитала предприятие привлекало 3,85 руб. заемного, то в 2019 году – 1,18 руб., что свидетельствует о снижении степени финансовой зависимости предприятия.

Анализируя коэффициент финансовой устойчивости, можно сказать, что положение ООО «Ключ-Агро» стабилизируется, поскольку доля долговременных источников финансирования гораздо выше, чем краткосрочных. Рассчитанное значение показывает, что предприятие практически не привлекает краткосрочные источники финансирования, что, однако, не всегда экономически правильно.

### 2.3 Анализ инновационного потенциала предприятия

Главной целью для большинства сельскохозяйственных предприятий в настоящее время выступает переход на инновационное производство с минимальными издержками.

Применительно к АПК инновации представляют собой реализацию в хозяйственную практику результатов исследований и разработок в виде новых сортов растений, пород и видов животных и кроссов птицы, новых или улучшенных продуктов питания, материалов, новых технологий в растениеводстве, животноводстве и перерабатывающей промышленности, новых удобрений и средств защиты растений и животных, новых методов профилактики и лечения животных и птицы, новых форм организации и управления различными сферами экономики, новых подходов к социальным услугам, позволяющих повысить эффективность производства.

Исследуемое нами предприятие относится к среднему бизнесу, ему достаточно легко внедрять инновационные разработки в производственный процесс в связи с собственником, который инвестирует огромные деньги в развитие предприятия.

Анализ структуры и динамики имущества предприятия показал, что в 2019 г. стоимость имущества увеличилась на 21043 тыс. руб. Увеличение произошло за счет роста на 5,44 % оборотных активов, которые составили основную долю всего имущества предприятия. Изменилась структура мобильных активов. Если в 2015 г. денежные средства составляли 21823 тыс.руб , то в 2019 г. они увеличились на 27,5%. Произошло небольшое снижение доли дебиторской задолженности. Она составила 2,1 % в структуре активов или 26376 тыс.руб.

О наращивании производственного потенциала свидетельствует увеличение основных средств, в абсолютном выражении прирост составил 146175тыс.руб.

В 2019 г. тем роста имущества составил 2,4%. Произошел небольшой рост оборотных активов, хотя сумма запасов уменьшилась на 39,74% и составила 126719 тыс.руб. Сумма денежных средств возросла на 333,09% или на 92710 тыс.руб. Снижение запасов и остатков готовой продукции свидетельствуют о росте активности. Кроме того рост ликвидных активов ведет к притоку денежных средств, их доля в структуре активов составила 8,51%. Общая структура оборотных активов на конец 2019 г. имеет следующий вид: 8,95% – запасы, 1,9% – дебиторская задолженность, 8,51% – денежные средства.

Темп роста внеоборотных активов в 2019 г. составил – 2,1%. Из проведенного структурного анализа за пять лет видно, что предприятие развивается и увеличивает свой потенциал.

Анализируя источники ресурсов ООО «Ключ-Агро», можно отметить, что основным источником финансирования предприятия с момента создания является заемный капитал. На конец 2015г. его доля составила 79,05% , что говорит о полной финансовой зависимости предприятия. Собственный капитал в этот период на 31,56% состоял из нераспределенной прибыли, 8,81% - уставного капитала, 55,18% - переоценки внеоборотных активов и на 4,45% - добавочного капитала.

Источником финансирования производственного роста в 2016г. послужила кредиторская задолженность, увеличенная на 876,34%. Данное привлечение позволило получить прибыль и увеличить собственный капитал на 109117 тыс. руб. Темп роста собственного капитала составил 38,47%.

В текущем периоде собственный капитал увеличился на 27%, что больше темпа роста заемных средств на 34,35%. Сумма собственного капитала обеспечивает 43,66% внеоборотных активов. Позиция собственника направлена на укрепление финансового состояния предприятия. Изменилась структура заемных средств, общая доля которых по-прежнему превышает нормативное значение (50%). Темп роста заемного капитала снижается. На это повлияло уменьшение долгосрочной задолженности и погашение

краткосрочного кредита. Положительным моментом в деятельности предприятия является отсутствие задолженности перед персоналом, т.е. заработная плата выплачивается своевременно и в полном объеме.

Анализ ликвидности баланса предполагает проверку соотношении активов с обязательствами по пассиву, каждые из которых группируются определенным образом: активы — по степени ликвидности, пассивы — по срочности погашения.

Главная задача при оценке ликвидности баланса — определить степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок преобразования которых в денежные средства (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата). Достигается ликвидность баланса установлением тождества между обязательствами предприятия и его активами.

Иными словами, ликвидность баланса — это способность предприятия превратить свои активы в денежные средства для погашения своих платежных обязательств.

Традиционно ликвидность баланса считается абсолютной, если выполняются все следующие тождества:

$$A1 \geq П1;$$

$$A2 \geq П2;$$

$$A3 \geq П3;$$

$$A4 \leq П4.$$

Оценка абсолютных показателей ликвидности представлена в таблице 9.

Данные таблицы показывают, что сопоставление итогов групп по активу и пассиву в 2015-2019 годах анализируемого периода имеет вид:

$$A1 > П1 \text{ в } 2015 - 2019 \text{ гг. и } A1 < П1 \text{ в } 2016 ;$$

$$A2 > П2;$$

**Таблица 9 – Анализ абсолютных показателей ликвидности ООО «Ключ-Агро»**

Группы активов и пассивов	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
<b>Актив</b>					
Абсолютные ликвидные активы А <sub>1</sub>	21 823	27 833	120 543	100265	47649
Быстрореализуемые активы А <sub>2</sub>	32 884	26 376	26 949	17928	34685
Медленнореализуемые активы А <sub>3</sub>	196 134	210 284	126 719	229707	245225
Труднореализуемые активы А <sub>4</sub>	1111 428	1 118 819	1 142 337	1 152 633	1 142 205
<b>Пассив</b>					
Наиболее срочные обязательства П <sub>1</sub>	3 829	37 384	10 485	48241	8117
Краткосрочные обязательства П <sub>2</sub>	12 899	13 947	-	-	-
Долгосрочные обязательства П <sub>3</sub>	1061 900	939 223	907 265	907 808	786 173
Постоянные пассивы П <sub>4</sub>	283 641	392 758	498 798	544 488	675 474
Баланс	1362 269	1 383 312	1 416 548	1 500 537	1 469 764
<b>Платежный излишек (+), недостаток (-)</b>					
Год	А <sub>1</sub> -П <sub>1</sub>	А <sub>2</sub> -П <sub>2</sub>	А <sub>3</sub> -П <sub>3</sub>	А <sub>4</sub> -П <sub>4</sub>	
2015г.	+17 994	+19 985	-865 766	+827 787	
2016г.	-9 551	+12 429	-728 939	+726 061	
2017г.	+110 058	+26 949	-780 546	+643 539	
2018г.	+52 024	+17 928	-678 101	+608 145	
2019г.	+39 532	+34 685	-540 948	+466 731	

$A_3 < P_3$ ;

$A_4 > P_4$ .

Неравенство первое соблюдается во все годы периода за исключением 2016г., когда наиболее ликвидные активы меньше суммы наиболее срочных обязательств.

Второе неравенство соблюдаются, быстрореализуемые превышают краткосрочные обязательства. Третье неравенство не соблюдается, так как медленнореализуемые активы меньше суммы долгосрочных обязательств.

Четвертое неравенство соблюдается, то есть наличие труднореализуемых активов не превышает стоимость собственного капитала, следовательно, остается для пополнения оборотных средств.

Если одно или несколько условий не выполняется, то ликвидность баланса отличается от абсолютной. Следовательно, можно охарактеризовать текущую ликвидность баланса как недостаточную.

Как видно из таблицы, все показатели ликвидности за пять лет выше нормативного значения.

**Таблица 10 – Оценка ликвидности ООО «Ключ-Агро»**

Показатели	Нормативное значение	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	Изменения	
							тыс. руб.	%
Оборотные активы, тыс.руб.	X	250841	264493	274211	347904	327559	76718	130,6
Краткосрочные пассивы, тыс.руб.	X	16 728	51 331	10 485	48 241	8 117	-8611	48,5
Чистый оборотный капитал, тыс.руб.	X	234113	213162	263726	299663	319442	85329	136,4
Коэффициент общей ликвидности	$\geq 2,0$	15,0	5,2	26,2	7,2	40,4	25,4	269,3
Коэффициент срочной ликвидности	$\geq 0,7$	3,3	1,1	7,0	2,4	10,1	6,8	306,1
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	1,3	0,5	11,5	2,1	5,9	4,6	353,8

Увеличение показателей в 2019 г. обусловлено снижением заемного капитала более чем в 3 раза. В 2019 г. показатель покрытия увеличился на 21, что связано со снижением темпа роста краткосрочных обязательств на 40846 тыс. руб. Высокое значение коэффициента текущей ликвидности или покрытия означает, что у ООО «Ключ– Агро» достаточно средств, которые могут быть использованы для погашения его краткосрочных обязательств в течение определенного периода.

Показатель быстрой ликвидности или прогнозной платежеспособности так же выше нормативного уровня. Увеличение значения в 2019 г. так же

связано со снижением кредиторской задолженности. Значение быстрой ликвидности в отчетном периоде увеличилось больше, чем в 6,5 раз за счет снижения темпов роста кредиторской задолженности и запасов, и одновременным ростом денежных средств.

Коэффициент абсолютной ликвидности также имел положительное значение за все пять лет исследования. Увеличение краткосрочных обязательств в 2016 г. снизило значение показателя до 0,54, что на 0,76 ниже значения предыдущего года. Увеличение денежных средств в 2017 г. на 92170 тыс. руб. повысило значение показателя на 10,96. ООО «Ключ – Агро» можно назвать абсолютно ликвидным, т.к. соблюдаются все три неравенства.

Чистый оборотный капитал необходим для поддержания финансовой устойчивости предприятия, поскольку превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами означает, что предприятие не только может погасить свои обязательства, но и имеет финансовые ресурсы для расширения своей деятельности в будущем. Наличие чистого оборотного капитала служит для инвесторов и кредиторов положительным индикатором к вложению средств в компанию.

**Таблица 11 – Показатели платежеспособности ООО «Ключ-Агро»**

Группы активов и пассивов	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	Коэффициент общей платежеспособности				
						2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
<b>Актив</b>										
Абсолютные ликвидные активы А <sub>1</sub>	21 823	27 833	120 543	100265	47649					
Быстрореализуемые активы А <sub>2</sub>	32 884	26 376	26 949	17928	34685					
Медленореализуемые активы А <sub>3</sub>	196 134	210 284	126 719	229707	245225					
Труднореализуемые активы А <sub>4</sub>	1111428	1 118819	1142337	1152633	1142205					
<b>Пассив</b>						1,26	1,40	1,54	1,57	1,85
Наиболее срочные обязательства П <sub>1</sub>	3 829	37 384	10 485	48241	8117					
Краткосрочные обязательства П <sub>2</sub>	12 899	13 947	-	-	-					
Долгосрочные обязательства П <sub>3</sub>	1061900	939223	907265	907808	786173					
Постоянные пассивы П <sub>4</sub>	283641	392758	498798	544488	675474					

Более полный анализ платежеспособности проводится с учетом периода их обращения. В таблице 11 приведен коэффициент общей платежеспособности, который с каждым годом растет - с 2015г. по 2019г. увеличился на 0,59.

Внешним проявлением финансовой устойчивости организации, а следовательно и инвестиционной привлекательности является способность предприятия обеспечивать собственными и заемными источниками платежи по основным и оборотным производственным фондам для непрерывного процесса производства. Платежеспособность определяется степенью обеспеченности запасов и затрат источника формирования. Данные для анализа финансовой устойчивости представлены в таблице 12.

**Таблица 12 – Анализ финансовой устойчивости ООО «Ключ – Агро»**

№ п/п	Показатели	За 2015 год, тыс.руб.	За 2016 год, тыс.руб.	За 2017 год, тыс.руб.	За 2018 год, тыс.руб.	За 2019 год, тыс.руб.
1	Источники собственных средств	283 641	392 758	498 798	544 488	675 474
2	Внеоборотные активы	1111 428	1118 819	1142337	1152633	1142205
3	Наличие собственных оборотных средств (стр.1-стр.2)	-827 787	-726 061	-643 539	-608145	-466731
4	Долгосрочные займы и кредиты	1 061 900	939 223	907 265	907 808	786 173
5	Наличие собственных и долгосрочных заемных оборотных средств (стр.3 + стр.4)	234 113	213 162	263 726	299120	319442
6	Краткосрочные займы и кредиты	16 728	51 331	10 485	48 241	8 117
7	Общая величина источников формирования запасов (стр.5 + стр.6)	250 841	264 493	274 211	347361	327559
8	Запасы и НДС	196 134	210 284	126 719	229 707	245 225
9	Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр.3-стр.8), СОС	-1023862	-396 345	-770 258	-837852	-719956
10	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных оборотных средств (стр.5 -стр.8), СДС	36 291	542 878	137 007	69413	74217
11	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов (стр.7-стр.8), СЗС	49 190	556 825	147 492	117654	82334
12	Тип финансовой устойчивости	{0;1;1}	{0;1;1}	{0;1;1}	{0;1;1}	{0;1;1}

Исходя из результатов расчетов для анализа финансовой устойчивости очевидно, что ООО «Ключ – Агро» имеет нормальное устойчивое состояние, т.к. «Запасы» обеспечиваются суммой собственных средств предприятия и долгосрочных заемных средств, где  $СОС < 0$ ,  $СДС > 0$  и  $СЗС > 0$ .

Важнейшим элементом современного растениеводства является материально-техническая база хозяйства. От того, насколько хорошо сельхозпредприятие обеспечено новейшими тракторами, комбайнами и другими машинами и механизированными орудиями труда, насколько автоматизированы все производственные этапы, в значительной мере зависит эффективность всех рабочих процессов и конечный результат, то есть показатели урожайности.

В таблице 13 показана инновационная деятельность ООО «Ключ-Агро» в части материально-технической базы.

**Таблица 13 - Инновационная деятельность в ООО «Ключ-Агро» в 2015-2019гг.**

Мероприятия	Дата внедрения, год	Количество, шт	Бюджет инновации, руб.
Навигационная система EZ-Guide 250 Tribie DGPS с доп.антенной AG15	2015г.	4	120000
Зерноуборочный комбайн "CLAAS "TUCANO 450"	2016г.	6	7082008
Трактор John Deere 7930	2015г.	2	5917089
Трактор-погрузчик Маниту MT 1436R s/n 257636	2015г.	1	3986804
Универсальный аспиратор (зерноочиститель) TAS-154A-4	2017г.	1	5006876
Культиватор-сеялка "Bourgault" 12,2м с бункером 6350s/n 42893AS-06/42903CU-01/42900WT-06 инв.№3027	2018г.	1	10289460
Трактор Challenger гусеничный MT 865 С	2015г.	1	11741071
Трактор CASE IH модель PUMA 210	2018г.	2	8474576
Трактор VERSATILE 2375	2015г.	1	11016949
Сеялка пропашных культур KINZE 16 рядная	2015г.		4643029
Распределитель минеральных удобрений Amazone ZA-M 1500	2015г.	4	306691
Глубокорыхлитель "Gaspardo" Diablo 700	2015г.	1	2322569

По данным таблицы можно сказать, что за исследуемые 5 лет предприятие практически на 80% обновило парк сельскохозяйственной техники, инвестировав в этот проект более 200 млн. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Ключ-Агро» имеет потенциал для расширения инновационной деятельности, стремится

модернизировать и оптимизировать производственные процессы, опираясь на современные технологии. Своевременно занимается обновлением сельскохозяйственных машин и оборудования, а также начинает внедрять инновационные технологии в производственный цикл. Однако предприятие не использует большой инновационный потенциал, который может быть реализован в результате внедрения всего комплекса мер по применению технологий точного земледелия.

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ АПК**

#### **3.1. Внедрение технологий точного земледелия, как инновационного направления развития отрасли растениеводства**

Последние технологические достижения и модернизация GPS заставляют сельхозтоваропроизводителей и поставщиков сельскохозяйственных услуг ожидать дальнейших улучшений для повышения производительности.

Добиться эффективного ресурсосбережения для ООО «Ключ-Агро» (помимо замены техники на более совершенную и экономичную) можно с помощью информационных технологий, под которыми в данном случае следует понимать все те организационные методы и технические новации, которые позволяют максимально точно отслеживать и регулировать использование всех ресурсов на предприятии.

Такие технологии в сельском хозяйстве России всё еще являются достаточно новыми и далеко не каждое хозяйство их использует. Суть информационных методик на практике сводится к тому, что все технологические операции (например, внесение семян и удобрений) рассчитываются электроникой и осуществляются с предельной точностью. Поэтому новые информационные технологии в растениеводстве еще называют точным земледелием.

Преимущества использования данного подхода становятся вполне очевидными даже при беглом ознакомлении с ними. Если в прежние времена все технологические операции делались «на глаз», то сейчас каждое действие рассчитано с математической точностью, чтобы не потратить ни одного лишнего литра топлива, ни одного лишнего килограмма семян или удобрений.

В основу точного земледелия положены максимально полная информация о пространственной и временной изменчивости параметров плодородия поля и состояния растений, полученной благодаря системе позиционирования (абсолютной или относительной), а также дальнейший анализ и интерпретация для принятия оптимальных управленческих решений о дифференцированном воздействии на систему «почва – растение» с целью получения необходимого количества сельскохозяйственной продукции с требуемым качеством, минимальными затратами энергоресурсов и сохранением окружающей среды.

Технология точного земледелия включает в себя технологии глобального позиционирования (GPS), географические информационные системы (GIS), технологии оценки урожайности (Yield Monitor Technologies), технологию переменного нормирования (Variable Rate Technology) и технологии дистанционного зондирования земли (ДЗЗ).

Внедрение технологии точного земледелия требует достаточно взвешенного экономического подхода. Внедрять все сразу – дорого и экономически нецелесообразно, внедрение должно осуществляться поэтапно, при этом следует просчитывать каждый этап отдельно.

Первый этап: оснащение сельскохозяйственной техники необходимым навигационным оборудованием с возможностью автопилотирования и параллельного вождения, создание базы данных по состоянию земельных участков, обучение персонала.

Второй этап: накопление электронной информации по плодородию земли, по прогнозированию появления вредителей и болезней растений, по состоянию метеоусловий и прогнозов.

Третий этап: реализация системы (точное определение дозировок внесения средств защиты растений и минеральных удобрений).

В качестве совершенствования инновационного менеджмента в ООО «Ключ-Агро» целесообразно и экономически обосновано внедрение полного цикла технологий точного земледелия, тем более что предприятие

укомплектовано современными тракторами (MTZ, CASE, John Deere, Challenger) и сельскохозяйственными машинами, на которые возможна установка оборудования для реализации данной технологии.

Помимо технологии агронавигации и параллельного вождения, которые применяются в ООО «Ключ-Агро» уже более 5 лет, предлагается внедрение такого элемента системы точного земледелия как дифференцированное внесение минеральных удобрений (средств защиты растений), с целью выравнивания почвенного плодородия и повышения за счет этого средней урожайности с.-х. культур при одновременном снижении затрат на приобретение и внесение минеральных удобрений (средств защиты растений).

Концептуальное отличие применения дифференцированного внесения минеральных удобрений состоит в том, что оно позволяет управлять продуктивностью посевов, учитывая вариабельность среды обитания растений, т.е. вносить разные дозы удобрений, проводить дифференцированную обработку участка средствами защиты растений, проводить локальные операции по улучшению почвы.

Внесение удобрений по технологии точного земледелия проводится в двух режимах – on-line (режим реального времени) и off-line (с готовой картой поля). Режим реального времени предполагает предварительное определение агротребований на выполнение операций, а доза удобрения определяется непосредственно во время выполнения операции. Режим off-line предусматривает предварительный сбор данных о поле и подготовку карты-задания, в которой содержатся пространственно привязанные с помощью GPS дозы удобрений для каждого элементарного участка поля. Карта-задание переносится на чип-карте на бортовой компьютер с.-х. техники. С чип-карты считывается доза удобрений, соответствующая месту нахождения трактора, и посылается соответствующий сигнал на контроллер распределителя удобрений (или опрыскивателя). Это позволяет вносить

именно то количество удобрений, которое в данный период времени необходимо на данном участке поля.

Общий эффект, который может быть получен при таком комплексном подходе к дифференцированному внесению удобрений значительно выше по сравнению с режимом реального времени, поскольку при этом значительно возрастает перечень и площадь культур включаемых в дифференцированную технологию внесения удобрений. В данном параграфе выполнены расчеты ожидаемой экономической эффективности дифференцированного способа внесения удобрений в режиме off-line в ООО «Ключ-Агро» Алексеевского района Волгоградской области при возделывании зерновых, зернобобовых культур, кукурузы на зерно и подсолнечника.

Одной из систем, применяющих технологию дифференцированного внесения удобрений, является система GreenSeeker RT 200. Она монтируется на трактор или самоходную технику как отечественного, так и зарубежного производства с оборудованием для внесения удобрений. Система дифференцированного внесения удобрений позволяет получить существенное уменьшение затрат – экономия удобрений достигает в среднем 26-28%. Это обусловлено тем, что удобряется не все поле, а только те его участки, где это необходимо, благодаря чему в почве не создается переизбыток минеральных веществ, что положительно влияет и на сами растения и на поле в целом, повышая урожайность в среднем на 15%.

В работе рассмотрен инвестиционный проект по внедрению на исследуемое предприятие системы дифференцированного внесения удобрений GreenSeeker RT 200 в режиме off-line, при ставке дисконтирования равной 15%. Система GreenSeeker RT 200 в режиме off-line может быть использована в исследуемой организации при выращивании зерновых, зернобобовых и технических культур, при этом инвестиционные затраты составят около 37 млн. руб. (таблица 14).

**Таблица 14 – Объем инвестиций по проекту**

Наименование инвестиционного актива	Количество, шт	Стоимость, тыс.руб.
Оборудование для составления почвенных карт поля	10	2750
Оборудование для составления карт урожайности	10	8150
Распределители минеральных удобрений Amazone ZA-M	5	5000
Оборудование GreenSeeker RT200	10	21000
Итого инвестиций		36900

Срок эксплуатации оборудования - 5 лет. Рассматривая линейный способ начисления амортизации, то ежегодные амортизационные отчисления составят:  $36900 / 5 = 7380$  тыс. руб. Ежемесячная сумма амортизационных отчислений составит 615 тыс. руб. Система, как было отмечено ранее, значительно сократит расходы на дополнительное сырье (минеральные удобрения), по этой причине сумма текущих дополнительных расходов также уменьшится (таблица 15).

**Таблица 15 – Смета затрат на производство продукции (с НДС), тыс. руб.**

Показатель	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	Итого
Расходы на материалы и комплектующие, тыс. руб.	7465	7805	8145	8485	8485	40385
Затраты на ремонт и обслуживание, тыс. руб	30	30	30	30	30	150
Амортизация, тыс. руб	7380	7380	7380	7380	7380	36900
Итого текущих расходов:	55	395	735	1075	7410	3335

Однако несмотря на значительные инвестиционные затраты, данный проект через 1,5 года полностью окупится за счет прироста дополнительной прибыли, и в конечном счете, чистый приведенный доход при ставке 15% равен 83,6 млн. руб., причем проект перестанет приносить выгоды лишь при ставке дисконта равной 91,4% (таблица 16).

**Таблица 16 – Показатели эффективности инвестиционных вложений**

Показатель	r=15%
Период окупаемости (PBP), мес.	1 год 3 мес
Дисконтированный период окупаемости (DPBP), мес.	1 год 5 мес.
Норма доходности полных инвестиционных затрат, %	262,8
Чистый приведённый доход (NPV), тыс. руб.	83628
Индекс прибыльности (PI), руб	1,325
Внутренняя норма рентабельности (IRR), %	91,4
Модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR), %	48

Расчеты показали, что данный проект является экономически эффективным и быстрокупаемым мероприятием, способным приносить прибыль предприятию даже при высоком уровне риска. Внедрение системы дифференцированного внесения удобрений GreenSeeker RT 200 в режиме off-line позволит повысить уровень конкурентоспособности продукции растениеводства за счет высокого качества с.-х. культур, сопровождающегося относительно низкими ценами.

Соответственно, если использовать данную систему в более широких масштабах, то качество и урожайность растениеводческой продукции значительно увеличится по всей Волгоградской области, что приведет к усилению независимости российского сельхозтоваропроизводителя от импортной продукции и к самообеспечению российского населения продукцией растениеводства.

Источником финансирования инновационно-инвестиционного проекта может стать прибыль предприятия. По состоянию на 31.12.2019, у предприятия ООО «Ключ-Агро» имеется почти 460 млн. руб. нераспределенной прибыли, поэтому считаем целесообразным профинансировать проект за счет собственных средств, без привлечения заемного капитала.

### **3.2. Цифровая трансформация управленческих процессов как элемент инновационной деятельности**

ООО «Ключ-Агро» наравне с ООО «Динамо» Нехаевского района Волгоградской области является собственной сырьевой базой высокотехнологичного завода по переработке кукурузы ООО «Ньюбио», запущенного в Алексеевском районе в 2020 году.

Данный холдинг является высокотехнологичным предприятий, с крупномасштабным производством и интенсивным использованием технологий. Аграрные предприятия должны не только повышать

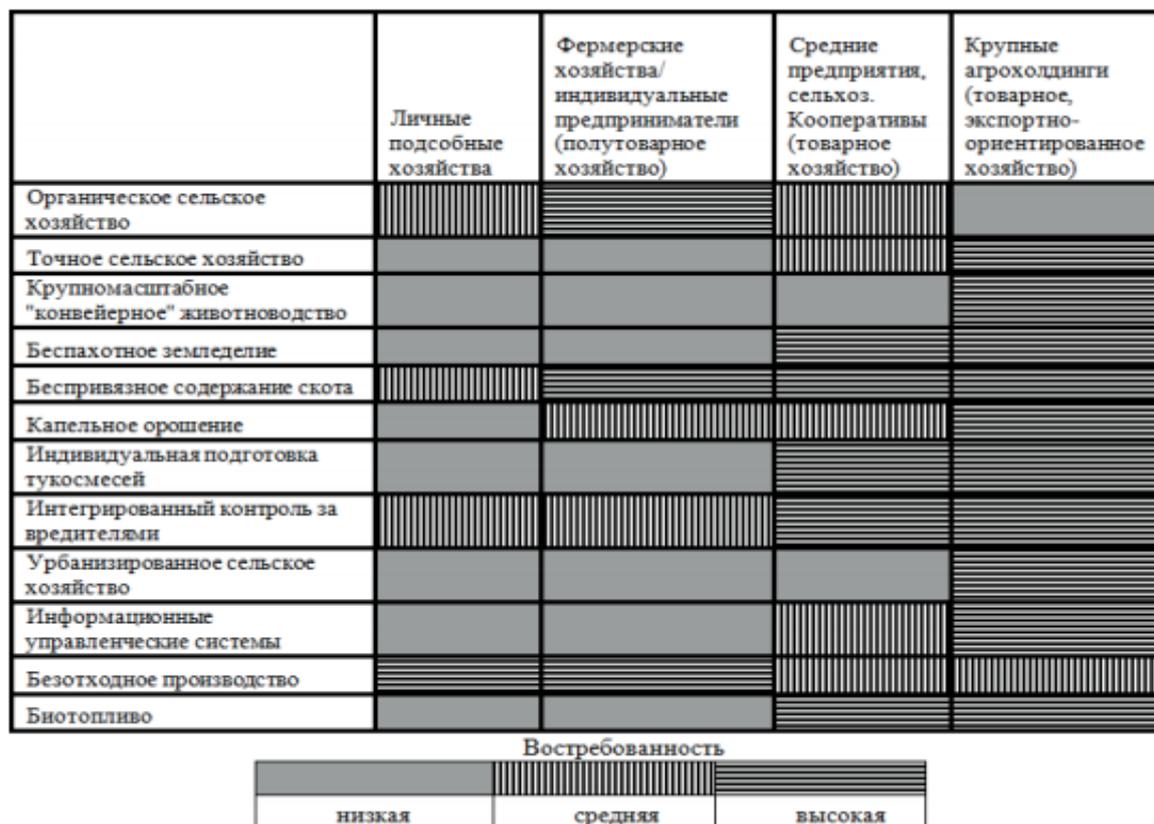
эффективность производства, но и соответствовать высоким стандартам качества, гибко адаптироваться к меняющимся рыночным условиям, соблюдать принципы энергосбережения, охраны окружающей среды и т. д. В такой сложной бизнес-среде важно своевременно и эффективно контролировать все бизнеспроцессы, что повышает требования к качеству менеджмента и, следовательно, к качеству поддерживающих его информационных систем.

Низкая востребованность и применимость ERP в агропродовольственном секторе частично объясняется следующими причинами:

1) ERP-системы полностью отвечают требованиям эффективных цепочек поставок, которые характеризуются стабильными бизнес-процессами и низкой неопределенностью спроса. Однако в секторах с неопределенным спросом и предложением в производственных и логистических процессах традиционная ERP воспринимается как препятствие для достижения необходимой гибкости. Сельское хозяйство является типичным примером такой отрасли из-за его зависимости от биологических процессов (например, роста растений, почвенных процессов и т. д.), которые сопровождаются высокой неопределенностью. Дополнительным осложнением являлось то, что многие ERP-системы не имели специфических для этого сектора функциональных возможностей, поскольку долгое время агропродовольственный бизнес был слишком маленьким рынком для поставщиков ERP и разработки специфических для него функциональных возможностей. Однако эта ситуация меняется. Производители систем класса ERP стали разрабатывать решения, относящиеся к классу ERP II, которые используют web-интерфейс, позволяют гибко адаптироваться к географическим, отраслевым, корпоративным и другим особенностям.

2) Если низкие темпы роста при освоении современных агротехнологий, в основном объясняются их высокой начальной

стоимостью, преимущества их внедрения, как правило, очевидны, то проблемы развития современных технологий менеджмента на базе новых интегрированных информационных систем класса ERP объясняются прежде всего «человеческим фактором» – сопротивлением изменениям, недостаточной квалификацией управленческого персонала.



**Рисунок 2 - Востребованность новых технологий хозяйствующими субъектами АПК**

Для развития таких инноваций важнейшим вопросом является доказательство их эффективности, доведение преимуществ использования ERP-систем до сведения как лиц, принимающих решения, так и конечных пользователей. Речь может идти о различных видах эффективности: технической или технологической, когда рассчитывается соотношение затрат и результатов, эффективности как степени соответствия поставленным целям автоматизации, когда оцениваются т. н. КПП (ключевые показатели результативности) или успешности как степени удовлетворенности всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Анализ показателей выручки 50 ведущих аграрных предприятий России и сопоставление их с информацией о внедрениях информационных

систем класса ERP позволили сделать опосредованный вывод о том, что внедрение таких систем является необходимым условием конкурентоспособности предприятий на современном этапе.

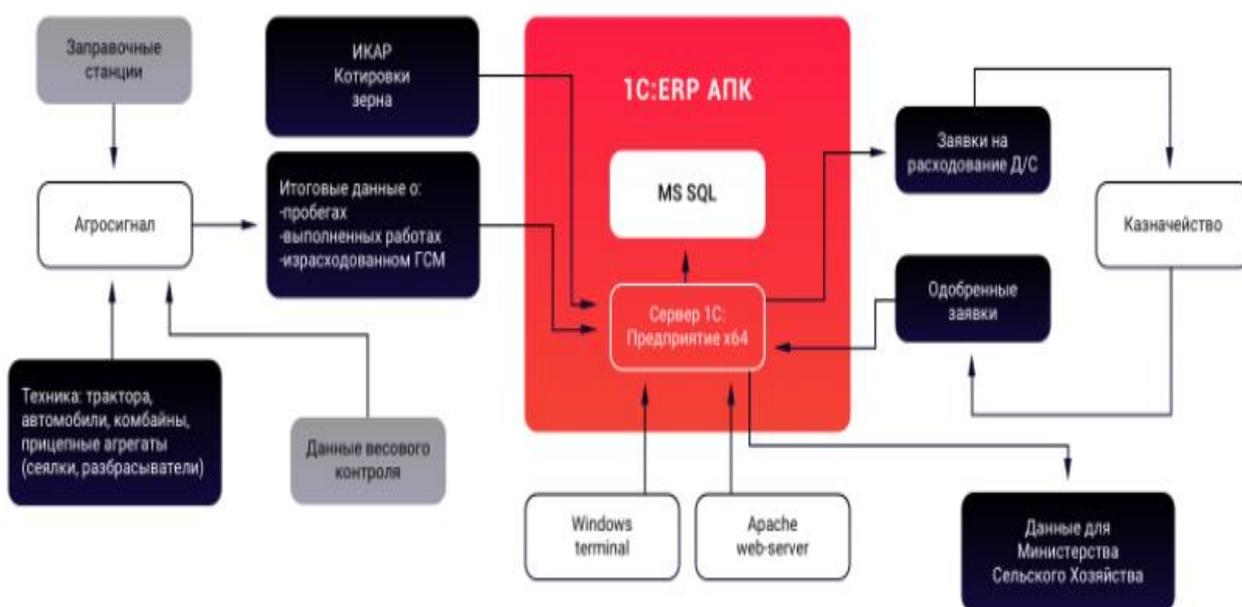
В качестве организационно-управленческой инновации для группы компаний, в т. ч. и для ООО «Ключ-Агро» предлагается автоматизировать основные бизнес-процессы при помощи информационной системы на базе 1С. С помощью компании ERP Band. Внедрение функционала по сельскому хозяйству «1С: ERP Агропромышленный комплекс» обеспечит оперативность взаимодействий производственных площадок, что позволит оперативно получать информацию о продукции и исключит возможность потери данных; будет способствовать стандартизации выполнения бизнес-процессов на всех предприятиях, ведению различных видов учета в единой информационной базе, повышению эффективности выполнения бизнес-процессов за счет максимальной автоматизации и интеграции всех участников, обеспечению возможности планирования работы на полях с последующим отражением информации в системе.

Проект по внедрению функционала конфигурации «1С:ERP Агропромышленный комплекс» в ООО «Ключ-Агро» является уникальным примером автоматизации агропромышленного бизнеса. В первую очередь должны быть выполнены следующие задачи: во-первых, перенесены справочники, остатки по складам и взаиморасчетам с контрагентами; во-вторых, обучены пользователи для работы в единой конфигурации «1С:ERP Агропромышленный комплекс 2».

После завершения пилотного проекта, полученный результат был распространен на два оставшихся агропромышленных предприятия. В результате будет нормализована нормативно-справочная информация, приведены к единой структуре статьи расходов и движения денежных средств, организован ввод данных по операциям на полях, учет прямых и косвенных расходов в разрезе культур, полей и урожая.

Использование технологических карт по культурам, даст возможность планировать и согласовывать расходы на оплату труда, ГСМ и формировать план-фактный анализ работ по полям. Интеграция с системой казначейства позволит уменьшить время ввода заявок и отправки платежей в банк.

Еще одной особенностью проекта может стать внедрение системы «Агросигнал». Новый функционал обеспечит полную прослеживаемость всей деятельности для каждого предприятия на предмет эффективности работы техники на полях. Руководство и сотрудники ООО «Ключ-Агро», получат уникальную возможность анализировать информацию в реальном времени с любого устройства. Интеграция с системой ИКАР позволит вести анализ котировок зерна и прогнозировать доходы.



**Рисунок 3 – Предлагаемая схема функционала 1С: ERP АПК**

Благодаря предлагаемой к внедрению системе (рис.3) появится целый ряд новых возможностей:

- Контроль урожайности в разрезе полей;
- Оперативное отслеживание выполненных работ на поле;
- Автоматический оперативный контроль расхода и остатков ГСМ;
- Появится контроль поступления урожая с поля;
- Постоянный доступ к весовому журналу;

- План-фактный анализ прямых и косвенных затрат в разрезе полей, культур и урожая;
- Единое пространство для согласования и отправки платежей;
- Уменьшение влияния человеческого фактора на данные системы;

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Инновации играют одну из важнейших ролей в современной экономике, а также имеют весомое значение в становлении и модернизации возникающих и протекающих трансформаций в различных сферах жизни.

В настоящий момент инновационное направление развития агропромышленного комплекса Волгоградской области является приоритетным. Его цель – преодоление проблем и трудностей отрасли по внедрению новых технологий на производстве, актуальность – снижение издержек на производство и развитие отрасли в рамках программ импортозамещения.

Инвестиции в основной капитал предприятий сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства выросли за период с 2015 по 2019гг в 1,8 раза и составили 9213 млн. руб.

В структуре инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности, инвестиции в сельское хозяйство занимают в 2019г. долю равную всего 6%.

ООО «Ключ-Агро» входит в число хозяйств Волгоградской области, которые инвестируют средства в инновации и занимаются инновационным менеджментом.

Валовая продукция в 2019г. увеличилась на 45,5% или на 219,6 млн.руб. Выручка предприятия выросла за период на 142,8 млн. руб. Численность работников в 2019г. сократилась на 9 человек по сравнению с 2015г. Это является следствием непривлекательности труда в сельском хозяйстве, а также заменой ручного труда автоматизированным, с применением современной техники и оборудования. Об этом свидетельствует показатель стоимости основного капитала, который увеличился за исследуемый период на 146175 тыс. руб. или 10,6 %. В основном данное увеличение связано с приобретением новой техники, машин и оборудования.

Прибыль ежегодно увеличивается и к 2019г. ее размер достиг

величины 161233 тыс. руб., что на 67% больше суммы полученной прибыли в 2015г.

Главной отраслью растениеводства в хозяйстве является производство зерновых культур, которое занимает 67,02% в общей сумме выручки от реализации. На долю подсолнечника приходится 27,97% товарной продукции или 98161,8 тыс.руб. в среднем за 5 лет. Производство сои было приостановлено с 2018г., отрасль овцеводства ликвидирована в 2016г.

На протяжении исследуемого периода в ООО «Ключ-Агро» при реализации продукции затраты на ее производство полностью окупаются, о чем свидетельствует показатель окупаемости полных затрат, который показал, что в 2019г. на 1 рубль затрат было получено 1,62руб. выручки. Объем продаж в расчете на вложенный капитал на предприятии также показывает, что вложенный капитал окупается за счет выручки от реализации, и в 2019г. составил 0,29руб. Прибыль в расчете на вложенный капитал также имеет положительное значение и свидетельствует об эффективной деятельности ООО «Ключ-Агро». Рентабельность продаж за последние 5 лет имеет тенденцию к росту и в 2019г. составила 38,44%.

Коэффициент финансовой автономии ООО «Ключ-Агро» увеличился за исследуемый период в 2,2 раза. За период с 2015 г. по 2019 г. доля заемных средств сократилась с 79% до 54 %.

Значение коэффициента финансового левериджа превышает норматив, что означает высокую зависимость предприятия от заемных средств. Однако, если в 2015 году на 1 руб. собственного капитала предприятие привлекало 3,85 руб. заемного, то в 2019 году – 1,18 руб., что свидетельствует о снижении степени финансовой зависимости предприятия.

Анализ структуры и динамики имущества предприятия показал, что в 2019 г. стоимость имущества увеличилась на 21043 тыс. руб. Увеличение произошло за счет роста на 5,44 % оборотных активов, которые составили основную долю всего имущества предприятия. Изменилась структура мобильных активов. Если в 2015 г. денежные средства составляли 21823

тыс.руб , то в 2019 г. они увеличились на 27,5%. Произошло небольшое снижение доли дебиторской задолженности. Она составила 2,1 % в структуре активов или 26376 тыс.руб. О наращивании производственного потенциала свидетельствует увеличение основных средств, в абсолютном выражении прирост составил 146175тыс.руб.

Источником финансирования производственного роста в 2016г. послужила кредиторская задолженность, увеличенная на 876,34%. Данное привлечение позволило получить прибыль и увеличить собственный капитал на 109117 тыс. руб. Темп роста собственного капитала составил 38,47%.

В текущем периоде собственный капитал увеличился на 27%, что больше темпа роста заемных средств на 34,35%. Сумма собственного капитала обеспечивает 43,66% внеоборотных активов.

ООО «Ключ – Агро» имеет нормальное устойчивое состояние, т.к. «Запасы» обеспечиваются суммой собственных средств предприятия и долгосрочных заемных средств. За исследуемые 5 лет предприятие практически на 80% обновило парк сельскохозяйственной техники, инвестировав в этот проект более 200 млн. руб.

ООО «Ключ-Агро» имеет потенциал для расширения инновационной деятельности, в части внедрения всего комплекса мер по применению технологий точного земледелия. В качестве совершенствования инновационного менеджмента в ООО «Ключ-Агро» целесообразно и экономически обосновано внедрение полного цикла технологий точного земледелия, тем более что предприятие укомплектовано современными тракторами (MTЗ, CASE, John Deere, Challenger) и сельскохозяйственными машинами, на которые возможна установка оборудования для реализации данной технологии.

Помимо технологии агронавигации и параллельного вождения, которые применяются в ООО «Ключ-Агро» уже более 5 лет, предлагается внедрение такого элемента системы точного земледелия как дифференцированное внесение минеральных удобрений (средств защиты

растений), с целью выравнивания почвенного плодородия и повышения за счет этого средней урожайности с.-х. культур при одновременном снижении затрат на приобретение и внесение минеральных удобрений (средств защиты растений).

Система дифференцированного внесения удобрений позволяет получить существенное уменьшение затрат – экономия удобрений достигает в среднем 26-28%, а урожайность увеличивается в среднем на 15%.

В качестве организационно-управленческой инновации для группы компаний, в т. ч. и для ООО «Ключ-Агро» предлагается автоматизировать основные бизнес-процессы при помощи информационной системы на базе 1С. С помощью компании ERP Vand. Внедрение функционала по сельскому хозяйству «1С: ERP Агропромышленный комплекс» обеспечит оперативность взаимодействий производственных площадок, что позволит оперативно получать информацию о продукции и исключит возможность потери данных; будет способствовать стандартизации выполнения бизнес-процессов на всех предприятиях, ведению различных видов учета в единой информационной базе, повышению эффективности выполнения бизнес-процессов за счет максимальной автоматизации и интеграции всех участников, обеспечению возможности планирования работы на полях с последующим отражением информации в системе.

Источником финансирования инновационно-инвестиционного проекта может стать прибыль предприятия. По состоянию на 31.12.2019, у предприятия ООО «Ключ-Агро» имеется почти 460 млн. руб. нераспределенной прибыли, поэтому целесообразно профинансировать проект за счет собственных средств, без привлечения заемного капитала.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.Абдулкадыров, А.С. Санкции как угроза внешнеэкономической деятельности России / А.С. Абдулкадыров, Н.Э. Проскурова, Е.П. Самохвалова, П.А. Ильин // Экономика и предпринимательство. – 2019. - № 1(102). – С. 10-16. – Текст: непосредственный.

2. Александрова, Л. А. Государственная поддержка сельского хозяйства России: новые формы и приоритеты //Аграрный научный журнал. – 2020. –№3. – С. 71 – 76. – Текст: непосредственный.

3.Алфеев В.А. О мерах поддержки ресурсобеспечения сельского хозяйства: Учебное пособие / В.А. Алфеев - Москва: Вузовский учебник ИНФРА-М, 2017. - 254 с. - URL: <https://new.znaniium.com/read?id=37609> (дата обращения 17.12.2020). - Текст: электронный.

4.Бабич, В.Н. Инновационная модель бизнес-процесса: учебное пособие / В.Н. Бабич, А.Г. Кремлёв. – Москва: Флинта, 2018. – 184 с. – Текст: непосредственный.

5.Балашова, Н.Н. Экономические параметры малого агробизнеса: ограничения и приоритеты развития / Н.Н. Балашова, Л.В Попова, И.С. Корабельников, Н.А. Ишкина – Текст: непосредственный // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2019. - № 10. – С. 61-66..

6.Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента: учебник / И.А. Бланк. - Санкт-Петербург: ИЦ Интермедия, 2016. - 264 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/90271> (дата обращения 07.01.2021).- Текст: электронный.

7.Вахневич, К.Е. Формирование и развитие самообеспеченности региона зерном и меры ее регулирования / К.Е. Вахневич, А.Т. Стадник, Д.А. Денисов – Текст: непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2019. - № 1(102). – С. 220-236..

8. Волгоградская область в цифрах. 2017: краткий сборник / Территориальный орган Федеральной службы государственной Статистики по Волгоградской области – Волгоград: Волгоградстат, 2018. – 368 с. – Текст: непосредственный.

9. Высоцкая, О.А. Органическое сельское хозяйство в стратегиях устойчивого развития: европейские тренды и российская перспектива / О.А. Высоцкая. – Текст: непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2019. - № 1(102). – С. 82-94.

10. Государственная программа «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2014-2020 годы». – Текст: непосредственный.

11. Деминг, Э. Выход из кризиса / Э. Деминг. – Москва: «Альпина Бизнес Букс», 2007. – 370 с. – Текст: непосредственный.

12. Золотухина, Е.Б. Моделирование бизнес-процессов: конспект лекций / Е.Б. Золотухина, С.А. Красникова, А.С. Вишня. – Москва: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 79 с. – Текст: непосредственный.

13. Иванов, В.М. Особенности технологии посева озимой пшеницы в Волгоградской области / В.М. Иванов – Текст: непосредственный // Поле деятельности. – 2012. - № 9. – С. 18-19..

14. Ильдеменов, С.В. Операционный менеджмент: учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 337с.

15. Инновационное развитие АПК субъектов РФ: опыт и проблемы / под ред. И. Г. Ушачева, И. С. Санду, В. Г. Савенко. — Москва: Столичная типография, 2008. — 154 с. – Текст: непосредственный.

16. Казакова, Н.А. Методология риск-ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса: монография / Н.А. Казакова, Е.И. Ефремова; под ред. Проф. Н.А. Казаковой. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 234с.

17. Какаева, Е.А. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием: учебное пособие / Е.А. Какаева, Е.Н. Дуненкова. – Москва: Дело АНХ, 2017. – 176 с. – Текст: непосредственный.
18. Кандалинцев, В.Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей: пособие / В.Г. Кандалинцев. – Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2015. – 168 с. – Текст: непосредственный.
19. Каширин, А.И. Инновационный бизнес: венчурное и бизнес-ангельское инвестирование: учебное пособие / А.И. Каширин, А.С. Семенов. – Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2014. – 260 с. – Текст: непосредственный.
20. Козлов, В.В. Инновационный менеджмент в АПК: Учебник / В.В. Козлов, Е.Ю. Козлова. - Москва: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 364 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/967687> (дата обращения 01.12.2020). - Текст: электронный.
21. Королевич Н.Г. Экономические основы производства в АПК: Монография / Н.Г. Королевич. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 140 с. - URL: <https://new.znanium.com/read?id=344436> (дата обращения 07.12.2020). – Текст: электронный.
22. Кристенсен, К.М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост: учебное пособие / К.М. Кристенсен, М.Е. Рейнор, Е. П. Калинина. – Москва: Альпина Пабли., 2016. – 290 с. – Текст: непосредственный.
23. Крутиков, В.К. Современные подходы к региональному развитию: отечественный и зарубежный опыт / В.К. Крутиков, Л.А. Косогорова, М.В. Якунина // Экономика и предпринимательство. – 2019. - № 1(102). – С. 112-124. – Текст: непосредственный.
24. Курочкина, Е.Н. Альтернативное земледелие и сверхиндустриальное сельское хозяйство: их место и роль в развитии агробизнеса / Е.Н. Курочкина, Г.В. Калинина, А.А. Полункин, А.В. Подьяблонский, Е.В. Митрохина // Экономика и предпринимательство. – 2019. - № 4(105). – С. 446-458. – Текст: непосредственный.

25. Мазаева Т. И. Анализ производства продукции сельского хозяйства Волгоградской области в контексте продовольственной безопасности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 2511–2515. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/96423.htm>. (дата обращения 15.01.2021).- Текст: электронный.

26. Матющенко, С.Е. Управление бизнес-процессами сельскохозяйственных предприятий / С.Е. Матющенко: дис. Канд. Экон. Наук. – Воронеж, 2013. – 197 с. – Текст: непосредственный.

27. Махмудова, М.М. Аграрный сектор российской экономики в условиях макроэкономической нестабильности: монография / М.М. Махмудова, А.М. Королева. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 133 с. – Текст: непосредственный.

28. Мелихова, Д.А. Развитие Южного федерального округа в условиях геополитических и социально-экономических изменений в России Д.А. Мелихова, Т.В. Левченко // Экономика и предпринимательство. – 2019. - № 1(102). – С. 318-328 . – Текст: непосредственный.

29. Минаков, И.А. Экономика и управление предприятиями, отраслями и комплексами АПК: учебник / И.А. Минаков. - Санкт-Петербург: Лань, 2017. - 404 с. - [URL:https://e.lanbook.com/book/91296](https://e.lanbook.com/book/91296) (дата обращения 25.12.2020). – Текст: электронный.

30. Моисеева, Н.К. Трансформация бизнеса в условиях рыночной нестабильности: монография / Н.К. Моисеева и др.; под ред. Н.К. Моисеевой. – Москва: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 416 с. – Текст: непосредственный.

31. Николайчук, О. А. Государственное регулирование аграрного сектора экономики России / О. А. Николайчук, Л. Н. Даниленко. – Псков, ООО фирма «Псковское возрождение», 2017 г. – 178 с. – Текст: непосредственный.

32. Овчаренко, Н.А. Экономическая эффективность как фундаментальный приоритет развития современного российского предпринимательства / Н.А. Овчаренко // Экономика и

предпринимательство. – 2019. - № 1(102). – С. 36-42. – Текст: непосредственный.

33. Союз органического земледелия. : официальный сайт. – Москва. – URL: <http://sozrf.ru> (дата обращения 04.12.2020). – Текст: электронный.

34. Статистический ежегодник Волгоградская область 2018: Сборник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Волгоград. Обл. – Волгоград: Волгоградстат, 2019. – 840 с. – Текст: непосредственный.

35. Панов А. А. Проблемы инновационного развития АПК региона // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 71–75. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/86914.htm> (дата обращения 21.01.2021) – Текст : электронный.

36. Плотников, В. С. Объединение бизнеса и консолидированная

финансовая отчетность: монография / В.С. Плотников, О.В. Плотникова. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 278 с. – Текст: непосредственный.

37. Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование: учебник / под ред. Проф. Т. Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля – Москва: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 296с. – Текст: непосредственный.

38. Попов Н.А. Основы аграрного менеджмента / Н. А. Попов, Е. Н. Попова. : Монография. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 364 с. - URL: <https://new.znaniium.com/read?id=344499> (дата обращения 21.01.2021) -Текст : электронный.

39. Поташева, Г.А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие / Г.А. Поташева – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 224 с. – Текст: непосредственный.

40. Полетаев, В. Э. Государство и бизнес в России: инновации и перспективы: монография / В. Э. Полетаев. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 281 с. – Текст: непосредственный.

41. Романова, М. В. Бизнес-планирование: учебное пособие / М. В. Романова. – Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 240 с. – Текст: непосредственный.
42. Савицкий К.Л., Перцев А.П., Капитан М.Е. Инструментарий инвестора. – Москва: Инфра-М, 2015. – 112 с. – Текст: непосредственный.
43. Сайфетдинов, А. Р. Экономическая эффективность внедрения элементов точного земледелия в производство продукции растениеводства / А. Р. Сайфетдинов, А. И. Больбат // Сб. ст. Междунар. Науч.-практ. Конф. «Факторы экономического роста: мировые тренды и российские реалии», Краснодар, ООО «Научный консультант».– С.296–302. – Текст: непосредственный.
44. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента. – URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/3631> (дата обращения 08.01.2021) -Текст : электронный.
45. Уколова, Н.В. Инновационная активность национальной экономики: вопросы теории и практики // Экономика и предпринимательство. – 2019. - № 1(102). – С. 22-28. – Текст: непосредственный.
46. Ушачев, И. Г. Аграрная политика России: проблемы и решения. – Москва: ИП Насирддинова В. В., 2018. — 523 с. – Текст: непосредственный.
47. Федеральная служба государственной статистики – URL: <http://www.gks.ru>. (дата обращения 25.01.2021) -Текст : электронный.
48. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе: Перевод с английского / М. Хаммер, Дж. Чампи. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 332 с. – Текст: непосредственный.
49. Хлевная, Е.А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах: монография / Е.А. Хлевная. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 289 с. – Текст: непосредственный.

50. Хлевная, Е.А. Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации: монография / Е.А. Хлевная, Т.С. Киселева. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 259с. – Текст: непосредственный.
51. Цымбаленко Т. Т. Статистика финансов в АПК; Финансы и статистика. - 2016. - 160 с. – Текст: непосредственный.
52. Шумпетер, Й. Капитализм, социализм и демократия / Пер. с англ.; Под общей редакцией Д.С. Автономова. Москва: Экономика, 1995. – 280 с. – Текст: непосредственный.
53. Шутьков, А. А. Система управления агропромышленным комплексом: теория, методология, практика. – Москва: «Дашков и К», 2018 – 389 с. – Текст: непосредственный.
54. Эйдис А.Л. Управление процессом создания технических систем для АПК: учебник / А.Л. Эйдис, Е.П. Парлюк. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 188 с. – Текст: непосредственный.
55. Экономическая политология. Отношения бизнеса с государством и обществом / отв. Ред. А. Д. Богатуров. – Москва: Аспект Пресс, 2017. – 240 с. – Текст: непосредственный.
56. Davenport, T.N. & Short J/E/ New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Slogan Management Review, 1990. – 426р.
57. Nechaev A.S. The algorithm of a comparative estimation of the basic forms of financing / Problems and trends of economy and management in the modern world Proceedings. Sofia, Bulgaria, 2019. С. 418–424.
58. Shifrin, M. B. a Strategic management / M. B. Shifrin. - SPb.: Peter, 2017. - 240 с.-

Выпускная квалификационная работа выполнена мною самостоятельно под руководством научного руководителя. На все использованные в работе материалы из неопубликованных и опубликованных документальных и аналитических источников даны ссылки

\_\_\_\_\_ Г.  
*дата*

\_\_\_\_\_ *подпись обучающегося*

Выпускная квалификационная работа и отзыв поступили в государственную экзаменационную комиссию

Секретарь

\_\_\_\_\_ *подпись*

М.Ф. Серебрякова  
*инициалы фамилия*

\_\_\_\_\_ Г.  
*дата*

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Расчет стоимости валовой продукции в текущих ценах реализации за 2015г**

Вид продукции, отрасль	Объем продаж		Цена 1ц, руб.	Произведено, ц	Валовая продукция, тыс. руб.
	ц	тыс. руб.			
Зерновые культуры	175638	135047	768,89	166750	128213
Подсолнечник	40444	88610	2190,93	39785	87166
Соя	19579	47368	2419,33	18852	45609
Прочая продукция раст-ва	-	-	-	-	270
Итого по растениеводству	х	х	х	х	261258
Овцеводство: прирост	520	4715	9067,31	97	880
Итого по животноводству	х	х	х	х	880
Работы и услуги	-	-	-	-	601
Всего по предприятию	х	х	х	х	262739

**Расчет стоимости валовой продукции в текущих ценах реализации за 2016г**

Вид продукции, отрасль	Объем продаж		Цена 1ц, руб.	Произведено, ц	Валовая продукция, тыс. руб.
Зерновые культуры	391141	337420	862,66	170325	146932
Подсолнечник	426	938	2201,88	55483	122167
Соя	517	1209	2338,49	11866	27749
Прочая продукция раст-ва	-	-	-	-	65
Итого по растениеводству	х	х	х	х	296913
Овцеводство: прирост	86	6799	7869,21	145	1141
Итого по животноводству	х	х	х	х	1141
Работы и услуги	-	-	-	-	1917
Всего по предприятию	х	х	х	х	299971

## Приложение 3

**Расчет стоимости валовой продукции в текущих ценах реализации за 2017г**

Вид продукции, отрасль	Объем продаж		Цена 1ц, руб.	Произведено, ц	Валовая продукция, тыс. руб.
Зерновые культуры	352673	230562	653,76	362133	236748
Подсолнечник	103912	184286	1773,48	47817	84802
Итого по растениеводству	х	х	х	х	321550
Работы и услуги	-	-	-	-	569
Всего по предприятию	х	х	х	х	322119

## Приложение 4

**Расчет стоимости валовой продукции в текущих ценах реализации за 2018г**

Вид продукции, отрасль	Объем продаж		Цена 1ц, руб.	Произведено, ц	Валовая продукция, тыс. руб.
Зерновые культуры	249927	204767	819,31	318905	261282
Подсолнечник	37407	68012	1818,6	53231	96806
Итого по растениеводству	х	х	х	х	388088
Работы и услуги	-	-	-	-	536
Всего по предприятию	х	х	х	х	358624

## Приложение 5

**Расчет стоимости валовой продукции в текущих ценах реализации за 2019г**

Вид продукции, отрасль	Объем продаж		Цена 1ц, руб.	Произведено, ц	Валовая продукция, тыс. руб.
Зерновые культуры	315899	268278	849,25	406704	345393
Подсолнечник	85414	148963	1744,01	77275	134768
Прочая продукция растениеводства	-	-	-	-	12
Итого по растениеводству	х	х	х	х	480173
Работы и услуги	-	-	-	-	2198
Всего по предприятию	х	х	х	х	482371