

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доц

_____ О.В. Сторожук
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах невизначеності»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи МЕ-21-2СК

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Сидоренко Владислав Ігорович _____

Керівник: канд. екон. наук, ст. викл.

Немченко Тетяна Анатоліївна _____

Рецензент: директор СТОВ

«Кіровоградське» Галенок О.А.

м. Кропивницький – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	6
1.1. Наукове визначення категорії «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційний процес».....	6
1.2. Менеджмент інноваційної діяльності на підприємстві: сутність та значення.....	16
1.3. Управління інноваційною діяльністю сучасного аграрного підприємства в умовах невизначеності.....	24
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ СТОВ «КІРОВОГРАДСЬКЕ».....	32
2.1. Організаційна характеристика СТОВ «Кіровоградське».....	32
2.2. Аналіз економічної діяльності СТОВ «Кіровоградське».....	38
2.3. Аналіз стану управління інноваційною діяльністю СТОВ «Кіровоградське».....	47
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «КІРОВОГРАДСЬКЕ».....	50
3.1. Вирощування органічної продукції, як напрям розвитку інноваційної діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах.....	50
3.2. Обґрунтування доцільності застосування агродронів, як метод активізації інноваційної діяльності СТОВ «Кіровоградське».....	61
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Досвід світового господарювання показує, що за рахунок використання інновацій розвинені країни під час кризи в економічному середовищі змогли відновити свою діяльність, подолавши економічний спад та забезпечили переорієнтацію та наповнення ринку відповідно до споживчих потреб, що зумовило нарощення конкурентоспроможності підприємств-виробників. В сучасних умовах невизначеності оточуючого середовища, підсилені не лише економічними, а й геополітичними факторами, які на сьогодні, на тлі військової агресії, носять радше негативний, аніж позитивний характер, підкреслимо, що сільськогосподарські виробники в своїй сукупності потребують застосування нових інноваційних інструментів та рішень.

Розуміння даного аспекту простимулювало активізацію вивчення питань поліпшення менеджменту інноваційної діяльності аграрних підприємств в наукових працях. Наприклад, вчені Буняк Н., Витвицька О., Желуденко К., Ковтуненко К., Масленнікова Є., Орел А., Саблук П. та ін., вивчали дані питання як з практичної, так і з суто теоретичної точок зору.

Однак, на нашу думку, актуальність нашої роботи зумовлена не великою на сьогодні кількістю праць прикладного характеру, які б висвітлювали особливості здійснення інноваційної діяльності в аграрному секторі під час воєнного стану.

Метою виконання даної кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей менеджменту інноваційної діяльності на сільськогосподарському підприємстві в умовах невизначеності.

Основними завданням виконання кваліфікаційної роботи є опрацювання теоретичної бази для виокремлення головних постулатів управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств, дослідження діючого стану організації інноваційного менеджменту СТОВ «Кіровоградське», виявлення основних проблемних питань в його діяльності,

розробка пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю товариства в умовах невизначеності оточуючого середовища.

Об'єктом дослідження обрано сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Кіровоградське», яке займається виробництвом продукції рослинництва, тваринництва та продукції харчової переробки.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні і практичні засади управління інноваційною діяльністю на сільськогосподарському підприємстві умовах невизначеності.

Інформаційним базисом даної роботи є наукова та практична література засновницькі документи СТОВ «Кіровоградське», фінансова звітність підприємства, тощо.

В кваліфікаційній роботі були застосовано низку методів теоретичного, статистичного, графічного та експериментально-теоретичного характеру.

Елементом наукової новизни виступає обґрунтування рекомендації до переходу підприємства до виробництва органічної продукції, спочатку рослинництва, а потім за рахунок кормової і технологічної бази – до тваринництва.

Практичне значення в роботі мають пропозиції щодо запровадження в аграрну діяльність агродронів, що підвищать ефективність і економічність обробітку рослин., насамперед захисту та удобрення

Результати роботи позитивно оцінені та прийняті до впровадження керівництвом СТОВ «Кіровоградське».

Робота за структурою містить вступ, три розділи, висновки, список літератури та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Наукове визначення категорії «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційний процес»

Сучасне виробництво продукції та її суспільне споживання базується на інтенсивному оновленні знань у процесах розробки товарів, їх виробництва, комерційного просування по каналах збуту глобального світового ринку, чому сприяє інтенсивний розвиток сучасних інформаційних технологій. Smart-економіка змушує підприємств аграрного спрямування цілеспрямовано розробляти інноваційну стратегію свого подальшого функціонування, нарощувати обсяги виробництва традиційних культур за новітніми технологіями, розширювати асортиментну товару лінію за рахунок новітніх сортів зернових та олійних культур, збільшувати обсяги виробництва продукції тваринництва за новими технологіями вигодовування, оновлювати напрями переробки та способи зберігання вирощеного врожаю. Садівництво в сучасних умовах відроджується за підтримки держави тільки при наявності проектів світового значення та, відповідно до потреб, якісної продукції глобального ринку. Обумовлене зазначене тим, що перенасичений світовий ринок ставить свої умови: перейти від інтенсивних технологічних та організаційних структур до нових, технічного сучасних автоматизованих та комп'ютеризованих технологій з використанням робототехніки. Тобто, аграрне підприємство мають переходити до освоєння нових технологій випуску наукомістких продукції. Окрім цього, важливості на сьогодні набирає необхідність конкурувати на світовому ринку із підприємствами, які розвиваються в більш сприятливих умовах, аніж українські, які працюють в умовах війни, загрозах обстрілів, обмеженому експорту продукції. Тобто, мають розвиватися згідно до світових вимог, враховуючи невизначеність

поточної ситуації. Звідси висновок про необхідність глибокого розуміння інноваційного процесу, інноваційної діяльності, сутності самого поняття інновації.

Наукова література містить широку дискусію щодо тлумачення терміну «інновація». Поряд із цим застосовуються ще декілька термінів, зокрема «новація», «нововведення», «відкриття», «винахід». Опираючись на дані Великого тлумачного словника сучасної української мови, зауважимо, що згаданий термін трактується двозначно: перше, це нововведення; друге - це комплекс заходів, що мають бути впроваджені, а саме значення «нововведення» тлумачиться як те нове, яке тільки-но ввели [12].

Щодо порівняння змісту категорії «інновація» з термінами «винахід» та «відкриття», то склавши табл. 1.1, ми отримали наступний результат.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика поняття „винахід”, „відкриття” та „інновація”

Винахід, відкриття	Інновація
СПІЛЬНІ РИСИ	
Характер новизни	
ВІДМІННІ РИСИ	
- обов'язковою є науково-технічна новизна	- може носити поліпшуючий та модифікуючий характер не тільки у галузі техніки, але й у організаційній, соціальній та інших сферах
- може бути не впровадженим у виробництво	- обов'язковим є етап впровадження у виробництво та отримання різних видів ефектів, в першу чергу, комерційного
- здійснюються, як правило, на фундаментальному рівні	- носять прикладний характер

Джерело: [18]

Слід підкреслити, що у вітчизняній практиці термін «інновація» використовується як самостійна категорія. В той же час знаходимо її ототожнення з категоріями «інноваційна діяльність», «інноваційний процес» та ін. Документом, що відноситься до Законів України, інновації розглядаються як новостворені або вдосконалені технології, товари, послуги, що за своїм призначенням повинні покращувати конкурентні позиції підприємства. Окрім зазначеного, інноваціями згідно чинного законодавства рахуються організаційно-технічні рішення, які стосуються виробництва, збуту, управління, що суттєво змінюють структуру виробництва, якість продукції, що випускається та з успіхом просувається на цільовий ринок. Зауважмо, що аналіз трактувань інновацій дозволив зробити висновок, що, загальним в підходах до наукового тлумачення досліджуваного поняття є розуміння його як процесу, результату економічної доцільності, затребуваної ринком [17].

Стосовно інновації, в аграрній сфері виробництва та збуту, можемо зазначити наступне:

- ними є результати досліджень та розробок у вигляді нових сортів рослин, порід тварин та птахів, нових технологій, які застосовуються в рослинництві, тваринництві, нових засобів захисту рослин та тварин, нових добрив, гербіцидів, нові форми організації та менеджменту на підприємствах аграрного спрямування, які в сукупності є реалізованими в господарській практиці та забезпечили суттєві позитивні зрушення з позиції поліпшення конкурентоспроможності;

- інновації в аграрній сфері в широкому розумінні визначають, як агроінновацію, при цьому конкретизують, що це системні впровадження, що дають позитивні якісні та кількісні зміни у взаємозв'язках біосфери та техносфери, або що це результат праці, незалежно від сфери застосування, який отримано на основі залучення нових знань;

- аграрному секторі інновації мають свою специфіку, яка обумовлена особливостями факторів виробництва: земля, живі організми, рослини, тварини, мікроорганізми;

- інновації в аграрній сфері розрізняють за етапами: впровадження, розробка, апробація, відтворення та застосування на виробництві [14, 25, 34].

Відтак агроінноваціями можна рахувати нову техніку, технології вирощування, зберігання або переробки сільськогосподарської продукції, новітні технології обробки ґрунту, оновлення або удосконалення здобутків в селекційній, генетичній біоінженерній діяльності, удосконалення методів менеджменту виробництва та праці, створенні енергозберігаючих технологій, які, що особливо важливо, забезпечують можливість досягти стратегічних та практичних цілей суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки [30].

Оскільки інновації в сільському господарстві різноманітні, необхідно їх класифікувати. Наводимо сучасні підходи до класифікації інновацій. Диференціація за змістом дає змогу визначити цілі, методи оновлення. Виділяють три різновиди: продуктові, процесні та ринкові.

Детальніше, продуктові інновації аграрного спрямування мають сприяти виробництву нових продуктів, створенню нової споживчої цінності і цим розширювати аграрний ринок; інновації процесу - нові технології дають переваги конкурентного значення, скорочення витрат, підвищення якості росту продуктивності; ринкові інновації розширюють місткість цільових сегментів споживачів, які прив'язуються до товару чи послуги за рахунок нових можливостей застосування товару [19].

Класифікація інновацій за ступенем новизни широко використовується, коли необхідно визначитися із організаційною формою створення і реалізації самих новацій, знаходження фінансування на цей процес. Відповідно, до такого підходу, базовими інноваціями є ті, що дають новий поштовх до розвитку галузі, вони є результатом напрацювань потужних науково-дослідних організацій, вимагають значних фінансових вкладень, особливої

системи управління; поліпшувальні - це ті інновації, що сприяють вдосконаленню базових поколінь техніки, технології, товарних ліній, здійснюються самими підприємствами за їх власні фінансові ресурси з власної ініціативи; псевдоінновації використовуються з метою затримки товару на ринку, штучним продовженням його життєвого циклу за рахунок використання маркетингових інструментів (пакування, фасування, розміщення торгової мережі, зміни форми торгівлі сервісного обслуговування та ін) [11, 12,].

Класифікація інновацій за сферою використання поділяються на технологічні, продуктові, організаційно-управлінські, економічні, соціальні та юридичні. Додамо, технологічні інновації забезпечують оновлення технології виробництва товарів, що мають попит на ринку: продуктові - це ті, що ведуть до створення нових товарів задля задоволення потреб у засобах виробництва та предметах споживання; організаційні – це нові методи управління персоналом, виробництвом, постачанням, продажем; економічні інновації охоплюють фінанси, бухгалтерський облік, оплату праці, аналіз господарської діяльності; соціальні інновації пов'язані з новими формами залучення людського потенціалу до виробничого процесу, а також новації в умовах праці, відпочинку; юридичні інновації - це оновлення чинного законодавства, яке регулює види діяльності юридичних та фізичних осіб [23].

Якщо за основу класифікації взяти особливості їх здійснення, то можна виділити одиничні, дифузні, завершені, незавершені, успішні та неуспішні. Якщо розрізняти їх за місцем у процесі виробництва, то матимемо три групи: сировинні, продуктові та забезпечення. Якщо конкретизувати відмінності, особливості інноваційного процесу, то матимемо два види інновацій - внутрішньоорганізаційні та міжорганізаційні [1, 6, 11, 18, 23].

Слід зазначити, що ті дії, що призводять до реалізації інновацій є інноваційним процесом. В сучасній економічній літературі знаходимо наступне тлумачення: «інноваційна діяльність» є невід'ємною частиною виробничо-збутової діяльності підприємства, яка спрямована на

використання та комерціалізацію здобутків науковців та дослідників, випуск оновленого асортименту товарів чи послуг, явною ознакою яких є конкурентоспроможність. Результатом інноваційної діяльності є інноваційний продукт. Зміст інноваційної діяльності залежить від особливого новаторської підходу менеджерів підприємства до стилю управління відносно нововведень.

Більш ширшим ніж інноваційна діяльність є поняття інноваційний процес, оскільки охоплює не тільки діяльність людей щодо створення інновацій, а в додаток охоплює стадії виникнення ідеї чи технології і їх реалізації в господарській практиці. Додамо, що інноваційний процес охоплює перетворення наукових знань теоретичного змісту на інновації у вигляді товару чи технології, яка задовольняє платоспроможний попит споживачів промислового чи споживчого ринку. Це послідовний поетапний ланцюг дій, який поглинає в себе всі стадії розробки інновації: до її використання за місцем призначення. Посилаючись на науковців підкреслимо, що процес з інноваційною ознакою несе в собі прогресивні новітні зміни, що постійно виникають у часі і просторі, сприяють поступально якісно іншому розвитку, стимулюють якісно вищий рівень життя у суспільстві [15].

Метою інноваційного процесу як послідовної системи заходів, що розповсюджуються в господарській практиці є підвищення її ефективності шляхом оновлення та створення нових технологій, товарів, систем з управління та ін. Схема інноваційного процесу зображена на рис. 1.1. [12].

Відповідно до поданої схеми зрозуміло, що інноваційний процес складається із семи елементів, до яких відносяться: інновація, маркетинг інновації, випуск інновації, реалізація інновацій, просування інновації, оцінка економічної інновації та дифузія інновації. В теорії виділяють наступні види інноваційного процесу: простий внутрішньоорганізаційний, простий міжорганізаційний, розширений. Простий інноваційний процес включає в себе створення, використання, поширення та дифузії нововведення. Про

поширення інновацій слід зазначити, що це інформаційний процес, а дифузія - процес передавання технологій.

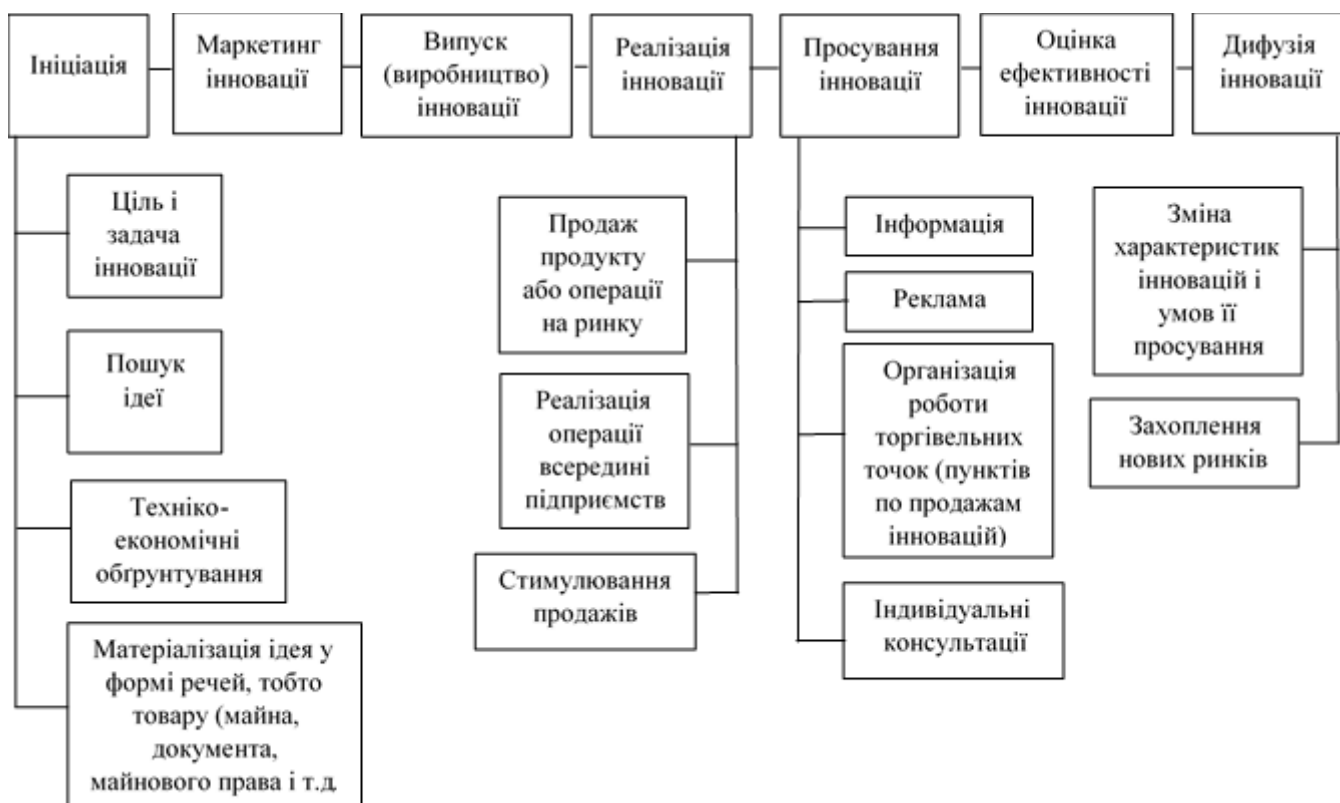


Рис. 1.1. Схема інноваційного процесу

Джерело: [12]

В структурі інноваційного процесу виділяють [6, 9,16, 23]:

1. Перший етап полягає в розробці теоретичних основ проблеми. Він передбачає фундаментальні та прикладні дослідження. Фундаментальні наукові дослідження, як правило, утворюються за державної підтримки та фінансування спеціалізованими науковими організаціями. Прикладні дослідження виконуються галузевими, науково-дослідними інститутами, вищими навчальними закладами на замовлення держави або великих підприємств за власний кошт. Результатом прикладних досліджень є нові технології, матеріали, системи.

2. Другий етап пов'язаний з технікою. Він охоплює дослідно-конструкторські та проектно-конструкторські роботи, що безпосередньо націлені на розробку, проектування, вироблення та тестування, випробування

отриманих зразків інноваційної продукції, техніки, технології нового товару. До того ж, на цьому етапі розробляється супроводжувальна документація. Роботи ці, як правило, здійснюється організацією, а фінансують їх зацікавлені особи.

3. Виробництво як етап пов'язаний із виготовленням продукту, розробки програми його маркетингового супроводу та просування до цільового споживача на ринку. Фінансування здійснює сам суб'єкт господарювання. Цей етап передбачає:

- вивчення готовності ринку сприйняти новий результат інноваційного пошуку, оцінювання можливостей, формування нових споживчих потреб отриманого продукту, визначення шляхів просування формування каналів збуту, тобто дослідження цільового ринку;

- формування, пакування, фасування, маркування, рекламування, тобто конструювання нових заходів просування на ринок;

- визначення потенційного попиту на новий продукт, можливі цільові сегменти збуту, оцінювання потенційних доходів від збуту, тобто ринкове планування;

- здійснення дослідного виробництва шляхом відпрацювання технологічного процесу та складання кошторису витрат;

- здійснення ринкового випробування, що включає розробку програми стимулювання, збуту завдяки рекламі, ціні, випуску тестової партії, вивчення відгуків споживачів, внесення змін за необхідності до маркетингового супроводу нового продукту;

- формування портфелю комерційних замовлень на виготовлення нового товару, укладення угод з постачальниками, транспортними компаніями, розробку логістичних схем транспортування нових видів товарів;

- формування системи управління якістю, цінами, виробництвом та збутом.

4. Завершальним етапом в інвестиційному процесі є комерціалізація нововведення. Право на виготовлення новинки може залишити собі власник розробки, а може продати іншому підприємству як ліцензію.

Створення конкурентоспроможного продукту є завершальною ланкою інноваційного процесу. Рівень конкурентоспроможності товару обумовлений ступенем новизни ідеї, взятої за основу для розробки новинки. Зрозуміло, що якщо ідея нова, то життєвий цикл товару буде тривалим [3].

Зазначимо, що не всі підприємства мають можливість мати нову ідею. Більшість з них займаються вдосконаленням товарів, пошуком нової сфери для їх застосування, просування товару на нові ринки.

Інноваційний процес на підприємстві реалізується шляхом придбання готових науково-технічних розробок, які мають привабливість комерційного змісту, шляхом лізингу, франчайзингу, купівлі ліцензій [16].

Відтак, констатуємо, що інноваційний процес завершується не тільки створенням нової споживчої вартості, а й прагненням досягти комерційної вигоди.

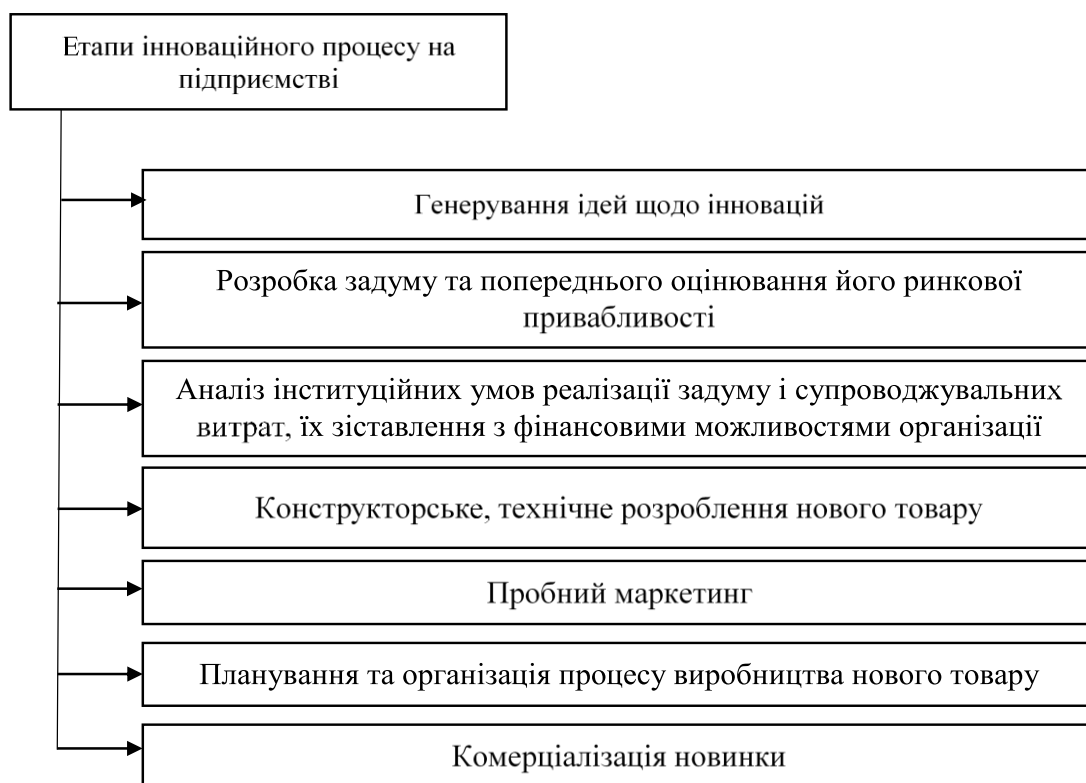


Рис. 1.2. Етапи інноваційного процесу на підприємстві

Джерело: [18]

Додамо, що як зазначають наукові дослідники питань, пов'язаних з інноваційним процесом на підприємстві, дифузія та удосконалення, модифікація товару також є елементами інноваційного процесу, оскільки сприяють розповсюдженню інновацій в іншій галузі. Звертаємо увагу, що дифузія технології здійснюється за допомогою трансферу, тобто шляхом передавання права на їх використання через продаж ліцензій іншим суб'єктам, які не є авторами технологічних інновацій. Трансфер технологій забезпечує комерційну вигоду обом учасникам: продавець цікавить прибуток від передачі права на використання новинки, покупець нова технологія цікава з позиції наявності незадоволеного попиту споживача та можливості його платоспроможності. Вітчизняний досвід підтверджує, в умовах відсутності можливості (фінансової, кадрової) застосувати власні досягнення в області інновацій, єдиним шляхом стає трансфер нових технологій на зарубіжні ринки. І все ж таки, переваги продавця очевидніші, бо від трансферу, як способу отримання доходу, має відсоток від обсягу виготовленої та реалізованої продукції - чим довший життєвий цикл нового товару, тим довше він отримує додатковий дохід [23].

Зазначимо, що життєвий цикл нового продукту - це період від зародження ідеї та прийняття управлінського рішення про розробку новації до елімінації у вигляді закінчення виробництва, а з ними продажу. За тривалістю життєвого циклу створення нового товару співпадає з тривалістю інноваційного процесу [12].

Підбиваючи підсумок, дослідження значення категорій «інновація», «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність» здійснимо перехід до розгляду власне процесу менеджменту інновацій на підприємстві.

1.2. Менеджмент інноваційної діяльності на підприємстві: сутність та значення

Досвід менеджерів-практиків свідчить про те, що вирішення будь-яких завдань, особливо стратегічного змісту, на підприємствах забезпечується за рахунок створення системи управління, яка широко використовує інноваційні ідеї. Координація робіт, що пов'язані з залученням інновації у виробничу, збутову діяльність підприємства регулюється тими рівнями менеджменту, що можуть як самостійно продукувати інноваційні ідеї, так і залучати здобутки інших інноваторів. Для цієї роботи створюються підсистеми управління інноваціями. Згідно теоретичного узагальнення, під управлінням інноваціями на підприємстві розуміють таку підсистему загального менеджменту, яка націлена на ефективне управління процесами розробки, використання у виробничому процесі та комерціалізації нових ідей, продуктів, проектів, відповідно до прийнятих управлінських рішень чи завдань щодо задоволення потреб операційного, маркетингового, кадрового менеджменту із метою досягнення конкурентних переваг та позицій.

Як підсистема управління інноваціями, за науковим визначенням - це сукупність засобів, методів і форм менеджменту інноваційної діяльності на підприємстві, яка забезпечує максимізацію економічних, мотиваційних, організаційних результатів його бізнесової діяльності [17].

Структуровано зміст управління інноваціями розкривається шляхом обґрунтування затвердження, виконання управлінських рішень щодо залучення чи створення самостійно та впровадження інновацій на підприємстві, які цілеспрямовані на досягнення стратегічних цілей в інноваційній сфері і відповідають загальнокорпоративній довгостроковій перспективі розвитку підприємства: побудова інноваційної стратегії та визначення інноваційної політики, створення оптимальних прийнятих організаційних форм менеджменту інновацій, вибору технологій, аргументоване прийняття рішень інноваційного спрямування, розроблення

мотиваційних механізмів впливу на поведінку суб'єктів інноваційного процесу з ціллю досягнення обраних цілей [19].

До функції управління інноваціями належать: планування, організування, мотивування інноваційної сфери діяльності, а також реалізація проєктів інноваційного змісту, які разом і в сукупності забезпечують отримання додаткових конкурентних переваг (утримання та завоювання привабливих з позиції вигоди ринкових позицій на цільовому ринку) [6].

В теорії розрізняють стратегічне, тактичне управління інноваційною діяльністю. Так, завданням стратегічного менеджменту інноваційної діяльності є прогнозування глобальних перемін у світовій економіці, пошук і впровадження масштабних інноваційних проєктів, які націлені на довготривале функціонування і динамічний розвиток організації [1].

Це означає, що за допомогою інноваційних впроваджень буде обрано основні напрямки наукової, технічної, виробничої та збутової діяльності підприємства у сферах розробки, виготовлення та реалізацію нової продукції; удосконалення відповідно до запитів споживачів старої продукції, модифікація продукції згідно із запитами на рівень якості продукції нових сегментів споживачів, зняття з початкового виробництва застарілої продукції, освоєння новітніх методів організації праці та оплати залучення до бізнес-процесів нових ресурсів і новітніх технологій, тощо [19].

Таким чином, досягнення цілей стратегічного значення передбачає: формування на підприємстві, що застосовує інновації стратегії в контексті її програми, довгострокової за терміном дії, загальної стратегії розроблення відповідно до прийнятих керівництвом вищої ланки управління концептуальних засад основних принципів щодо побудови програми основних положень інноваційної політики, знову ж таки адекватної до стратегічної інноваційної діяльності; відповідно до провідних засад та принципів формування інноваційної стратегії на підприємстві відповідним підрозділом складаються плани і програми інноваційного розвитку

організації (довгострокові, середньострокові та поточні операційні). Наступним етапом реалізації стратегічних намірів у сфері інноваційної діяльності є: обґрунтування та вибір проектів, що відповідають стратегічним цілям підприємства, розширюючи диверсифікацію діяльності на цільових ринках; визначення джерел матеріального, фінансового, кадрового забезпечення, обраних для реалізації інноваційних проектів, програм окремих інноваційних намірів; удосконалення або зміни організаційної структури управління підприємством, враховуючи потреби її надзвичайної чутливості та прийнятності до об'єктивно необхідних інноваційних змін.

На відміну від стратегічного, оперативне управління інноваціями передбачає складання календарних планів-графіків дій робіт, спрямованих на виконання поставлених завдань та організацію контролю за їх виконанням. До завдань оперативного менеджменту інноваційної діяльності відноситься також багатоцільове дослідження впливу економічних, організаційних, управлінських, психологічних, соціальних чинників впливу на можливість виконання інноваційного типу планів та ретельне розроблення необхідних до результатів дослідження ефективних форм організації інноваційної тактики діяльності [42].

Застосування оперативного календарного типу планування інноваційної діяльності конкретизує розроблені виробничі завдання відповідно до графіку, що дозволяє управлінцям середнього чи нижчого рівня сформулювати підлеглим завдання з певною швидкістю щодо вимог, а також задовольняти їх потреби в матеріальних та інформаційних ресурсах, координувати їх результати виконання планів, відповідно до затверджених термінів досягнення кінцевих цілей, а якщо необхідно, то коригувати плани у випадку виявлення відхилень від графіку запланованих робіт [42].

Протікання інноваційних процесів на підприємстві до важливих оперативних завдань відносяться використання стимулювання позитивного сприйняття інновацій усіма залученими до цього працівниками. Мета такого організаційного заходу уникнути виникнення супротиву інноваційним

змінам, як керівників, так і виконавців. Забезпечується уникнення прихованого чи відкритого опору змінам шляхом розробки спеціального механізму заохочення до творчого пошуку інноваційних пропозицій на робочому місці, технологічні удосконалення процесів виготовлення товару, функціональне удосконалення товару, пошук більш раціонального просування товару на ринок через форми збуту, канали збуту, фасування, пакування транспортування, тощо, винаходів у сфері конструювання, проектування, ініціювання дослідницької творчості, щодо виявлення перспективи можливостей майбутньої діяльності організації [23].

Виходячи із зазначеного, робимо висновок про те, що оперативне управління інноваціями в обов'язковому порядку передбачає розробку дієвої, всеохоплюючої, виваженої диференційованої системи стимулювання пошуку, розробки, впровадження нових ідей, товарів, технології з метою заохочення до участі в запланованих інноваційних змінах, долучення до вирішення проблем, які виникають в ході впровадження інновацій [6].

На наш погляд, ефективна система мотивування завжди зміщує акцент в трудовій участі працюючих від звичайного виконання завдання чи розпорядження, простої соціалізації і отримання матеріальної винагороди (заробітна плата відповідно до посади) до виявлення власних фахових здібностей, завдяки активній участі у проєкті, здобуття, визнання та авторитету у колективі. Для підприємства активне зацікавлене відношення працівників до перетворень інноваційного спрямування означає нарощення трудового потенціалу його розвитку, зміни якості фахових навичок, можливість впровадження новітніх технологій, перехід до освоєння супернових ідей у виробництві, застосування можливостей штучного інтелекту, тощо. А якщо до цього ж додається умотивоване залучення персоналу, на основі розуміння ним важливості заходів за неофіційними перспективами, то працівники сприймають новації як невід'ємну частину від основного завдання та генерації нових ідей, як буденний супровід основної діяльності. В таких умовах можливо створити оптимальний взаємозв'язок виробничої та

інноваційної складовою процесу створення нового продукту. Практики стверджують, що якщо інноваційні здобутки підприємства не вписуються у виробничі можливості, то рівень двох зазначених потенціалів буде зменшуватись, що недоцільно, бо спричинятиме обмеження інноваційного потягу, гальмуватиме розвиток підприємства, призведе до вичерпання або неповного використання його виробничого збутового потенціалу. Останнє неминуче вплине на ринкову позицію організації та втрати потенціального можливого доходу [24].

Як відомо, організацію та управління інноваційною діяльністю виконують фахівці, створених на підприємстві функціональних служб різних рівнів менеджменту. Завданням щодо розробки та втілення в життя інноваційних здобутків займаються, як правило, управлінські кадри вищого та середнього рівнів. Разом з тим, основною складовою інноваційної роботи є здобутком висококваліфікованих технологів, конструкторів, маркетингологів, які виконують специфічні функції з пошуку новаторських ідей щодо товару та його вдосконалення, маркетингологів з технологічного проектування та конструювання, інженера-конструктора, інженера-технолога; забезпечення фінансами новаторських ідей науково-дослідних і проектних пошукових робіт - фінансиста, калькулювання витрат ресурсів – бухгалтера-економіста; цінового проектування – економіста з просування товару на ринок, маркетинголога, менеджера зі збуту, тощо [39].

В підсумок додамо, що з практики відомо про те, що лише частина персоналу, яка приймає участь у інноваційному процесі, готова прийняти на себе відповідальність за впровадження інновацій на своєму робочому місці. Більшість уникають від додаткових зобов'язань. А рішення ризиковоздатні - за керівництвом вищого рівня або власником підприємства.

Інноватори - це ті суб'єкти, які приймають на себе ініціативу із впровадження інновацій. Ними є фізичні та юридичні особи. Саме їм доводиться залучати інтелектуальні цінності, власні або запозичені кошти на впровадження інноваційних проектів у виробничо-збутовий процес, що

протікає на підприємстві. Слід зазначити, що вихідною позицією в організації та управлінні інноваційною діяльністю на підприємстві є розуміння того, що вона спрямована на використання таких інновацій, які б додавали переваг на ринку, дозволяли розширити існуючі та завойовувати нові ринки збуту, забезпечували розвиток в перспективі. Однак, вибір перспективних інновацій ще не забезпечує успіх їх впровадженні, необхідно мати наявності ресурсні можливості, особливо фінансові. Тобто, доцільність кожної інновації слід розглядати через призму ресурсних можливостей. Для цього існують різноманітні методи та прийоми. Вони є змістом інноваційної технології, яка застосовується на підприємстві [30].

Таким чином, про технологію управління інноваціями можна зазначити, що вона являє собою сукупність способів впливу на учасників інноваційного процесу з метою зацікавлення їх розробляти та впроваджувати ті новинки, що за змістом забезпечують конкурентні переваги. За структурою означена технологія охоплює обробку інформації, розробку управлінських рішень, генерування новітніх ідей, процес виготовлення новинки, способи залучення уваги споживачів до нового товару. Особливістю технології управління інноваціями є те, що вона є результатом тривалої, кропіткої роботи фахівців та управлінців, акумуляції їх практичного досвіду та евристичного пошуку. Але об'єктивними стимулами залучення фахівців до інноваційної діяльності є зниження дохідності виробничої, збутової діяльності, поява на ринку товарів-аналогів товарів, замінників, динаміка потреб цільових споживачів, економічні цикли, переробництво та насичення ринку, техніко технологічні досягнення зміни правового поля, політичні потрясіння в державі, нестабільність розвитку в глобальному середовищі та інше [18].

Джерелами інновацій слугують: цілеспрямоване дослідження реакції цільового сегменту споживачів на якість, кількість товарів на ринку, їх чутливість до зміни цін, розширення функції товару, зміни каналів просування товарів, інтенсивність просування на ринок товарів-конкурентів,

товарів аналогів, реагування споживачів на виставки, презентації товарів, тощо [9].

Існує інший підхід до розуміння причин, що змушують активізувати інноваційну діяльність на підприємстві. Так, джерелами інноваційних штурмів, на думку вчених, можуть стати несподівані події в галузі чи на підприємстві, невідповідність уявлення про реальний стан галузі, усвідомлені зміни в структурі ринку чи галузі, несподівані демографічні зміни, нові знання та технології, зміни у суб'єктивних сприйняттях товару [17].

Для організації управління інноваціями на підприємстві, важливого значення набуває питання про необхідність прийняття своєчасного та обґрунтованого управлінського рішення менеджерами організації. Зазначимо, що кожне рішення керівництвом будь-якого рівня має бути націлене на кінцевий результат підприємства, розв'язання проблеми, яка виникла. Отже, на це рішення впливають певні чинники, зокрема внутрішні та зовнішні [15]. До внутрішніх чинників, які змушують керівництво відреагувати на інноваційну активність у вигляді прийняття певного рішення, слід віднести: ціль, стратегію, технологію, ресурси виробництва, управління. Перераховані важелі впливу об'єднані між собою, тому зміна одного зумовлює зміну інших. Задля збереження організації, як цілісної системи, керівництво має тримати їх полі зору і у випадку відхилення знаходити нові рішення, усувати їх і запобігти їх появі [43].

Окрім внутрішніх, виділяють зовнішні чинники, що обумовлюють активізувати інноваційні процеси на підприємстві. До них науковці відносять фактори середовища, в якому підприємство господарює. Всю сукупність зовнішніх чинників поділяють на прямі та опосередковані, загрозливі чи ті, що сприяють розвитку новим можливостям. Підприємство, в оточенні потужних впливових обставин може тільки враховувати силу їх впливу, пристосовуватись до нових вимог та реагувати оновленням техніки, технології, асортиментом, якістю, сервісним обслуговуванням цільових сегментів споживачів [30].

Конкретніше, прийняття управлінських рішень щодо управління інноваціями можуть стосуватися як стратегії, так і тактики, спрямовані на розв'язання питань, що зміцнюють позицію у відносинах із зовнішнім середовищем, споживачами, партнерами, посередниками, конкурентами, державою, суспільством.

Слід зазначити, що управлінські рішення щодо інновацій відрізняється від повсякденних. Як правило, вони є результатом креативного підходу менеджерів до нештатної виробничо-збутової ситуації. Нестандартне рішення - це вже інновація, завдяки якій створюються нові можливості для розв'язання проблемної ситуації на підприємстві. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли унеможлиблюється прийняття рішень спонтанно, за старими алгоритмами, виникає потреба заздалегідь узгодженого плану дій в нештатних ситуаціях [12].

Підсумовуючи, акцентуємо, що управління інноваціями - складний механізм, який потребує від управлінців різних сміливих рішень, відмовитися від усталеної методики виконання своїх обов'язків, взяти на озброєння оригінальні рішення, ввести постійний моніторинг середовища й обов'язково планувати реакцію на потенційно нестандартно виробничу ситуацію. З огляду на зазначене, в наукових джерелах інформації виділяють два підходи до прийняття управлінських рішень в ході інноваційного пошуку вирішення проблем - інтуїтивний та раціональний [14].

Дослідники підкреслюють, що інтуїтивний підхід менеджерів щодо прийняття рішень управлінського змісту в більшості випадків базується на евристичному відчутті, так би мовити осяяння з приводу того, яке саме рішення необхідно прийняти як єдине вірне. Раціональний підхід ґрунтується на знаннях із досвіду, з практики і передбачає використання всебічно обґрунтованого алгоритму дій. Такий алгоритм прийняття управлінського рішення щодо певного роду змін в інноваційній сфері починається із вивчення проблеми і завершується вибором із розроблених альтернативних рішень одного оптимального варіанта її вирішення [11].

Раціональний підхід щодо розробки та реалізації інновацій доцільний в ситуаціях, коли одна інтуїція менеджера не дозволяє знайти одне прийнятне рішення, їх виявляється декілька, або коли знайдене рішення вимагає залучення додаткових ресурсів часу, фінансів, кваліфікованих фахівців, додаткового випробування чи тестування. Раціональне управлінське рішення інноваційного спрямування передбачає залучення групи фахівців, колективного зусилля, колективної зацікавленості та відповідальності. Зрозуміло, що раціональний підхід до управління інноваційним процесом на підприємстві будується із врахуванням результатів діагностики проблеми, розробки підходів до формулювання цілей, критеріїв, обмежень, пошуку альтернативних рішень, тобто генерування прийнятих рішень, оцінки кожної альтернативи та вибору оптимального, можливі шляхи розв'язання проблеми шляхом реалізації інновацій [25].

1.3. Управління інноваційною діяльністю сучасного аграрного підприємства в умовах невизначеності

Сільське господарство України - це потужна розвинена галузь економіки. Масштаби її функціонування дозволяють задовольнити потреби населення не тільки в межах країни, а й виходити в лідери на світових ринках. Основними суб'єктами господарювання є аграрні підприємства, що відрізняються один від одного за рядом ознак (форма власності, масштаби виробництва, спеціалізації, організацію та іншим). Серед них слід звернути увагу на управління взагалі та управління інноваційною діяльністю. Ключові позиції на світових ринках пшениці, кукурудзи, олійних культур забезпечені професійним використанням надбань сучасної аграрної науки, техніки, технології, управління людським потенціалом.

В аграрному секторі економіки інноваційні процеси відбуваються під впливом загальних ринкових факторів – попиту, пропозиції та цін, тобто кон'юнктури ринку. Актуальності процеси інноваційної діяльності в цій

галузі на сьогодні набувають ваги, оскільки більшість промисловості або знаходиться на окупованих територіях, або вимушена зменшувати продуктивність діяльності, через обстріли, нестачу сировини, тому конкурентоспроможність держави залежить від аграрного сектору. Ваги йому додає і необхідність забезпечити продовольчу безпеку. Здійснення інноваційної діяльності відбувається і під тиском галузевої ознаки, специфіки виробництва, оскільки в сільському господарстві, поряд із засобами виробництва промислового характеру, ключове значення набувають живі організми (тварини та рослини), а відтворення знаходиться у постійній взаємодії економічних, біологічних та кліматичних факторів. Таким чином, менеджмент аграрного підприємства підпорядковується дії економічних, екологічних і соціальних законів розвитку. До того ж, додамо, що можливості застосування інновацій аграрними підприємствами суттєво обмежуються аграрною політикою держави як регулятора розвитку. Мова йде про доступність до фінансових інвестицій, про політику експорту та імпорту нової техніки та технології по внутрішній пільгові ціні на засоби виробництва, про розвиток науково-дослідного господарства державного рівня, спрямованого на створення нових сортів рослин, нових порід тварин, нових технологій за їх доглядом, прогресивних умов праці аграріїв як працівників. Окремого значення набуває державна політика в галузі аграрного машинобудування, у зв'язку з глобалізацією у торгівлі продуктами харчування. Зазначимо, що активний інтенсивний процес поширення розробок інноваційного змісту та призначення вимагає функціонування відповідного набору інфраструктурних утворень [17].

Так, для інноваційного розвитку рослинництва слід розвивати підприємницькі чи державні підприємства, що пов'язані із селекційною роботою, генною інженерією, органічним землеробством, мікрозрошенням, космічними, інформаційними технологіями, нанотехнологіями. Власне бачення вказаних зв'язків нами зображено на рис. 1.3. [16].

Додамо, що сучасне землеробство розвивається як за традиційними технологіями, в межах малих сімейних фермерських господарств, так і за, так званими, технологіями мінімального обробітку ґрунту, точного землеробства в масштабах великих аграрних об'єднань, створених на базі змішаних за власністю капіталів.

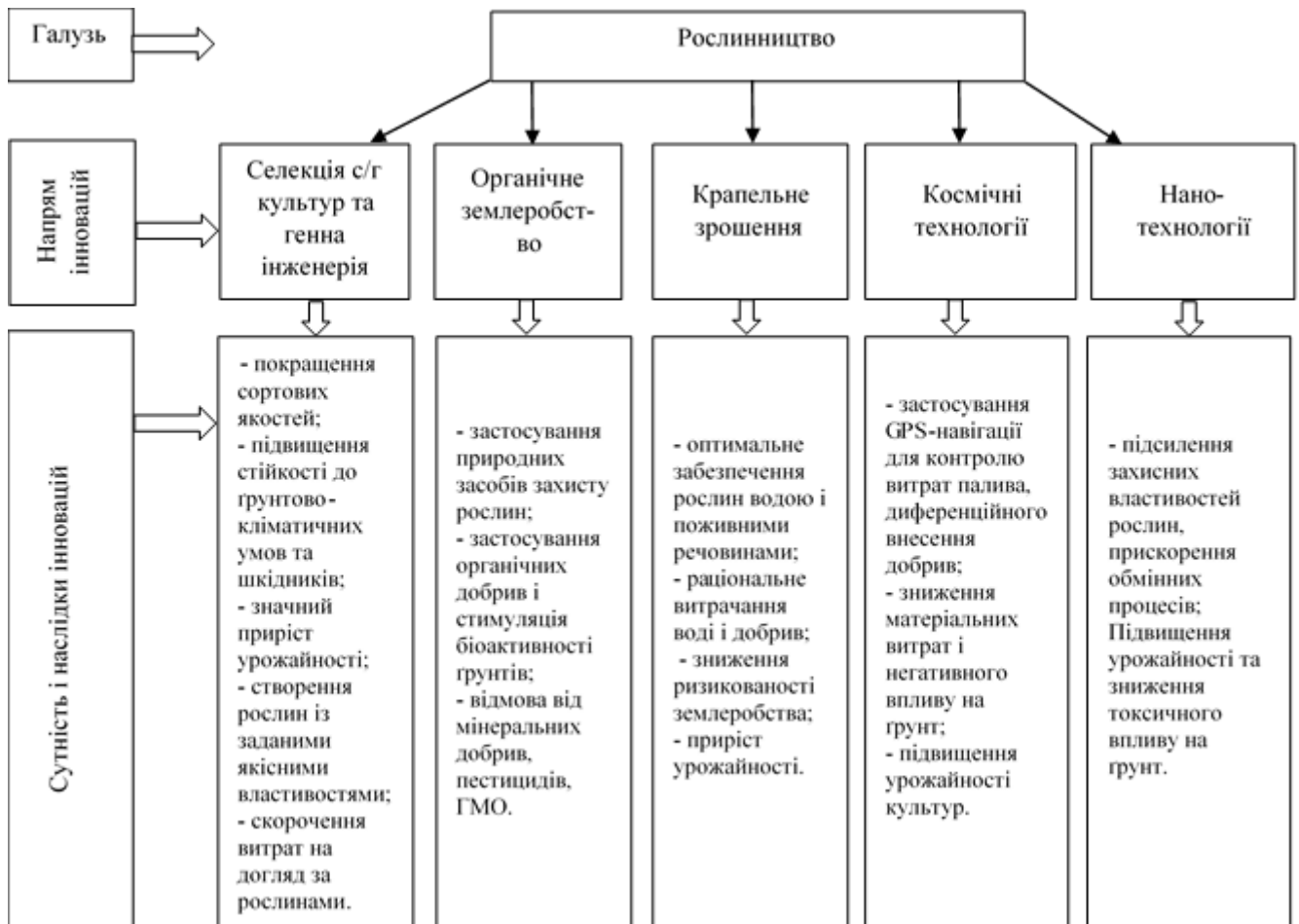


Рис. 1.3. Основні напрями інноваційного розвитку галузей рослинництва

Джерело: [16]

Зображено графічно наше уявлення про специфіку інновацій в аграрній сфері на рис. 1.4. [9].

В додаток додамо, що інноваційні процеси диференціюються за регіональними, галузевими, функціональними, технологічними, організаційними, управлінськими ознаками. У цілому слід виділяти чотири ключові напрями інновації, що сприяють ефективності в агробізнесі (див. табл. 1.2.).

Відповідно, до виділених нами селекційного, генетичного, виробничо-технологічного, організаційно-управлінського та економіко-соціологічного напрямів перспективного розвитку інноваційних процесів в агрогосподарствах, виникає об'єктивна нагальна потреба в створенні механізму підтримки або механізму сприяння цьому процесу, особливо зважаючи на невизначеність зовнішнього середовища в умовах воєнного стану.



Рис. 1.4. Особливості інновацій в сільському господарстві

Джерело: [39]

Відповідно, до існуючих теоретично обґрунтованих наукових розробок, економічний механізм забезпечення системного, безперервного і ефективного інноваційного розвитку агропідприємств включає використання стратегічного управління інноваційними продуктами, оскільки саме воно передбачає застосування заходів, програм, проектів, які базуються на перспективних ННДКР технічного та технологічного оновлення виробничо-збутового потенціалів, майбутніх тенденцій розвитку світових ринків, динаміки життєвих стандартів споживання людства, екологічних змін всесвіту та інше, використання інструментарію, правил, інформації, процесів з метою досягнення кінцевих цілей, що є за своєю сутністю планування

інновацій, організацію і застосування заходів щодо підтримки та мотивування підприємництва інноваційного штибу, такої системи фінансування, яка сприятиме розгортанню інноваційних процесів завдяки багатоканального джерела надходження фінансових ресурсів, створення механізмів контролю за використанням інвестицій в інноваційні продукти, розробки ефективної системи оподаткування, що буде стимулювати використання нововведення інноваційного за змістом, безперервне використання інноваційного маркетингового управління бізнес-процесами чи цілеспрямовано веде до укріплення ринкової позиції та розширення місткості захоплених ринкових цільових сегментів, випробування прогресивного ціноутворення на нову продукцію чи послугу аграрного характеру [34].

Таблиця 1.3.

Основні напрями агроінновацій

Селекційно-генетичні	Виробничо-технологічні	Організаційно-управлінські	Економіко-соціоекологічні
Нові сорти і гібриди сільськогосподарських рослин. Нові породи, типи тварин і кроси птиці. Створення рослин і тварин, стійких до хвороб і шкідників, несприятливих факторів навколишнього середовища	Використання нової техніки. Нові технології обробітку сільськогосподарських культур. Нові індустріальні технології в тваринництві. Науково обґрунтовані системи землеробства і тваринництва. Нові добрива та їх системи. Нові засоби захисту рослин. Біологізація і екологізація землеробства. Нові ресурсно-зберігаючі технології виробництва і зберігання харчових продуктів, спрямовані на підвищення споживчої цінності продуктів харчування	Розвиток кооперації і формування інтегрованих структур. Нові форми технічного обслуговування та забезпечення ресурсами. Нові форми організації та мотивації праці. Нові форми організації та управління. Маркетинг інновацій. Створення інноваційно-консультативних систем у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності. Концепції, методи вироблення рішень. Форми та механізми інноваційного розвитку	Формування системи кадрів науково-технічного забезпечення. Поліпшення умов праці, вирішення проблем охорони здоров'я, освіти і культури трудівників села. Оздоровлення та поліпшення якості навколишнього середовища. Забезпечення сприятливих екологічних умов для життя, праці та відпочинку населення

Джерело: [34]

Отже, структура сільського господарства, тваринництва та рослинництва, їх галузева специфіка обумовлюють необхідність створення відповідних підходів та методів менеджменту інноваційної активності,

здіяння різнотипових інноваційних утворень, посилення регулюючого та контролюючого впливу держави, створення стимулюючого мікроклімату в галузі [30].

Окремо слід зазначити на ще одну властивість аграрного бізнесу - його високий рівень ризикованості. Мова йде про ризики фінансування науково-дослідних доробок, ризик розриву між витратами на новий продукт та отримання результату від його впровадження, ризик невизначеності в умовах ведення бойових дій за визволення окупованих територій, розмінування посівних площ, втрачених ринкових зв'язків та інше [18].

Відповідно до напрацьованого нами теоретичного матеріалу про систему управління інноваційною діяльністю в умовах невизначеності, можна відмітити, що вона в аграрному підприємстві складається із чотирьох підсистем: керуючої, керованої, забезпечуючої та науково-технічного розвитку. Як відкрита система на вході вона має інформацію та ресурси із зовнішнього середовища. На виході маємо інновації економічного, соціального, технічного, технологічного та екологічного змісту. У якості зв'язку є безперервний сталий розвиток інновацій суспільного виміру. Перетворення інформації та задіяних ресурсів із мікросередовища в інновації відбувається внаслідок взаємодії суб'єктів та об'єктів з управління інноваційною діяльністю за сприяння та підтримки сформованої підсистеми наукового та технічного розвитку, а також забезпечують її підсистеми за рахунок реалізації спеціального створеного механізму менеджменту інноваційної діяльності [42].

Керуюча підсистема як суб'єкт виконує функції найбільш значимі. Зокрема, такі як розробка стратегії інноваційного змісту, створення новітніх структур управлінського призначення, здійснення, вивчення та планування інновацій, відповідно до стратегічних та поточних планів підприємства, реалізація контролю щодо виконання прийнятих рішень [14].

Серед суб'єктів менеджменту інновацій слід виокремлювати дві різні групи: внутрішні та зовнішні. Щодо зовнішніх суб'єктів зазначимо, що вони

перебувають за межами організації, мають силу впливу на результативність інноваційної діяльності аграрного підприємства, за статусом можуть бути державними та недержавними. А ось внутрішні суб'єкти управління - це ніхто інший як власник або найманий директор підприємства, керівник відділу інноваційної діяльності [14].

Безпосередньо керована та опосередковано керована - така структура підсистеми управління інноваційною діяльністю, яка називають керована. Щодо базису керованої підсистеми, то ним є сам процес інноваційної діяльності, які реалізують служби, підрозділи як основні, так і допоміжні у вигляді наукових розробок [21].

Споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, ресурси, контактні аудиторії складають елементи мікрооточення аграрного підприємства та його опосередкованої керованої підсистеми. Окремо слід зазначити про важливу роль постачальників когнітивних ресурсів, наукових знань, наукові колективи та об'єднання, які можуть діяти на постійній або тимчасовій умові, вищі навчальні заклади або університети, інститути, науково-дослідні лабораторії, наукові інституції, об'єднання, добровільні товариства. Вони як елементи мікрооточення пов'язані між собою, мають можливості для сприяння, розвитку інноваційної діяльності в агрофірмах, впроваджують нові продукти та послуги на ринок продовольства національного, європейського, азіатського, африканського ринків [39].

Відомо, що розробкою інноваційних продуктів та прогнозування перспективних майбутніх інноваційних потреб підприємства займається підсистема науково-технічного розвитку. До її зобов'язань відносяться дослідження, генерація ідей, розробки конструкторського та технологічного змісту, їх правовий супровід та юридичний захист, а також випробування та контроль НДДКР [39].

Щодо забезпечуючої її підсистеми, зазначимо, наступним за складом в її структурі спостерігаємо методологічну, інформаційну, ресурсно-інвестиційну, організаційну, екологічну, нормативно-правову складові.

Ключове завдання кожної з перелічених складових підсистем забезпечення - є своєчасне та оптимальне забезпечення потреб виробництва у ресурсах різного функціонального призначення. Задля виконання цільового завдання працівниками зазначених служб вивчаються місткість ринків цільових споживачів, кон'юнктури ринку, систему постачання ресурсів у яких є потреба власного підприємства, рівень цін на товари з якими працює підприємство та які просуває далі на ринок, досліджуються ринок посередницьких послуг, формуються канали збуту товарів, що виробляються організацією та регулюється їх довжина та ширина відслідковуються та аналізуються складські запаси, регулюються та контролюються транспортно-заготівельні витрати [18].

Для ефективної інноваційної діяльності аграрному, які іншим видом підприємств України необхідно система інформаційного забезпечення, оскільки саме вона, завдяки своїм функціям, наповнює інноваційну базу новітніми галузевими знаннями, забезпечує доступ до даних та знань різними мовами, створює комфорт у сприйнятті інформації. Завдяки системі функціонуючого інструментального забезпечення на аграрному підприємстві реалізується автоматизація таких етапів процесу розробки інноваційного проекту, як маркетинг, техніко-економічне обґрунтування створення нового проекту, надходження відповідно до потреб обладнання, сервісне обслуговування нового продукту, сертифікація та ін. [17].

Підсумовуючи викладене зазначимо, що система управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства сучасного типу в умовах невизначеності - відкрита система із певним набором підсистеми, елементів, механізмів впливу. Їх призначення полягає в орієнтації підприємства на необхідність використання створених та перспективних можливостей інноваційного розвитку з метою досягнення визначених стратегічних цілей, задоволення потреб споживачів, максимізації доходів, утримання цільових ринків, успіхів в конкуренції.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ СТОВ «КІРОВОГРАДСЬКЕ»

2.1. Організаційна характеристика СТОВ «Кіровоградське»

Починаючи аналіз діяльності СТОВ «Кіровоградське» варто розглянути його географічне розташування. Так, за місцем реєстрації, обране для дослідження підприємство, розташоване в Кіровоградській області, в селі Плетений Ташлик, які має сприятливі кліматичні та географічні умови для ведення сільського господарства.

Подальша характеристика СТОВ «Кіровоградське» дає можливість охарактеризувати його наступним чином: це типове аграрне підприємство центральної частини України, яке займаються землеробством та тваринництвом. За своєю структурою виробництва перевага надається найбільш прибутковим видом діяльності: вирощування зернових, які користуються, перш за все, на світовому ринку: пшениці, кукурудзи, ячменю, сої, соняшнику та гречки. Для забезпечення тваринництва кормовою базою власного походження площі під названі зернові оптимізуються. В тваринництві надається перевага тим видам діяльності, які затребувані внутрішнім ринком, як з огляду на задоволення потреб цивільного населення, так і з урахуванням потреб збройних сил України - це вирощування свиней на м'ясо, сало, корів для отримання молока, для вигодовування молодняка з метою розширення стада, вигодовування бичків на м'ясо та племінних бичків. Виробнича база господарства складається із 1395 гектарів сільськогосподарських угідь, 158 голів свиней, 178 голів корів, в наявності є додаткова інфраструктура, що слугує як допоміжне виробництво. Зазначимо, що до складу виробничої інфраструктури СТОВ «Кіровоградське» відносяться машинний парк, млин, тік, склади, приміщення свиноферми та молочної ферми, приміщення для утримання бичків, телят, племінних бичків,

корів-нетелів та інших забудови, призначені для здійснення основних видів діяльності (гараж, майстерня, лазня, їдальня).

Згідно засновницьких документів, фінансової звітності, метою діяльності досліджуваного агропідприємства є задоволення потреб цільових груп споживачів агропродукції та отримання максимально можливої в поточній ситуації виручки від реалізації виробленої продукції для покриття виробничих витрат та виділення коштів для подальшого розвитку підприємства, відповідно до обраної стратегії. Як самостійний суб'єкт господарської діяльності, СТОВ «Кіровоградське» працює в межах обраних принципів діяльності як багатогалузеве підприємство, його організаційна структура побудована так, щоб створювати умови для зберігання функціональної спеціалізації господарювання та забезпечити взаємодію із зовнішнім (мікро, макро) середовищем, яка дозволяла б раціонально та результативно керувати господарською діяльністю, спрямовувати її на досягнення стратегічної мети.

Ознайомившись із організацією менеджменту на підприємстві, робимо висновок, що структура управління СТОВ «Кіровоградське» є лінійною, що означає наявність прямого впливу на керований об'єкт та зосередження функції управління в одній особі. Поділ праці між менеджерами підрозділів відбувається відповідно до делегованого для управління об'єкту (завгаражної інфраструктури, завферми, завїдальні та інше).

Стосунки між управлінцями та підлеглими базується за схемою: управлінські рішення приймають керівники підрозділів, а залучені працівники виконують розпорядження відповідно до зайнятої посади та вказівки лише безпосереднього керівника. Якість виконаного розпорядження залежить від управлінського досвіду менеджера, його порозуміння із підлеглими та добросовісного виконання обов'язків робітників.

Відповідно до схеми організаційної структури СТОВ «Кіровоградське», очолює підприємство його директор, він здійснює поточне управління колективом працівників через бригадирів та управлінців нижчої

ланки. Його розпорядження та вказівки обов'язкові до виконання для зайнятих працівників. До функцій директора підприємства входить організація, планування та контроль за виконанням виробничої, збутової, договірної діяльності. Опорою діяльності директора є група залучених фахівців, вузькоспеціалізованих менеджерів із фіксованими делегованими функціями за напрямками господарювання. Тож директору підпорядковані служби агронома, служба зооінженера та ветеринара, бухгалтерія, відділ кадрів. Результативність загального управління СТОВ «Кіровоградське» залежить від рівня управлінського досвіду директора, його розуміння стану ринків, на яких працює господарство, вміння швидко адаптуватися до зміни середовища та раціонального прийняття управлінських рішень. В свою чергу виконання розпоряджень директора підприємства підпорядкованими йому менеджерами забезпечується сформованими діловими стосунками, відчуттям підпорядкованості, дисципліною, зацікавленістю, порозумінням, відповідальністю.

За розвиток рослинництва в господарстві СТОВ «Кіровоградське» несе делеговану відповідальність головний агроном та його служба. До його основних обов'язків відносяться: створення та впровадження системи сучасного управління природокористуванням, розробка та реалізація продуктивної технології вирощування зернових культур та її постійне осучаснення, забезпечення раціонального використання землі, використання переваг впровадження сівозмін, стимулювання проведення захисних протиерозійних заходів, пошук серед альтернатив обґрунтованої системи удобрення, продуктивного насіннєвого матеріалу, екологічно та економічно доцільного та доступного засобу захисту рослин від шкідників, здійснення своєчасного контролю за виконанням своїх розпоряджень підлеглими працівниками агрономічної служби. Базовим завданням головного агронома є створення ефективної структури вирощування зернових та технічних культур і врахуванням діючих кон'юнктурних чинників (попит, пропозиція, ціна).

Ефективне виконання розпоряджень директора щодо розвитку рослинництва залежить і від служби головного інженера, оскільки від нього залежить організація робіт з механізації та автоматизації виконуваних робіт, спосіб обробки захисту зернових та технічних культур рослинництва, їх догляду та збирання врожаю. Саме служба головного інженера забезпечує технічний стан сільськогосподарської техніки, її своєчасний ремонт та оновлення. Актуальність проблеми стану техніки загострюється в умовах широкого застосування тракторів, комбайнів, що прийшли із зовнішнього ринку вживаної техніки.

Служба зооінженера та ветеринара СТОВ «Кіровоградське» має свою зону відповідальності в господарстві. До зобов'язань менеджерів означеного напрямку діяльності відносяться: формування стада корів, підбір порід для вирощування свиней, формування стада бичків, що вирощуються на м'ясо, виділення напрямку породи бичків для племінної роботи, організація утримання тварин, проведення робіт із захисту тварин, профілактики захворювань.

Служба зооінженера має тісно співпрацювати із службою головного інженера, яка забезпечує механізацію та автоматизацію робіт, пов'язаних з утриманням тварин, організовує охорону тваринницьких ферм, забезпечує освітлення приміщень, роботу холодильних установок, подачі води в приміщення та інше.

В організаційній структури управління СТОВ «Кіровоградське» важливе місце відводиться економічній службі. Економіст, як очільник служби, виконує обов'язки організатора економічної та планової роботи в агропідприємстві. Разом із галузевими чинниками, він розробляє робочі, поточні і перспективні плани. Зона відповідальності економіста: обґрунтування ефективності капітальних вкладень, по черговості їх виконання. Важливою ділянкою роботи економіста є нормування праці, використання матеріального ресурсу сировини. За економістом закріплюється розробка стратегічної поведінки підприємства на

внутрішньому ринку, формування партнерських стосунків із підприємствами, посередниками, постачальниками. Формування обґрунтованої програми розвитку рослинництва та тваринництва агропідприємства теж закріплена за економістом господарства.

Служба Головного бухгалтера зобов'язана вести облік, аудит, контроль господарської діяльності. До функції служби також відноситься: складання плану з фінансів, організація контролю за рухом фінансових потоків, перевірка стану додержання фінансової дисципліни, планування та контроль за режимом економії ресурсів на всіх напрямках діяльності, контроль за виконанням договірних зобов'язань в господарстві.

Узагальнюючи функції економічної служби, зазначимо, що економічні менеджери господарської діяльності тісно співпрацюють із менеджерами служби агронома, інженера та ветеринара, службою виробничої інфраструктури, ведуть облік руху матеріальних цінностей та формують звітність за показниками діяльності, контролюють рух фінансових коштів, продукції, що виробляється, матеріальними запасами, забезпечують центрові служби затребуваними матеріалами, паливом, посівним матеріалом, кормами, гербіцидами, пестицидами і мінеральними добривами та іншими матеріальними ресурсами, готують управлінський звіт для аналізу та прийняття певних рішень директору підприємства. Значний обсяг роботи економічні служби виконують в сфері закупівель та продажів, юридичного оформлення угод про співпрацю з іншими підприємствами-контрагентами (постачальники, посередники, кредитори та інше).

Загальною сумісною працею служб, а саме економічної і агроекономічної, є робота з теми сегментами національного ринку, до якого просуваються зібраний врожай пшениці, соняшнику, сої, ячменю, кукурудзи. Мова йде про визначення доцільних обсягів продажу зерна посередникам, які далі просуватимуть зерно на світовий ринок і тими обсягами зернових, які залишаються для переробки на зерноsumіш для годівлі власного поголів'я

тварин (комбікорм), так і для реалізації цієї ж продукції на внутрішньому ринку підприємствам, які спеціалізуються тільки на відгодівлі тварин.

Тільки виважене узгоджене на всіх рівнях управління розуміння ринкової ситуації та об'єктивного стану господарської діяльності СТОВ «Кіровоградське» дозволяють менеджерам господарства вдало користуватися кон'юнктурою ринку, купляти свою ринкову позицію та отримувати очікуваний результат.

Слід зазначити, що взаємодія економічної служби із службою зооінженера та ветеринара теж дає позитивні результати, бо це не тільки виділення коштів на організацію догляду за худобою (годування, обслуговування, доїння, розмноження, отримання приплоду), а й обґрунтований вибір, з позиції економічної доцільності, порід корів, свиней, виважений підхід до формування розміру стада, складання кошторису витрат на пошук шляхів економії фінансових ресурсів, на формування кормової бази, пошук альтернативних форм реалізації м'яса та сала, формування власної мережі просування та свинини до ринку, та ін.

Служба головного інженера, яка проводить ремонтні роботи за різними напрямками діяльності без підтримки служби економічного напрямку не може знаходити заощадливі шляхи утримання технічної бази господарства. Тому їх взаємодія є запорукою раціонального господарювання.

Оцінюючи в цілому стан організації управління СТОВ «Кіровоградське», акцентує на наступному:

- керівництво агропідприємства широко використовують традиційні в ринкових умовах діяльності методи управління, а саме економічні, правові, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні;
- успішне керівництво базується на необхідних передумов в оплаті праці, преміювання, в моральному стимулюванні;
- запорукою успіху в управлінні є чіткий розподіл повноважень та зони відповідальності керівників, служб агрономічної, ветеринарної, технічної та економічної;

- взаємодія між підрозділами забезпечується за рахунок чіткої горизонтальної та вертикальної координації діяльності агроколективу.

2.2. Аналіз економічної діяльності СТОВ «Кіровоградське»

Для початку аналізу економічної діяльності СТОВ «Кіровоградське» здійснимо аналіз посівних площ підприємства. Зокрема, нами було зазначено, що посівні площі підприємства складають 1395 га. Розглянемо структуру засіяних площ в 2022 році на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура посівних площ СТОВ «Кіровоградське» в 2022 р., га

Джерело: [складено за даними додатків Е-К]

Ми можемо бачити, що найбільше площ засіяно було соняшником (369 га), що склало 27% від загального фонду угідь підприємства. На другому місці знаходиться кукурудза, оскільки є стратегічно важливою культурою для СТОВ «Кіровоградське» як основне джерело кормів для тваринного господарства. Під соєю засіяно 21% загальних площ підприємства, а під пшеницею – 17%. Ячмінь, який є культурою, що також використовується переважно для формування кормової бази засіяно 10% полів, а під гречку

було засіяно лише 2 га, оскільки підприємство не може знайти перспективні ринки збуту і вимушене продавати гречку посередникам за низьку ціну.

В цьому ключі корисним буде проаналізувати динаміку продажу сільськогосподарських культур СТОВ «Кіровоградське» за 2018-2022 рр. (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Зміна продажу продукції СТОВ «Кіровоградське» за період 2018-2022 рр. в фізичній масі, ц

Продукція (ц) / рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, ц				
						2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2018
Пшениця	20382	17609	21964	3130	6294	-2773	4355	-18834	3164	-14088
Кукурудза на зерно	52210	8001	57033	35369	43825	-44209	49032	-21664	8456	-8385
Ячмінь озимий	12180	72287	10609	10359	8801	60107	-61678	-250	-1558	-3379
Гречка	1332	421	-	168	16	-911	-421	168	-152	-1316
Соняшник	24763	32897	16670	13665	20801	8134	-16227	-3005	7136	-3962
Соя	282	7790	297	2905	3529	7508	-7493	2608	624	3247
Велика рогата худоба	77	55	123	118	96	-22	68	-5	-22	19
Свині	132	45	54	105	72	-87	9	51	-33	-60
Молоко	928	1108	707	806	694	180	-401	99	-112	-234

Джерело: [складено за даними додатків Е-К]

Як нами вже зазначалося, кукурудза для СТОВ «Кіровоградське» є важливою культурою, оскільки посилено застосовується в виробництві кормів підприємства для годівлі свиней та ВРХ. Зауважимо, що за 2018-2022 ро. Відбулося зниження обсягів реалізації кукурудзи на 8385 ц, при цьому загалом збільшення продажів можна помітити лише в 2019 році, а у всі інші роки відбувалося поступове зменшення її продажу.

Реалізація соняшнику також зазнала зниження, хоча в 2022 році було продано соняшника більше, ніж в попередньому 2021 році на 7136 ц, загальне скорочення обсягів продажу становило 3962 ц у порівнянні із 2018 р.

Досить високим за п'ять років було скорочення обсягів продажу пшениці (на 14088 ц), хоча в 2022 році, не зважаючи на проблемне

налагоджування збутових операцій зернових було продано на 3164 ц більше, ніж в 2021 р.

Ячмінь не є стратегічною культурою для СТОВ «Кіровоградське», відповідно основні обсяги урожаю застосовуються у тваринництві підприємства. Відповідно, помічаємо також скорочення обсягів продажу ячменю за 2018-2022 рр. на 3379 ц.

Гречка є культурою, яке підприємство безуспішно намагається вирощувати більш ніж 5 років. Зокрема, якщо на початку звітного періоду, у 2018 році СТОВ «Кіровоградське» змогло виростити на реалізувати 1332 ц даної культури, то вже в 2022 році бачимо, що продано було всього 16 ц гречки.

Соя, на думку, керівництва підприємства, є перспективною культурою для вирощування, про що свідчить зростання обсягів посівних площ та отриманого врожаю даної культури. Так, у 2018 році бачимо, що СТОВ «Кіровоградське» продало 282 ц, а в 2022 році – 3529 ц гречки. Однак, переорієнтація на дану культуру поставило питання займатися питанням налагоджування сівозмін, оскільки після соняшника, який займає основні площі посівів не можна змінювати насадження на кукурудзу та сою, оскільки виснаження ґрунтів не дозволяє отримувати прийнятну норму врожаю.

Тваринництво не є флагманом діяльності СТОВ «Кіровоградське». Застарілі технології вирощування свиней та ВРХ показують, що підприємство не отримувало бажаних прибутків від продажу даної продукції. Зокрема, продаж молока скоротився на 234 ц за 2018-2022 рр., свиней -60 ц, а ВРХ – виріс на 19 ц через прийняте рішення зміни принципу господарювання та зміни порід корів для переходу від м'ясо-молочного до чисто молочного скотарства.

В табл. 2.2. нами відображено зміну доходу, який отримало СТОВ «Кіровоградське» від продажу зазначеної продукції рослинництва та тваринництва.

Таблиця 2.2.

**Зміна доходу від реалізації продукції СТОВ «Кіровоградське» за
2018-2022 рр., грн**

Продукція/ рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Пшениця	10059468	8841642	10723698	2107348	3297047	-1217826	1882056	-8616350	1189699	-6762421
Кукурудза на зерно	19412959	3065908	23076736	22275032	28236352	16347051	20010828	-801704	5961320	8823393
Ячмінь озимий	5278981	2797721	4285020	5542588	4961878	-2481260	1487299	1257568	-580710	-317103
Гречка	777000	245350	0	298428	22667	-531650	-245350	298428	-275761	-754333
Соняшник	323506	6074685	292247	4229286	4174568	5751179	-5782438	3937039	-54718	3851062
Соя	22074420	26589529	19466193	22473296	32051413	4515109	-7123336	3007103	9578117	9976993
Велика рогата худоба	157206	139963	254250	313474	271945	-17243	114287	59224	-41529	114739
Свині	580992	252820	256712	486453	419695	-328172	3892	229741	-66758	-161297
Молоко	542170	709649	439887	573266	567417	167479	-269762	133379	-5849	25247

Джерело: [складено за даними додатків Е-К]

Порівняння показує, що скорочення обсягів продаж кукурудзи не відобразилося на отриманому доході – підприємство змогло наростити через подорожчання даної культури на ринку дохід на 8823393 грн. за п'ять років. Аналогічна ситуація спостерігається і з такою культурою, як соняшник. Підприємство отримало за 2018-2022 рр. приріст доходу на 3851062 грн. Очікуваним є і зростання доходу від продажу сої. Загальне збільшення протягом п'яти років складало 9976993 грн. Збільшення продажу м'яса ВРХ дало приріст виручки на 114739 грн., а зростання цін на молоко призвело до зростання доходу від його продажу – на 25247 грн.

За усіма іншими статтями продажу продукції помічаємо зниження дохідності, однак, найбільше скорочення стосується зниження виручки від продажу пшениці (на 6762421 грн).

Проаналізуємо основні показники діяльності СТОВ «Кіровоградське» (див. рис. 2.2.).

Попри складність ведення господарства у 2022 році, ми бачимо, що дохідність діяльності СТОВ «Кіровоградське» мала тенденцію до зростання,

окрім 2019 р. та 2021 р. Так, у 2018 році дохід становив 59470 тис. грн., а в 2022 р. – 74669 тис. грн., що є найвищим значенням за 5 років.

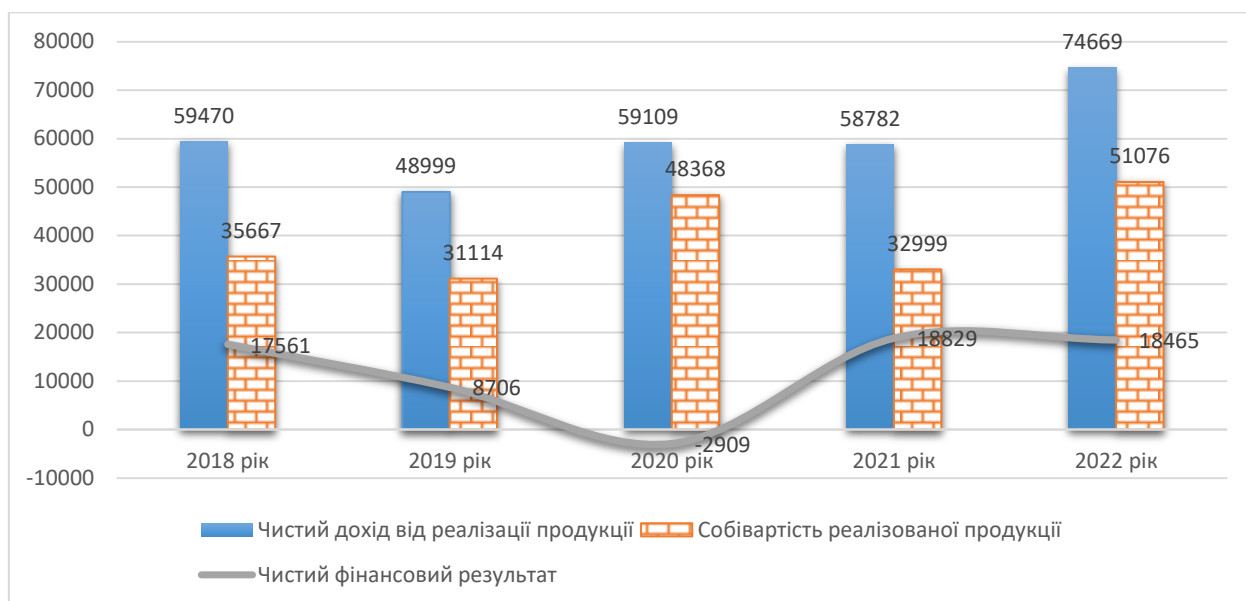


Рис. 2.2. Співвідношення доходу, собівартості продукції та динаміка чистого прибутку СТОВ «Кіровоградське» за 2018-2022 рр.

Джерело: [складено за даними додатків А-Д]

Однак, кризова ситуація на ринку спричинила і зростання собівартості продукції, а тому ми бачимо, що вона також має висхідну динаміку. В 2018 р. величина собівартості складала 35667 тис. грн, а в 2022 р. - 51076 тис. грн.

В кінцевому результаті зростання собівартості не дало значного зростання дохідності кінцевого результату господарської діяльності. Наприклад, у 2020 році господарювання підприємства було збитковим, а зростання чистого доходу в 2022 році у порівнянні із 2018 роком становило всього 5%, що, із врахуванням інфляційних процесів, показує на погіршення кінцевих результатів діяльності.

Проаналізуємо баланс СТОВ «Кіровоградське» (див. рис. 2.3, 2.4.).

Зокрема, ми бачимо, що в структурі активів більшу питому вагу складають оборотні активи, сума яких має тенденцію до збільшення. Найбільшу питому вагу необоротних активів складають основні засоби, а

оборотних активів – запаси, зокрема готова продукція, що свідчить про практику притримання продукції на складах для вичікування кращої ринкової ціни реалізації.



Рис. 2.3. Структура активів СТОВ «Кіровоградське» за 2018-2022 рр.

Джерело: [складено за даними додатків А-Д]

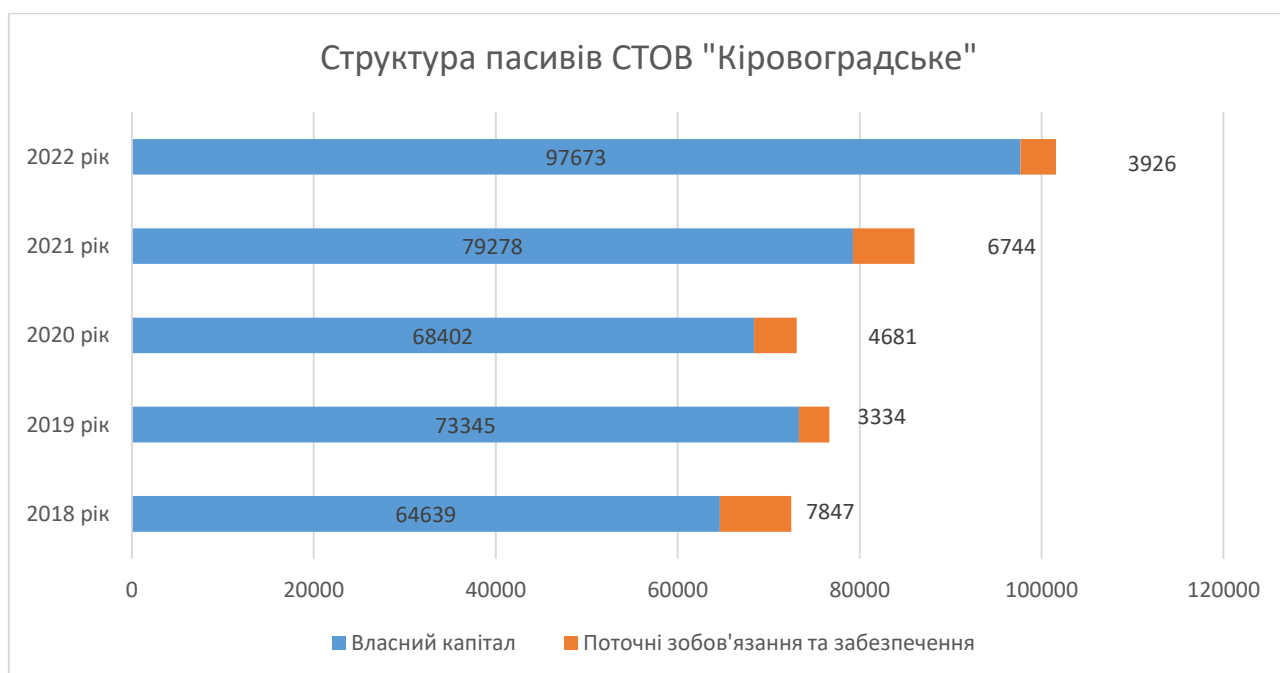


Рис. 2.4. Структура пасивів СТОВ «Кіровоградське» за 2018-2022 рр.

Джерело: [складено за даними додатків А-Д]

А от аналіз пасивів СТОВ «Кіровоградське» свідчить про зниження залучення позикових коштів, оскільки довгострокових зобов'язань підприємство не має на протязі п'яти років, а сума короткострокових – знижується. Відповідно, все фінансування здійснюється за рахунок власних фінансових ресурсів.

Вважаємо за доцільне проаналізувати основні показники фінансової діяльності для розуміння перспектив СТОВ «Кіровоградське» на ринку.

Для початку обрахуємо показник абсолютної ліквідності та відобразимо результат на рис. 2.5.



Рис. 2. 5. Динаміка абсолютної ліквідності СТОВ «Кіровоградське» за 2018-2022 рр.

Джерело: [складено за даними додатків А-Д]

Так, ми бачимо, що показник абсолютної ліквідності СТОВ «Кіровоградське» за обраний період знаходився у межах норми, однак його динаміка спочатку була висхідною (з 0,74 в 2018 р. до 3,18 у 2020 р.). В 2021 р. підприємство почало здійснювати інвестиційні операції, збільшивши свої зобов'язання, що в свою чергу призвело до зниження ліквідності. В 2022 році

знову бачимо ріст показника до значення 3,3, що є вищим, ніж навіть у 2020 р. Тобто, СТОВ «Кіровоградське» є ліквідним і здатне погашати свої борги у визначені терміни.

Динаміка фінансової стійкості підприємства (рис. 2.6.) також знаходиться в межах нормативного та має тенденцію до зростання в п'ятирічний період. Наприклад, в 2018 році його значення складало 0,89, а в 2019 р. виросло до 0,96. У 2020 р. та 2021 р. маємо несуттєве зниження показника до 0,94, а потім до 0,92. В 2022 р. помічаємо зростання показника до 0,96. Аналізуючи динаміку використання залучених коштів, яким керівництво СТОВ «Кіровоградське» нехтує, віддаючи перевагу власним джерелам фінансування, зауважимо, на стійке положення підприємства на аграрному ринку.

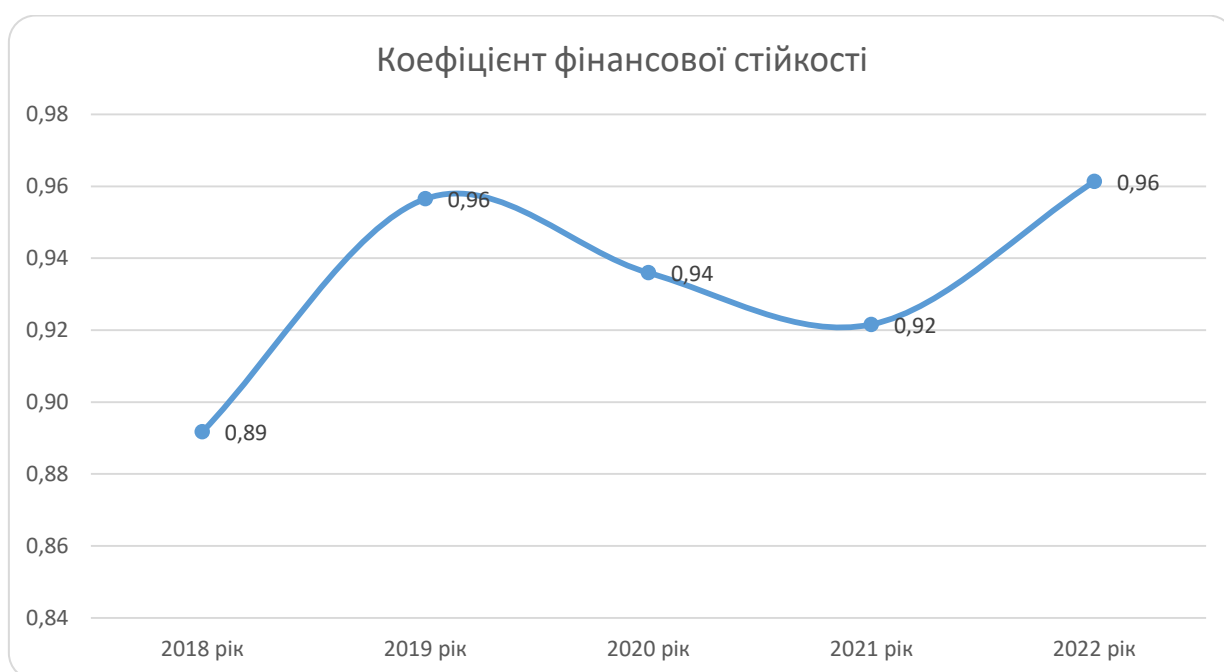


Рис. 2.6. Динаміка фінансової стійкості СТОВ «Кіровоградське» за 2018-2022 рр.

Джерело: [складено за даними додатків А-Д]

А от динаміка коефіцієнта загальної рентабельності (див. рис. 2.7.) має не таку позитивне значення.

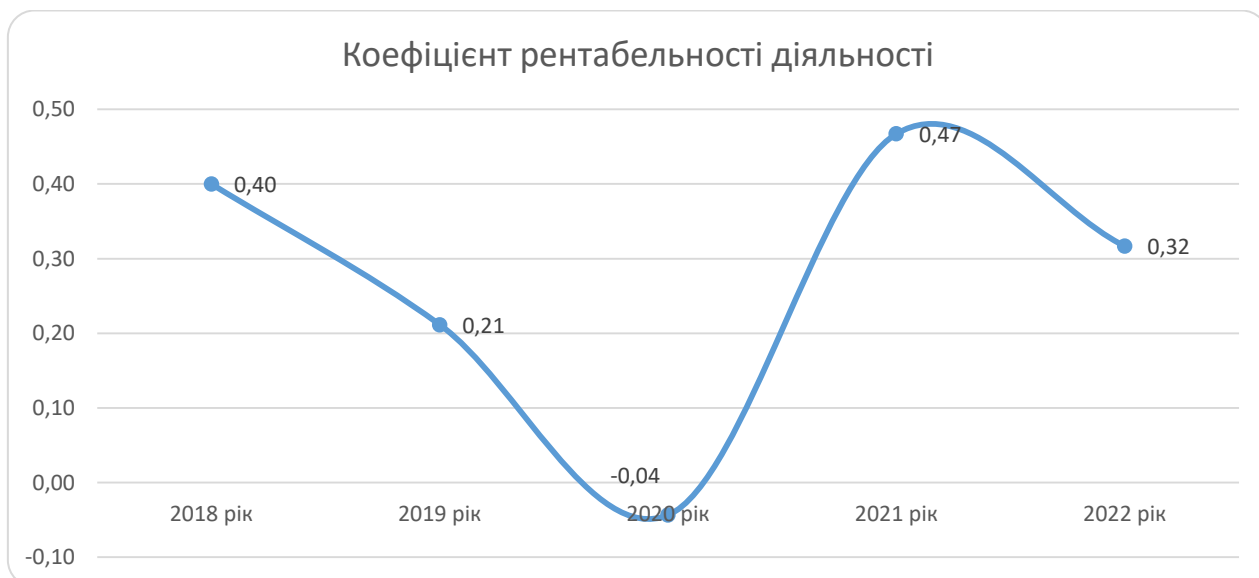


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності діяльності СТОВ «Кіровоградське» за 2018-2022 рр.

Джерело: [складено за даними додатків А-Д]

Ми бачимо, що в 2018 р. рентабельність діяльності СТОВ «Кіровоградське» складала 0,4, в 2019 році почалося її скорочення до 0,21, а в 2020 р. продовжилося до -0,04. В 2021 році підприємство отримало непоганий прибуток, що зумовило зростання рентабельності до 0,47, а от в 2022 р. фіксуємо скорочення даного показника до 0,32, що пояснюється зростанням витрат, зокрема собівартості.

Як підсумок, зазначимо, що підприємство СТОВ «Кіровоградське» досить міцно закріпилося на ринку, має усталений асортимент продукції та стійкі показники діяльності. Однак, за визначений період констатуємо погіршення показників господарювання в динаміці, що потребує зміни підходів до управління для утримання конкурентної позиції на ринку.

2.3. Аналіз стану управління інноваційною діяльністю СТОВ «Кіровоградське»

Керівник СТОВ «Кіровоградське» із розумінням відноситься до потреби впровадження інновацій у виробничу діяльність. Зокрема, вся інноваційна діяльність, яка здійснювалась на підприємстві виконувалась відповідальними за певні напрями роботи (головним агрономом, зооінженером, ветеринаром) у відповідності до перспективного бачення керівника.

Звертаємо увагу на той факт, що на рівні керівництва СТОВ «Кіровоградське» більш перспективним напрямом господарювання вважається рослинництво, відповідно до цього у власності агропідприємства є в наявності необхідна сучасна техніка для обробки землі, проведення посівів, збирання врожаїв, а от обробіток рослин ведеться дещо застарілими технічними засобами, що веде до зниження якості робіт по внесенню добрив та обприскування від шкідників. А це, в свою чергу, призводить до перевитрат до зниження ефекту від проведення заходів проти бур'янів, гризунів, інших шкідників та захворювань. Очевидно, керівництву слід подбати про введення посади фахівця із розробки програми бачення технічного оновлення обладнання, впровадження новітніх технологій обробітку посівів та інших засобів. Як правило, цим займається інженер із технічних інновацій. Його посадові обов'язки будуть прив'язуватися до пошуку та адаптації до конкретних умов господарювання сучасних розробок технічного напрямку із використанням штучного інтелекту, елементами цифрового управління. Цифровізація в рослинництві, як метод управління процесами - перспективна та надійна ідея удосконалення управління в господарстві аграрного спрямування. Враховуючи розмір господарства та можливості розширювати штати, інженер з інновацій повинен бути залученим до організації підвищення кваліфікації працюючих технічних працівників. Доповнення нових знань до існуючих практичних навичок

забезпечують працівникам служби головного інженера сприйняття з глибоким розумінням нових технологій, техніки та кардинальних змін в технічному оснащенні виробництва.

Аналізуючи останні запровадження нововведень СТОВ «Кіровоградське», зауважимо, що досліджуваний період підприємство здійснило оновлення парку техніки, поповнивши його у 2018 році трактором «Беларус» - 1 шт. та комбайном зернозбиральним John Deere – 1 шт. Також було закуплено культиватор АК-9,7 до наявних в господарстві. Ми розуміємо, що таке оновлення не носить принципового характеру як суто інноваційне, а відповідно технічні інновації вважаємо не достатньо залученими у виробничу діяльність.

Проте, у тваринництві, зокрема у корівництві, підприємством взято курс на технологічне переоснащення та розвиток даного виду діяльності. Це характеризується програмою стосовно оновлення стада – перевага буде надаватися коровам із високими показниками надоїв, тоді як раніше в господарстві утримували м'ясо-молочні породи. Тепер керівництво закупило корів голштинської та чорно-рябої порід (10 та 14 голів молодняка) і планує розвивати стадо надалі.

Для утримання великої рогатої худоби в покращених умовах було зроблено ремонт на молочній фермі, оновлено годівниці та закуплено сучасно систему доїння французького виробництва DeLaval, яка працює на системі вільного пересування, годування за вимогою та автоматичного прибирання. Процес доїння здійснюється також на вимогу та розташована у вигляді ялинки 2x14. Такі інновації дадуть змогу розширити стадо та не збільшувати чисельність працівників.

Зауважимо, що в рослинництві на СТОВ «Кіровоградське» також було впроваджено сучасну технологію зернозбирання – за використання GPS-системи на 90% власної сільськогосподарської техніки. Таке рішення дозволило отримати економію паливно-мастильних матеріалів, спростити облікові процедури, пов'язані із обробкою угідь, прив'язуючись до карт,

ведення загальної бази довідкової та нормативної документації, формування планових та фактичних графіків затрат палива; загальне планування та звітний контроль робіт, виконаних під час обробітку угідь, тощо.

Ще одним технологічним рішенням було впровадження цілеспрямованого налагодження сівозмін, що дає змогу зберегти та підвищити родючість ґрунтів. Запровадження сівозмін за визначеними графіком дало змогу оптимізувати посівні площі та забезпечити максимізацію врожаю без застосування додаткових добрив.

Ще одним із напрямків інноваційної діяльності, які перебувають на етапі впровадження на СТОВ «Кіровоградське» є збереження та підвищення родючості ґрунтів, організації ефективних сівозмін. Керівництво підприємства взяло курс на дотримання сівозмін, розрахунок оптимізації посівних площ тощо.

Відповідно, можемо зробити висновок, що СТОВ «Кіровоградське» є не достатньо інноваційно активним підприємством, що запроваджує інновації в господарську практику в міру фінансових можливостей. Тому, вважаємо, що певні сторони діяльності СТОВ «Кіровоградське» потребують поліпшення за рахунок застосування інновацій, зважаючи на ситуацію, яка склалась в Україні, виведення із обігу значної кількості сільськогосподарських угідь, неможливістю експортувати зерно за кордон в попередніх обсягах та потреби забезпечувати продовольчу безпеку держави не лише в зернових та олійних культурах, а й нарощувати обсяги овочівництва.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «КІРОВОГРАДСЬКЕ»

3.1. Вирощування органічної продукції, як напрям розвитку інноваційної діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах

Сучасний стан світового ринку зерна та продовольства, нестабільної умови господарювання в самій Україні, спричинені війною спонукають до перегляду традиційних технологій виробництва таких продуктів як зерно пшениці, кукурудзи, соняшника, ріпака.

Саме ці зернові та технічні культури користуються попитом на світовому ринку, а Україна з її агропотенціалом має 10% задоволення попиту, стабільно прив'язаного до споживання країн споживачів. Звичайно нанесені втрати сільгоспугіддям, зменшення посівних площ під зазначеними культурами, втрати стабільних морських торгових шляхів, руйнація ринкових зв'язків, зростання незадоволеного попиту в продовольчих товарах на зовнішніх ринках змушує агровиробників вести пошук нових шляхів для розширення виробництва в контексті забезпечення продовольчої та екологічної безпеки всередині країни та збереження ринкової частки на зовнішніх ринках агропродукції [28].

В умовах об'єктивної необхідності пошуку шляхів зміцнення конкурентних позицій, агропідприємства звертаються до освоєння зарубіжного досвіду. В умовах, які склалися, на нашу думку, для підприємства СТОВ «Кіровоградське» одним із перспективних напрямів в умовах євроінтеграції, ситуації на глобальному ринку продовольства, а також ситуації, яка склалася в Україні, охопленою війною, є інноваційна діяльність у сфері агровиробництва, використання саме тих технологій, що найбільше відповідають стандартам задоволення потреб конкретних сегментів споживання продовольства. Зокрема, мова йде про освоєння, так званих,

екологічно чистих технологій виробництва та перехід до органічного виробництва.

Відомо, що Україна як аграрно-промислова держава, за рахунок агровиробництва забезпечує продовольчу безпеку та незалежність країни, формує п'яту частину ВВП та 60 % фонду споживання населення. Проте посилення антропогенного навантаження на навколишнє середовище викликає процеси деградації в системі господарювання, як то зменшення родючості ґрунтів, збільшення забруднення пестицидами. Зазначене негативно впливає на якість вирощуваної продукції. Відбувається зниження експортного потенціалу країни. Вирішення зазначених проблем забезпечує перехід до органічного виробництва як альтернативного методу господарювання [32].

Як цілісна система господарювання, органічне виробництво поєднує в собі сприйнятні результати, дохідність та збереження довкілля природних ресурсів, застосування рекомендованих стандартів, утримання тварин та методів виробництва. Органічне виробництво обмежує застосування синтетичних добрив, пестицидів, стимуляторів росту, харчових добавок до кормів при відгодівлі тварин [20].

Для СТОВ «Кіровоградське», як досліджуваного нами аграрного підприємства, органічне виробництво забезпечує наступні позитивні переміни. По-перше, сільськогосподарські зернові культури будуть вирощуватися без використання добрив синтетичного походження, генетично модифікованого насіння, посадкового матеріалу, пестицидів. По-друге, саме виробництво буде здійснюватися на землях екологічно чистих. По-третє, обробіток землі відбуватиметься із застосуванням сучасних широкозахватних дискових борін та культиваторів, з глибиною занурення в ґрунт на 45 см. По-четверте, саме вирощування культур здійснюватиметься із урахуванням природно-кліматичних та ґрунтових умов. По-п'яте, захист посівів від хвороб та шкідників відбуватиметься за допомогою агротехнічних, мікробіологічних методів та профілактичних засобів [32].

Зазначимо, що попит на органічні товари формується під впливом їх властивостей. Науковці відмічають наявність в них відмінних смакових якостей, відсутність домішок, шкідливих для організму людини, вони безпечні не тільки для людини, а й для оточуючого середовища, так як не забруднені речовинами хімічного синтезу, нітратами, гербіцидами, пестицидами, важкими металами. Про органічні продукти зазначають, що вони чисті та не містять хвороботворних мікроорганізмів, паразитів, алергенів, генетично-модифікованих організмів. Переробники органічних продуктів фіксують увагу на їх можливості зберігання поживних властивостей, якості, безпечності. Виробники органічної продукції акцентують увагу на їх позитивному впливі на відтворення природної родючості ґрунтів, на сприяння збільшенню природного біорізноманіття. Суспільство сприймає органічну продукцію як ту, що поліпшує якість споживання, оскільки при переробці використовують, в більшості випадків, натуральні методи переробки, традиційні рецепти, природні матеріали для їх пакування [36].

Підсумовуючи значимість вирощування та перероблення органічної продукції, зазначимо наступне: запровадження методів, які базуються на органічному виробництві надасть змогу функціонувати екологічному ринку, сприятиме розширенню його місткості; значно збільшить кількість екологічного освічених споживачів; підсилить рівень зацікавленості до раціонального використання природних ресурсів та мінімізуватиме збитки від порушення екологічної рівноваги. Актуальність питання про застосування органічного виробництва нарощується і в зв'язку з тими витратами в агросфері, які принесла в Україну війна, забруднення від розривів боєприпасів, порушення цілісності родючих ґрунтів, втрата часу сприятливого для висіву посадкового матеріалу, фінансові труднощі в питаннях проведення профілактичних обробок посівних площ та ін. [5].

Разом з потребою перейти до органічного виробництва, актуальності набирає потреба впровадження технологій, які забезпечують розвиток такого

виробництва. В цілому запровадження інноваційного органічного виробництва в Україні призвело до зростання ефективності аграрного сектору в економіці країни, прибутковості агропідприємств, розширення зайнятості сільського населення, помітного збільшення можливостей експорту продукції до світового ринку продовольства, закріплення лідерських позицій українських виробників на міжнародних ринках споживання органічної продукції [28].

Розвиток органічного виробництва в Україні має добрі перспективи. Пояснюється це тим, що ринок органічної продукції в світі знаходиться у фазі активного розвитку. За прогнозами Світове споживання органічної продукції збільшується за рахунок певних передумов, а саме зростання недовіри до виробництва багатьох традиційних продуктів, суспільний рух щодо шкідливості генетично модифікованих компонентів, зниження показника тривалості життя, зростання рівня захворюваності населення через епідемії, одноманітність споживання через втрату біологічного різноманіття, погіршення природного середовища проживання населення та ін. [40].

Зростанню значення органічного виробництва сприяє структура попиту за рівнем розвитку країн, висока концентрація попиту у розвинених країнах, стрімке зростання попиту в країнах, що знаходяться на шляху розвитку. Регіональний зріз зростання попиту на органічну продукцію вказує на те, що європейські країни в світі є лідерами органічного споживанням (Данія, Італія, Німеччина, Швейцарія, Швеція). Європейський вектор України спонукає національних агровиробників до поглибленого вивчення динамічного розвитку попиту на органічну продукцію в Європі та розгортання у відповідь на потенційний попит виробництва необхідної продукції за євростандартами [37].

У стані формування та розвитку знаходяться і внутрішній ринок органічної продукції у самій Україні. Попит на органічну продукцію за останні 10 років зріс майже на 55% порівняно із 2012 роком (див. табл. 3.1.). Нині за даними, Федерації органічного руху України в державі склалися

певні передумови для інтенсивного формування потенціалу вітчизняного органічного виробництва: зростає внутрішній попит у населення, збільшується можливість експорту аграрної продукції за рахунок державної політики, отримання пільгових умов збуту агропродукції до країн Євросоюзу. В Україні формується механізм правового супроводу органічного виробництва та збуту через чинне законодавство: визначаються правові та економічні засади виробництва та обігу органічної аграрної продукції та сировини, розробляються заходи контролю та нагляду за означеною діяльністю [35].

Таблиця 3.1.

Площа органічних сільськогосподарських угідь та кількість органічних господарств в Україні за період 2012-2021 рр.

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Площа, га	272850	393400	400764	410550	411200	420000	429100	467980	462225	422299
Кількість господарств	164	175	182	210	360	375	510	617	549	528

Джерело: [35]

Не зважаючи на скорочення чисельності підприємств-виробників аграрної продукції в 2021 році, зауважимо, що наразі конкуренція в сегменті знизилась через те, що частина земель знаходиться в окупації, втратила матеріально-технічні засоби до продовження діяльності, частина угідь забруднені внаслідок бойових дій. Тим паче, враховуючи зменшення кількості підприємств у 2022 році та перепони в процесі експорту продукції (порушене портове забезпечення, зокрема), за даними ТОВ «Органік Стандарт, за перше півріччя 2022 року обсяги експорту перевершили обсяг, відправлений в 2021 році за сприятливих умов (160020 т. та 128840 т. відповідно) [41].

Слід зауважити, що розвиток органічного руху в Україні започатковано ще в дев'яностих роках 20 століття, в період отримання можливості вільного

вибору форм, методів, спеціалізації новоутворених підприємств аграрного спрямування. В той час у державі не існували власні інституції, тому експортом органічної продукції займалися міжнародні трейдерські організації. На сьогодні в країні відбулися суттєві зміни. За три десятиріччя розвитку аграрного сектору економіки сформувався певний потенціал для розвитку вітчизняного органічного виробництва. Більшість виробників органічної продукції географічно розташовані в Одеській, Київській, Полтавській, Вінницькій, Херсонській, Закарпатській, Львівській, Тернопільській, Житомирській областях [10].

За експертними оцінками, потенціал для розвитку органічного виробництва в Україні є, він нараховує близько 8 мільйонів гектар екологічно чистих земель. Внутрішній попит на аграрну органічну продукцію наростає. Споживачами цієї продукції є за віковим та майновим центром покоління 35 - 49 років із динамічним, в сторону збільшення, матеріальним становищем та більшою обізнаністю про переваги здорового способу життя. Стримуючим фактором щодо розвитку попиту на органічну продукцію в Україні, як і в інших - її вартість, оскільки вона приблизно на 40% вища за традиційну [35].

І все ж українські споживачі позитивно ставляться до органічної продукції і готові її споживати, якщо: націнку на органічну продукцію встановити в межах 10-20 відсотків; з боку держави буде забезпечено контроль із якості; забезпечується широкий доступ до продукції в торгівельних мережах. Зауважимо, що в умовах забруднення величезної площі аграрних земель внаслідок військових дій, попит на аграрну продукцію підвищуватиметься, оскільки споживачі будуть хотіти споживати екологічно чисту продукцію та бути впевнені у її якості і корисності, безпечності для здоров'я. В цілому, умови для інтенсивного розвитку органічного виробництва в Україні наявні [22].

Слід додатково зазначити, що в Кіровоградській області, за даними дослідників, більшість площ чорноземів належать до гуртів із вмістом гумусу понад 50%, що підтверджує майбутні перспективи для СТОВ

«Кіровоградське» використати потенціальну можливість перейти до вирощування перспективної для споживання продукції - екологічно чистої продукції аграрно-зернового спрямування, як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринку, оскільки в Кіровоградській області на сьогодні не відбувалося активних бойових дій, а отже не забруднювався ґрунт.

Першим кроком до переходу на органічне виробництво СТОВ «Кіровоградське» є проходження процедури сертифікації. Це, як стверджують практики, одна із важливих статей витрат для виробника, вона обов'язкова. Для СТОВ «Кіровоградське» сертифікація надасть і документальне підтвердження того, що його діяльність відповідає певним попередньо встановленим вимогам, що надає йому можливість реалізувати вироблену продукцію, як органічну з передбаченою надбавкою. Така процедура відповідає положенню 31 Постанови Ради Європейського Співтовариства (ЄС) 834 /2007. Сертифікація для споживача теж важлива, бо гарантує екологічно чистоту виробленого продукту даного виробника [41].

Тобто, сертифікація для СТОВ «Кіровоградське» - закономірний етап, який здійснюється у відповідності до існуючих стандартів органічного виробництва. У світі, на даний період часу, розрізняють наступні групи стандартів: міжнародні приватні або міжурядові рамочні стандартні (IFOAM, FAO); основоположні стандарти або директиви (до прикладу постанови Європейського Союзу, японський стандарт якості сільськогосподарської продукції (JAS); приватні стандарти органічного виробництва (Німеччини Bioland) [41].

Щодо України, то зазначимо, що сертифікація органічної продукції здійснюється у відповідності до чинного законодавства, перш за все Законом України «Про органічне виробництво» від 21.04.2019 року, а також компанією «Органік-стандарт».

Слід зазначити, що при наявності даного законодавчого механізму, розвиток органічного ринку в Україні стримується певними обставинами. Серед них фахівці виділяють:

- недостатньо місткий сегмент споживачів (причини - високі ціни, недостатньо висока свідомість споживачів);
- недостатня державна підтримка, відсутність гарантії цього ризикового виробництва;
- недосконалість державних стандартів на органічну продукцію, відсутність прозорої системи акредитації та сертифікації і маркування органічної продукції;
- довготривалість процесу сертифікації земель сільськогосподарського призначення (п'ять років - недостатня кількість центрів, що мають право здійснювати сертифікацію) [41].

Серед труднощів інтенсивного розвитку органічного виробництва в Україні аналітики виділяють такі проблеми, які можуть бути розв'язані в короткі терміни. Серед них виділяються: слабкий розвиток інфраструктури всередині країни; обмежений квотами доступ до зовнішніх ринків органічної продукції; незадовільний рівень рекламування органічного землеробства; низька екологічна освіта, як населення, так і виробників аграрної продукції; слабка консультативна підтримка керівного складу управлінців в агрофірмах.

Окремо слід підкреслити значимість підготовки кваліфікованого персоналу, що спеціалізується сфері органічного виробництва. На їх підготовку необхідна державна програма. Отже, ринок органічної продукції в Україні формується, розвивається, що націлює прогресивні агроколективи на його опанування.

За для об'єктивної оцінки можливості переходу СТОВ «Кіровоградське» на вирощування органічної продукції, проведемо аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз цього процесу на основі SWOT-аналізу (див. табл. 3.2).

Відповідно до результатів аналізу робимо наступні висновки:

- досліджуване агропідприємство СТОВ «Кіровоградське» має можливість перспективи освоєння виробництва органічної продукції. Але на цьому шляху слід подолати деякі перепони, вирішити питання, що пов'язані

із створенням системи просування власної органічної продукції на внутрішні та зовнішні ринки, знайти шляхи зменшення витрат на виробництво з метою зниження цін на вироблену продукцію;

Таблиця 3.2.

Матриця SWOT-аналізу перспектив переходу до органічного виробництва для СТОВ «Кіровоградське»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
• значна площа необроблюваних екологічно чистих сільськогосподарських угідь, які можна взяти в оренду; • порівняно низький рівень орендної плати; • сприятливі природно-кліматичні умови для ведення органічного землеробства; • задовільний стан екології навколишнього середовища для ведення органічного землеробства; • наявність значної кількості незайнятих сільських жителів, що є передумовою формування дешевої робочої сили; • обізнаність сільських жителів у питаннях ведення землеробства, що є передумовою забезпечення якості робочої сили; • можливість доступу до напрацювань, а також до перейняття досвіду ведення органічного землеробства (вітчизняного і зарубіжного); • наявний попит на екологічну продукцію; • можливість застосування дієвих мотиваційних факторів для підвищення продуктивності праці.	• нестабільна фінансова ситуація в країні; • слабкий розвиток кооперації на селі як потенційного осередку розвитку органічного землеробства; • низький рівень працевіддачі сільських жителів; • низька інвестиційна привабливість сільських регіонів і галузі; • низький рівень кредитного рейтингу сільськогосподарського сектора, а отже проблема із видачею кредитних коштів; • недостатньо досвіду для організації бізнес-планування у сільському господарстві; • наявність фінансово сильних близьких зарубіжних суб'єктів господарювання, що знижує конкурентоспроможність вітчизняної продукції; • низький рівень державної підтримки розвитку сільського господарства.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
• диверсифікація виробництва; • можливість отримання державної підтримки розвитку органічного землеробства (дотації); • можливе зниження податкового тиску на виробників екологічно чистої продукції; • зміна в споживчих очікуваннях шляхом надання переваги українських споживачів вітчизняним продуктам харчування; • зростання інвестиційної привабливості підприємства; • вихід на нові закордонні аграрні ринки; впровадження нових виробничих технологій та методів управління;	• інтенсифікація сільськогосподарського виробництва, швидке зростання виробництва із низькими витратами (неорганічне землеробство) у конкурентів; • недостатня поінформованість населення щодо екологічної продукції, що загрожує її недооцінкою та низьким попитом на таку продукцію; • розбіжність пріоритетів розвитку органічного землеробства в органах державної влади, підприємств і населення, що не може забезпечити досягнення спільної кінцевої мети; • наявність сильної конкуренції з боку західних країн - сусідів; • неспроможність підприємства самостійно, без кредитних коштів, здійснити капіталовкладення з метою ведення органічного землеробства.

Джерело: [37]

- зарубіжний досвід націлює виробників органічної продукції на створення регіональних ринків та широке використання засобів масових

комунікацій з метою формування у пересічного споживача потреби у споживанні високоякісної та натуральної продукції. Найпоширенішим методом торгівлі обирається просування продукції через супермаркети. Вітчизняний досвід просування органічної продукції тільки формується в перспективі, за умови підвищення платоспроможності населення України фірмові магазини, універмаги, супермаркети стануть, безумовно, осередками збуту органічної продукції. Отже, в перспективі СТОВ «Кіровоградське» має мати уяву про співробітництво з обраними підприємствами торгівлі, поступово налагоджувати з ними комунікації, підлаштовувати свій механізм просування плодово-овочевих культур під механізмом торгівлі потенційного перепродавця органічної продукції;

- згідно наших досліджень, господарської діяльності агропідприємства СТОВ «Кіровоградське», прив'язане до вирощування зернових культур, соняшнику, кукурудзи, та сої. Вирощування цих культур дає сталі доходи, ціноутворення залежить від внутрішніх закупівельних цін. Зазначимо, що перехід до органічного виробництва перерахованих культур потребує перегляду цін та методів ціноутворення, зумовлено останнє викликанню потребою врахування додаткових фінансових вкладень у збут та перебудову мережі просування вирощеного врожаю. СТОВ «Кіровоградське» має попередньо дослідити комерційний механізм ціноутворення в нових умовах господарювання за допомогою фахових спеціалістів-економістів.

Сприяючи переходу СТОВ «Кіровоградське» до інноваційної форми господарювання, наведемо пропозиції щодо удосконалення механізму ціноутворення в нових умовах. Зазначимо, що в теорії розрізняють велику кількість методів комерційного ціноутворення, в числі і в залежності від структури ринку, насиченості ринку, умов продажу (прямі та опосередковані канали збуту), якості товару, виду, ступеню новизни та ін. Враховуючи результати досліджень вітчизняних науковців, згрупуємо комерційні механізми ціноутворення та виділимо такі групи: витратні, ринкові, економетричні або порівняльні.

Виділяючи механізм формування витратних цін в окрему групу, зазначимо, що традиційно вони складаються із прямих витрат, що несе підприємство. В умовах ведення органічного виробництва, окрім прямих, необхідно врахувати, так звані, приховані витрати. За нашими дослідженнями, до них належать витрати на поліпшення та захист оточуючого довкілля, витрати на створення умов для уникнення або пом'якшення забруднення навколишнього середовища, витрати зв'язані із забезпеченням гуманного відношення до тварин, яке в обов'язковому порядку передбачене стандартами органічного виробництва, витрати на зменшення ризику для здоров'я працівників, що працюють з пестицидами, витратами, що забезпечують розвиток сільських громад, створення нових робочих місць [37].

Відомо, що в ринковій економіці діє стала схема залежності, яка отримала назву кон'юнктура ринку - співвідношення попиту та пропозиції визначають рівень ціни. У випадку з ціноутворенням на органічну продукцію, слід врахувати цю сталу залежність і мати на увазі, що при великій пропозиції та низькому попиту, високі ціни не забезпечують зацікавленості у продукції, навіть нової якості. А от при мінімальній пропозиції товару нової якості слід чекати зростання попиту, тож ціни мають відобразити цю ситуацію і зрости автоматично [40].

На ціноутворення в умовах органічного виробництва суттєвий вплив чинить психологічний фактор. Це потрібно враховувати вибудовуючи маркетингову стратегію. Вона має бути зорієнтована на коливання інтересів споживача, яке в свою чергу обумовлюється платоспроможністю останнього. Високий рівень платоспроможності цільового споживача завжди спонукає виробника до розширення виробництва [20].

Слід зазначити, що враховуючи потенційно можливі СТОВ «Кіровоградське» до переходу на виробництво органічної продукції, керівництву агропідприємства слід потурбуватися про необхідність

маркування своєї продукції в прийнятній формі як еко-органік. Це додатково підвищить попит на продукцію у зацікавленого споживача.

Раніше було зазначено, що висока ціна інноваційної органічної продукції обумовлена, перш за все, реальними високими витратами на посівний матеріал органічного походження, проведення процесу сертифікації, створення маркетингового супроводу продукції, реклами, маркування, фасовку, упаковку та інше. Високі витрати - високі ціни. Але керівництву досліджуваного підприємства не варто завищувати надмірно ціну на органічну сировину, включаючи в неї не обґрунтовано високий рівень прибутку. Завищена ціна на новітню органічну продукцію, в такому випадку, не знайде свого кінцевого споживача, попит впаде, доцільність вирощувати органічну продукцію зникне. Це важливо розуміти, враховувати та виважено будувати ціни реалізації.

Таким чином, підприємство СТОВ «Кіровоградське», виводячи продукцію на ринок, слід гарантувати не тільки високу якість органічної продукції, а й об'єктивно встановлену ціну реалізації на всіх рівнях каналів збуту. Саме цим агрофірмі вдасться завоювати довіру покупця, сформувати прихильність до бренду, стабілізувати попит та гарантувати максимально можливий прибуток.

Вибір адекватної ціни на органічну продукцію стане для СТОВ «Кіровоградське» центральним елементом для закріплення даної продукції на внутрішньому ринку. Ще одним напрямом підвищення ефективності каналів збуту СТОВ «Кіровоградське», на нашу думку, буде полягати у скороченні витрат пов'язаних із постачанням.

3.2. Обґрунтування доцільності застосування агродронів, як метод активізації інноваційної діяльності СТОВ «Кіровоградське»

За умов війни в Україні, коли частина її території тимчасово окупована, друга частина деокупована, але не розмінована, то на всій тій території, яка

залишилася поза межами активних бойових дій постають для вирішення вкрай важливі задачі - збільшити або зберегти виробничий потенціал, шляхом ефективного менеджменту територій та підвищити врожайність сільськогосподарських культур і забезпечити таким чином продовольчу безпеку населення України.

В реаліях сьогодення, пошук ефективних шляхів вирішення поставлених задач можливе за рахунок нових технологій, нової техніки, нових методів організації виробництва, нових навичок та знань в аграрній сфері. З огляду на зазначене, нові технології для аграрних підприємств є самостійними передумовами, які забезпечують перехід на новий рівень функціонування з метою виживання або змінення конкурентних позицій.

Система точного землеробства, яку взяла на озброєння СТОВ «Кіровоградське» є самостійною інноваційною технологією, яка відповідає запиту підприємства та вимогам часу. В ній об'єднуються обробіток ґрунту, призначення та використання необхідних добрив, здійснення посівів зерна, внесення пестицидів та, на завершення, збирання вирощеного зерна. Тобто, це є багатофункціональна система, об'єднана в єдину технологічну лінію.

За своєю сутністю, система точного землеробства, як інноваційний метод ведення аграрного виробництва, базується на спостереженні, вимірюванні та реагуванні на зміни, що відбуваються із ґрунтами, сільськогосподарськими культурами за допомогою сучасних інформаційних технологій супутникового зв'язку, GPS, дронів.

Саме використання безпілотних літальних агрегатів дає змогу контролювати потужний масив даних, які необхідні для функціонування точного землеробства, тобто є обов'язковою складовою системи землеробства. Застосування дронів дозволяє використовувати переваги експлуатації технології точного землеробства в умовах, коли поля розрізняються за складом ґрунту та його вологістю, рівнем забур'яненості. За допомогою літальних безпілотних агрегатів значно зручніше отримувати інформацію про особливості рельєфу ділянок, вміст азоту та інших

органічних речовин, про рівень кислотності ґрунтів, потенційну та реальну врожайність вирощування зернових культур у будь-якій частині досліджуваної ділянки поля. За даними технічних параметрів щодо можливостей експлуатації агродрони також слугують для здійснення зйомок з висоти, дозволяють створювати 3D-карти, спостерігати динаміку розвитку вирощування рослин, а також складати картографії та геодезії ділянок, формувати плани та здійснення обприскування полів, моніторити процес дозрівання посівних культур та збирання врожаю [38].

На нашу думку, додатковим аргументом на користь використання агродронів в досліджуваному господарстві є аналіз можливостей застосування дронів в рослинництві, аналіз функціональних властивостей агрегатів з метою моніторингу посівів та внесення технологічних матеріалів. Для цього було використано розробки науковців з питань еволюції розвитку безпілотних літальних апаратів для їх впровадження в практику господарювання, прогресивних з наукової позиції підприємства аграрного сектору економіки України. В підсумку вивчення зазначеного аспекту проблеми, ми прийшли до висновку про те, що застосування дронів, з позиції менеджменту, дозволяє підняти організацію робіт на суттєво вищий рівень.

За інформацією розробників агродронів, їм властиво виконувати ряд функцій. Перш за все, це збирання інформації та її обробка. Детальніше це значить, що за допомогою агродронів є можливість на стадії планування робіт складати, так звані, карти рельєфу та здійснювати замір полів у вегетаційний період культур; за допомогою агродронів є можливість вести спостереження за станом посівів (схожість, ріст, дозрівання, потреба в обробці); в процесі вирощування рослин за допомогою дронів аналізуються такі питання, як густина вирощуваної культури, ступінь забур'яненості посівів, забезпеченості вологою. Відповідно до зібраних та оброблених даних, розроблюється важливі з позиції процесу вирощування культур карти індексів вегетації, необхідності внесення в ґрунт добрив, а при інтенсивному забур'яненні – гербіцидів [13].

Окрім зазначеного, за допомогою агродронів здійснюється внесення необхідних для рослин таких технологічних матеріалів, як інсектицидів, гербіцидів, десикантів, а також внесення трихограми з метою знищення шкідливих організмів, тобто ведення біологічного захисту рослин. Як зазначають практики, у дронів є суттєва перевага в застосуванні у порівнянні з іншими способами внесення технологічних матеріалів: їх робоча висота суттєво менше. А це, в свою чергу, сприяє виконанню більш точної обробки посівів на полях та запобігає знесенню хімікатів [7].

Порівняння технологічного процесу обприскування за допомогою агродронів та, до прикладу, наземними оприскувачами, дає нам змогу виявити додаткові переваги використання саме агродронів. Так, застосування агродронів повністю знімає проблему посівів, тоді як наземна техніка знищує в середньому 3-5 відсотків висаджених рослин. Дрони не пошкоджують верхівки рослини робочими органами обприскувачів. Із використанням агродронів не відбувається, так зване, ущільнення ґрунту, тоді як типовий обприскувач за вегетаційний сезон проходить до 10 раз по одному і тому ж місцю, утворюючи колії, які переміщуються, що негативно вплине на розвиток посіяних на наступний рік рослин. Дрони мають здатність працювати навіть одразу після випадання опадів, тоді як звичайна техніка, за умови підвищеної вологості, не здатна ефективно, без руйнації рослин працювати. Втрати часу, пошкодження рослин не характерно експлуатації дронів при зміні кліматичних умов. Переваги дронів спостерігаємо в процесі локального обробітку (обробіток частини поля, невеликої за площею та із лінійними контурами). Усвідомлення необхідності надати перевагу в застосуванні агродронам настає під час догляду за польовими культурами, коли виникає потреба стимулювання росту рослин на окремих ділянках поля, локального підживлення, внесення різних видів добрив, опосередкованого знищення бур'янів та колоній шкідників, потреба протруєння полів з ціллю знищення хворих рослин. Додамо ще, що дрони результативніші у випадку обробки великих площ землі із лінійними

контурами, пагорбами, нерівностями, перешкодами типу лінії електропередач, насадження дикоростучих дерев та кущів [7].

Слід зауважити, що використання агродронів передбачає врахування наявності певних перешкод. По-перше, це наявність фінансових ресурсів на придбання самого дрону, по-друге, це витрати на підготовку операторів-пілотів, які будуть обслуговувати дрони. Фахівці стверджують, що для повноцінної роботи бригади формують за принципом 2 дрони і 2 людини, відповідно. По-третє, придбання додаткового обладнання (змінної акумуляторної батареї, зарядної станції, генератора та спецавтотранспорту для перевезення самих дронів та ємності із водою) [7].

Користувачі агродронів фіксують увагу на наявності організаційної незручності у вигляді потреби в заміні батареї для поновлення обприскування із дронів із наповненням, саме у цей же час, ємності з хімікатами для виконання запланованих робіт, через передбачувану розробниками паузу між фазами технологічного процесу [13].

В цілому, фахівці стоять на позиції позитивної оцінки застосування агродронів у процесі вирощування зернових, не звертаючи уваги на наявність певних технічних, організаційних та фінансових негараздів. Їх пропозиції, рекомендації стосуються вирощування пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику, ріпаку, сої, тощо [13].

Досліджуючи питання про доцільність використання агродронів у виробничій діяльності СТОВ «Кіровоградське», ми звернули увагу на економічну ефективність їх застосування. Для цього нами був проведений порівняльний аналіз найбільш популярних в державі самохідних обприскувачів та агродронів (див. табл. 3.3).

До уваги взяли наступні показники: робоча швидкість, ширина захоплення оприскувача, продуктивність, об'єм бака для робочого розчину, питомі енерговитрати в літрах на гектар, в гривнях на гектар (див. табл. 3.3).

Зазначимо, що порівняння агродронів за технічними характеристиками: ширина обробітку - 69 м, продуктивністю 10 га/год і 16 га/год., об'єм баку для робочого розчину – 16 л, перевагу має дрон типу DJI AGRAS T30 [44].

Якщо порівнювати питомі енерговитрати агродронів із такими витратами, самохідних агрегатів у гривневому еквіваленті, то агродрони обох типів переконливо більш привабливі.

Таблиця 3.3.

Характеристики агродронів

Назва	Робоча швидкість, м/с	Ширина захоплення обприскування, м	Продуктивність, га/год.	Об'єм бака для робочого розчину, л	Питомі енерговитрати	Питомі енерговитрати, грн./га
Самохідний обприскувач New Holland GUARDIAN 275F	13,3	4,05	20	5300	0,50 л/га	25,0
Самохідний обприскувач Tescoma LASER4240	6,1	24	18	4200	0,44 л/га	22,0
Безпілотний обприскувач LOVOL LJ16L-606	4-8	6	10	16	0,41 кВт/га	7,6
Сільськогосподарський мультикоптер DJI AGRAS T30	7	9	16,2	30	0,31 кВт/га	5,7

Джерело: [44, 45, 46]

Зважаючи на думку фахівців, які використовують дану техніку, зазначимо, що дрони вітчизняного виробництва за технічними та економічними показниками не поступаються аналогам зарубіжного виробництва. Підтвердженням цього висновку є участь України на виставках, які регулярно відбувається у країнах Євросоюзу та отримання позитивних оцінок щодо їх експлуатаційних можливостей. Відповідно до такого визнання, вітчизняні агродрони до війни були затребуваними на зовнішньому ринку та експортувались до багатьох країн, зокрема Китаю, Лаосу, Камбоджі, Індії, Пакистану [7]. Розвиток виробництва агродронів на сьогодні є перспективним, потужним, стабільним, тож СТОВ «Кіровоградське» може задовольнити свої потреби на внутрішньому ринку.

Порівнюючи між собою самохідні обприскувачі, робимо висновок про те, що вони мають однакову продуктивність, але відрізняються об'ємами баків для робочої рідини, робочим кліренсом. Зазначимо, що обприскувачі з меншим кліренсом обмежені можливістю їх застосування для обробітку таких високорослих рослин як соняшник, кукурудза, навіть, ріпак у другій половині дозрівання (вегетації). Порівняння самохідних обприскувачів з агродронами -за останніми суттєві привабливі переваги технічного та економічного змісту [13].

Зважаючи на порівняльний аналіз безпілотних літальних агрегатів та самохідних обприскувачів, наші пропозиції до управлінців СТОВ «Кіровоградське» полягають в тому, що ми пропонуємо використати агродрони у виробництві, оскільки це безумовно перспективне інноваційно-технологічне рішення, так як дозволяє раціонально використовувати наявні ресурси, а також в умовах зруйнованої агроавіації, забезпечити виконання вимог щодо експлуатації системи точного землеробства [7].

Підсумовуючи зазначимо: першочерговою умовою виживання в умовах війни для агропідприємств є пошук нових, ефективних технологій вирощування зернових культур; - інноваційний рівень системи точного землеробства, яка покладена в основу господарювання досліджуваного господарства, являє собою складну багато функціональну систему з обробітку ґрунту, збагачення землі добривами, використання сучасних засобів боротьби зі шкідниками та збирання урожаю забезпечать дрони та безпілотні літальні апарати, як невід'ємна частина цієї системи; агродрони за своїми функціональними призначеннями дозволяють вносити технологічні матеріали в період всієї вегетації рослин, що зекономить застосовувані матеріали, надасть можливість вносити необхідні речовини без обмежень щодо росту рослин та вологості ґрунту; агродрони екологічніші та мобільніші у порівнянні з оприскувачами; агродрони економічніші, бо дозволяють заощаджувати на ресурсах, препаратах, воді, людській праці та технічних засобах.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи наше дослідження, можемо зробити такі висновки:

Під інноваціями розуміють продукти, рішення, конкурентоздатні технології, послуги, які за своєю природою є або новоствореними, що можуть мати різноспрямований характер (адміністративний, виробничий, комерційний, тощо), впровадження яких істотно поліпшить існуючу структуру та якісні показники господарської діяльності. В АПК інновації можуть виступати у ролі нових технічних та технологічних рішень, сортів та порід тварин, засобів удобрення та захисту рослин, кормів та добавок, тощо, що дають змогу наростити врожайність, продуктивність тваринництва та рослинництва, підвищити показники екологічності та економічності діяльності, збільшити прибуток та зміцнити конкурентоспроможність аграрних компаній.

Інноваційною діяльністю є така діяльність, яка направлена на застосування та комерційне використання інновацій та інноваційної продукції та передбачає цілий комплекс різних заходів, що мають організаційний, технологічний, виробничий, фінансовий, комерційний та науковий характер.

Безпосередньо процес втілення знання в інновацію є інноваційним та починається від формування ідеї до її втілення.

Управління інноваціями виступає складовою системи управління аграрного підприємства та направлена на менеджмент інноваційних процесів в загальній діяльності підприємства, що полягає в узгодженні рішень у сфері оперативного, фінансового, маркетингового, кадрового та інших сфер менеджменту.

СТОВ «Кіровоградське» - це аграрне підприємство, яке поєднує в своїй діяльності вирощування рослинної продукції та тваринництва. Фінансовий аналіз діяльності підприємства показав його стійке положення на ринку,

прибуткову діяльність та досить високі показники рентабельності за останні два роки.

Дослідження інноваційної діяльності показало, що інновації на підприємстві запроваджуються за настання нагальної потреби. Наприклад, рішення зміни структури виробництва на користь вирощування сої показало, що варто впровадити контрольовану сівозміну. Зростання показників втрат під час збору врожаю стимулювало оновити парк техніки, а зниження рентабельності виробництва продукції тваринництва – переглянути пріоритети і переформатувати стадо на вирощування молочних порід корів.

Відповідно, враховуючи ситуацію, яка склалась на ринку України, насамперед, зниження площ, які засаджувалися традиційно овочами, засмічення їх рештками військових боїв, окупації частини території України, зауважимо, що перспективним напрямом удосконалення інноваційного менеджменту СТОВ «Кіровоградське» є перехід на органічне виробництво та вирощування овочів на продаж, як в середині країни, так і за кордон.

Ще одним технологічним напрямом застосування інновацій в у виробництві СТОВ «Кіровоградське» є використання агродронів, які дадуть змогу ефективніше підживлювати та обприскувати від шкідників посіви, зменшать частину врожаю, яка традиційно пошкоджувалась обприскувачами, знизять ущільнення ґрунтів від проходження техніки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
2. Амонс С. Е. Стан та перспективи розвитку виробництва органічної продукції в Україні. *Сільське господарство та лісівництво*. 2021. № 22. С. 221-236.
3. Боліла С. Ю., Кириченко Н. В., Осадчук І. В. Інноваційний вектор розвитку регіонального аграрного виробництва. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 86-94.
4. Бондар В. А. Органічне виробництво – основа підвищення конкурентоспроможності зернопереробних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 22(1). С. 133-135.
5. Бугай М. Точне землеробство: кожен колосок – як на долоні. *Агробізнес сьогодні*. URL: <http://agrobusiness.com.ua/agro/idei-trendy/item/14321-tochnezemlerobstvo-kozhen-kolosok-iaak-na-doloni.html>
6. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
7. Васильковська К.В., Андрієнко І.А., Філончук А.С. Використання агродронів в системі точного землеробства. Матеріали X Міжнародної науково-технічної онлайн конференції «Крамаровські читання». К.: Видавничий центр НУБіП України, 2023. С. 201-203.
8. Вдовиченко А. В, Терновий Ю. В., Лазаренко В. І., Качковський О. О., Федорченко М. М. Перспективи розвитку органічного виробництва в Україні в умовах європейського зеленого курсу. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 31-40.
9. Витвицька О. Д. Інноваційні процеси в стимулюванні розвитку аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 275-281.

10. Воліна А. Е. Правові аспекти функціонування і розвитку органічного сільського виробництва в Україні. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2018. № 20(3). С. 19-23.

11. Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М., Погореловська І. Д., Буняк Н. М., Хілуха О. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 2-е вид. випр. і доп. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 223 с.

12. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Харків : «Діса плюс», 2016. 266 с.

13. Дрони у сільському господарстві, або Як починалося точне землеробство. Agravery. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/droni-u-silskomu-gospodarstviabo-ak-pocinalosa-tocne-zemlerobstvo>

14. Желуденко К. В. Інноваційна діяльність як фактор забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 49. С. 61-66.

15. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 2 / за ред. К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.

16. Інноваційний менеджмент: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 113 «Прикладна математика» освітньо-професійної програми «Наука про дані та математичне моделювання» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: С.О. Пермінова, Т.В. Лазоренко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.125 с.

17. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / [О. А. Гавриш та ін.]. Київ : НТУУ «КПІ»: Політехніка, 2016. 388 с.

18. Інноваційний розвиток підприємства: навч.посіб./ Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С., Тягло Н.В. ФОП Швець В.М., 2018. 348с.

19. Інноваційні технології галузі та методологія наукових досліджень : підручник / А. Д. Салавеліс, Л. М. Тележенко, Г. В. Дідух, Ю. О. Козонова ; Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса : Освіта України, 2018. 276 с.
20. Іртищева І. О., Бойко Є. О., Данік Н. В. Формування сталого економічного зростання на основі органічного виробництва та ресурсозберігаючої моделі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 3. С. 123-129.
21. Кириченко Н. В. Проблеми впровадження інновацій у діяльність аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2012. Вип. 80. С. 271-277.
22. Комеліна О. В., Гришко В. В., Лега М. Перспективи розвитку ринку органічного виробництва в Україні. *Економіка і регіон*. 2021. № 3. С. 6-14.
23. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
24. Корнієнко Г. С. Аграрні інновації як чинник становлення національного агробізнесу. *Право та інновації*. 2020. № 3. С. 18-23.
25. Леваєва Л. Ю., Красножон А. С., Захарін І. С. Інноваційне забезпечення стратегій розвитку аграрних підприємств на засадах цифровізації та реінжинірингу бізнес-процесів. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 55. С. 12-17.
26. Малиш І. А. Теоретико-методичні підходи до управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств аграрного сектору економіки. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4. С. 165-175.
27. Нижник В. М. Інноваційність як детермінанта розвитку соціально-трудових відносин в аграрному секторі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6(1). С. 260-263.
28. Новак Н. П. Принципи у сфері виробництва та обігу органічної продукції. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 1(5.1). С. 116-118.

29. Новак Т. С. Оцінка придатності земель для органічного сільськогосподарського виробництва: окремі аспекти правового забезпечення. *Право. Людина. Довкілля*. 2021. Vol. 12, № 4. С. 54-61.

30. Орел А. М. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 411-418.

31. Польова О. Л. Особливості інноваційних процесів на аграрних підприємствах. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2022. № 2. С. 72-80.

32. Притульська Н. В., Антюшко Д. П., Мотузка Ю. М. Органічні харчові продукти: реалії та перспективи виробництва і споживання. *Товарознавчий вісник*. 2022. Вип. 15(1). С. 129-137.

33. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/40-15/print> (дата звернення: 08.05.2023)

34. Саблук П. Т. Наукове обґрунтування інноваційного розвитку в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 16-25.

35. Сайт Органік-інфо. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/>

36. Сальнікова А. В. Рівні оцінювання господарства при переході до органічного виробництва продукції рослинництва. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сільськогосподарські науки*. 2021. Вип. 3. С. 97-110.

37. Смігунова О. В., Ільїн О. А. Стан та перспективи розвитку виробництва органічної продукції в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 98-105.

38. Смірнов Я. Дрони в агробізнесі. 50 North GIS Blog from Ukraine. URL: <http://www.50northspatial.org/ua/agriculture-business-drones/>

39. Стеценко В. О. Шляхи підвищення прибутку аграрних підприємств за рахунок впровадження інновацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_61

40. Тульчинська С. О., Малахова Ю. Р. Органічне виробництво, як напрямок інтенсивного стратегічного управління агропромисловим підприємством. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 21-31.

41. Федерація органічного руху в Україні. URL: <https://organic.com.ua/>

42. Шиян Н.І. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків, 2019. С. 223

43. Щаслива Г. П. Підвищення ефективності діяльності підприємств аграрної сфери на інноваційній основі. *Ефективна економіка*. 2015.№ 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_2_35

44. Lysenko V., Bolbot I., Romasevych Y., Loveykin V., Voytiuk V. Algorithms of Robotic Electrotechnical Complex Control in Agricultural Production. In Control Systems: Theory and Applications. River Publishers: Gistrup, Denmark, 2018. pp. 271–289.

45. Miller J. O., Adkins J. Types of drones for field crop production. University of Delaware : Fact sheets and publications. 2018. URL: <https://www.udel.edu/academics/colleges/canr/cooperative-extension/fact-sheets/typesof-drones-for-field-crop-production>

46. Silver B., Mazur M., Wiśniewski A. and Babicz A. (2017). Welcome to the era of drone-powered solutions: a valuable source of new revenue streams for telecoms operators : Communications Review. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/communications/pdf/communications-review-july-2017.pdf>