

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В
ТОВ «ДЕЛЕНИ» БОЛГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Грибова Миколи Володимировича**

Науковий керівник: к.держ. упр.,
доцент кафедри менеджменту
Іван ПЕТРІВ _____

Рецензент: к.ю.н., доцент, доцент
кафедри державознавства, права
та європейської інтеграції Інституту
публічної служби та управління
Національного університету
«Одеська політехніка»
Фальковський Андрій Олександрович

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

« 16 » червня 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Миколі ГРИБОВУ

1. Тема роботи: *«Управління розвитком аграрного підприємництва в ТОВ “Делени” Болградського району Одеської області»*, науковий керівник роботи: к. держ. упр., Іван ПЕТРІВ затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 104/1 від 16.06.2025 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 06 грудня 2025 р.

3. Об’єкт дослідження: *процеси управління розвитком аграрного підприємництва, зокрема на прикладі ТОВ «Делени», розташованого в смт. Бородіно Болградського району Одеської області.*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах. Поглиблені дослідження здійснювалися на прикладі ТОВ «Делени», розташованого в смт. Бородіно Болградського району Одеської області.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити теоретичні засади управління розвитком аграрного підприємництва в сучасних умовах;
- розкрити сутність, класифікацію та особливості застосування методів і інструментів управління розвитком аграрних підприємств;
- узагальнити роль державного регулювання та цифровізації як інструментів забезпечення розвитку аграрного сектору.

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати ресурсний потенціал та основні напрями господарської діяльності ТОВ «Делени»;
- оцінити фінансово-економічний стан підприємства та динаміку ключових показників за 2022–2024 роки;

– дослідити ефективність діючих управлінських методів і інструментів розвитку аграрного підприємництва на підприємстві.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку аграрного підприємництва ТОВ «Делени»;

– розробити та запропонувати інноваційні заходи з підвищення ефективності діяльності підприємства;

– здійснити розрахунок економічної ефективності запропонованих управлінських і інвестиційних рішень.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Визначення поняття «стратегія управління». Структура стратегічного управління аграрним сектором держави. Значення стратегічного управління в період глобалізації. Фактори конкурентоспроможності в сільському господарстві. Підходи до стратегічного планування. Алгоритм розробки економіко-математичної моделі для реалізації прикладної задачі. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства. Алгоритм розробки та реалізації стратегічного управління аграрними підприємствами. Складові середовища підприємства та їх фактори. Моделі і методи стратегічного планування.

6.2. До аналітичного розділу:

Поняття та сутність розвитку аграрного підприємництва. Підходи до трактування категорії «розвиток підприємства». Класифікація напрямів розвитку аграрних підприємств. Теорії та концепції підприємства. Підходи до визначення сутності підприємництва. Методи, моделі та інструменти управління розвитком аграрного підприємництва. Класифікація управлінських методів (економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні). Методи та інструменти державного регулювання і підтримки аграрного сектору. Інституційні механізми державної підтримки аграрних підприємств. Роль цифровізації у забезпеченні розвитку аграрного підприємництва. Етапи трансформації сільського господарства (Agriculture 1.0–4.0). Ключові елементи цифрової платформи «Agriculture 4.0».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Загальна характеристика ТОВ «Делени». Аналіз ресурсного потенціалу підприємства. Структура земельного банку та посівних площ. Аналіз основних видів господарської діяльності. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки. Динаміка доходів, витрат і фінансових результатів. Оцінка ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Делени». Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів. Аналіз організаційної структури управління підприємством. Оцінка діючих управлінських методів та інструментів розвитку аграрного підприємництва. Вплив зовнішніх факторів (воєнні, ринкові, кліматичні) на діяльність підприємства. Аналіз можливостей використання державних програм підтримки.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), виробництво продукції тваринництва, кількість сільськогосподарських тварин і забезпеченість їх кормами (Ф. № 24), звіт про реалізацію продукції сільського господарства (Ф. № 21-заг), звіт про площі та валові збори (Ф. № 29-сг), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання: 16.06.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 16.06.2025	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025-22.08.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-12.10.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2025-12.11.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2025-15.11.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2025-22.11.2025	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2025-28.11.2025	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2025-12.12.2025	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.12.2025	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	06.12.2025-07.12.2025	0	
15	Попередній захист на кафедрі	15.12.2025	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	16.12.2025-17.12.2025	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025-19.12.2025	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Микола ГРИБОВ

Науковий керівник: _____ Іван ПЕТРІВ

РЕФЕРАТ

Грибов М.В. Управління розвитком аграрного підприємництва в ТОВ «Делени» Болградського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої воєнним станом, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням собівартості виробництва, нестачею обігових коштів та посиленням конкуренції на аграрних ринках. Особливо вразливими до таких викликів є аграрні підприємства півдня Одеської області, зокрема Болградського району, що функціонують у зоні підвищених виробничих і ринкових ризиків.

За цих умов управління розвитком аграрного підприємництва набуває вирішального значення, оскільки саме якість управлінських рішень визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати фінансову стійкість та забезпечувати довгостроковий розвиток. У зв'язку з цим актуальним є дослідження теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком аграрного підприємництва на прикладі конкретного господарства — ТОВ «Делени» Болградського району Одеської області.

Проблематика розвитку аграрного підприємництва отримала значну увагу в роботах вітчизняних науковців, таких як А. І. Лівінського, М.М. Сахацького, Г.М. Запші, О. І. Мельничук, І.М. Петріва, К. О. Бояринової, М. В. Руденка, І. Д. Падеріна, К. О. Сороки, Н. І. Редіної, та ін.

В умовах воєнного стану, високої економічної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів і зростання виробничих ризиків управління розвитком аграрних підприємств набуває особливої значущості. За таких обставин здатність суб'єктів аграрного підприємництва формувати та реалізовувати обґрунтовані стратегії розвитку, адаптовані до регіональних особливостей і сучасних викликів, стає ключовою передумовою збереження фінансової стійкості та забезпечення довгострокового зростання. У зв'язку з цим дослідження проблем і специфіки управління розвитком аграрного підприємництва з урахуванням можливостей цифровізації та інноваційного оновлення є надзвичайно актуальним.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо

удосконалення управління соціально-трудовими відносинами в аграрних підприємствах.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком аграрного підприємництва на прикладі ТОВ «Делени» Болградського району Одеської області на період 2026–2027 років.

Згідно поставленої мети необхідно розв’язати комплекс завдань, що в сукупності формують відповідно теоретичний, аналітичний та проектний розділи кваліфікаційної роботи:

- розкрити теоретичні основи управління розвитком аграрного підприємництва та уточнити зміст цієї категорії;
- проаналізувати сучасні тенденції та особливості розвитку аграрного підприємництва в Україні в умовах воєнного стану;
- визначити зовнішні (макроекономічні, регіональні) та внутрішні (фінансово–господарські) умови функціонування ТОВ «Делени»;
- провести комплексний аналіз фінансово–економічного стану підприємства за 2022–2024 роки;
- розробити стратегічні напрями розвитку підприємства (цифровізація, інноваційні проєкти, диверсифікація);
- обґрунтувати конкретні інноваційно–інвестиційні проєкти (система точного землеробства, централізоване бюджетування, власне насінництво) з розрахунком їх економічної ефективності;
- запропонувати організаційно–управлінські заходи для реалізації стратегії розвитку (впровадження посади ІТ–спеціаліста, впровадження CRM–системи тощо).

Об’єктом дослідження є процеси управління розвитком аграрного підприємництва.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах. Поглиблені дослідження здійснювалися на прикладі ТОВ «Делени», розташованого в смт. Бородіно Болградського району Одеської області.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано абстрактно-логічний метод для узагальнення теоретичних положень і формування висновків; монографічний метод – для комплексного вивчення діяльності ТОВ «Делени»; методи фінансово-економічного аналізу – для оцінювання показників ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства за 2022–2024 роки; порівняльний і трендовий аналіз – для виявлення динаміки основних фінансових показників; розрахунково-аналітичний метод – для обґрунтування стратегічних і управлінських рішень, зокрема доцільності впровадження CRM-системи та інших заходів розвитку підприємства.

Елементи наукової новизни. Основний науковий результат кваліфікаційної магістерської роботи полягає в комплексному узагальненні теоретичних, методичних і прикладних засад управління розвитком аграрного підприємництва в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. У кваліфікаційній роботі набули подальшого розвитку підходи до формування стратегії розвитку аграрного підприємства на основі поєднання стратегічного управління, цифровізації бізнес-процесів і впровадження інноваційних управлінських рішень на прикладі ТОВ «Делени», що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпеченню довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Апробація результатів дослідження. За результатами досліджень опубліковано наукову статтю у фаховому збірнику «Економіка та суспільство».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 100 сторінках комп'ютерного тексту, містить 25 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 74 найменування.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі здійснено узагальнення та систематизацію наукових підходів до визначення розвитку аграрного підприємства та управління цим процесом в умовах економічної нестабільності й воєнного стану. Розглянуто еволюцію поглядів на розвиток підприємства, його відмінність від економічного зростання, а також класифікацію форм і напрямів розвитку аграрного бізнесу. Особливу увагу приділено ролі стратегічного управління, інновацій та цифрової трансформації як ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стійкості аграрних підприємств. Проаналізовано методи, моделі й інструменти управління розвитком, а також механізми державного регулювання і підтримки аграрного підприємництва в Україні. Акцент зроблено на значенні цифровізації як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень і адаптації підприємств до сучасних викликів.

У другому розділі проведено комплексну оцінку умов функціонування підприємства в Болградському районі Одеської області. Досліджено ресурсний потенціал та основні напрями господарської діяльності ТОВ «Делени», а також здійснено аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки. Оцінено ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість і ділову активність підприємства. Окрему увагу приділено аналізу ефективності застосовуваних управлінських методів і інструментів розвитку, виявлено ключові проблеми, пов'язані з впливом воєнних ризиків, зростанням собівартості та обмеженими можливостями планування. Результати аналізу стали основою для обґрунтування необхідності удосконалення системи управління розвитком підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку підприємства на середньострокову перспективу. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності управління, зокрема впровадження цифрових технологій, CRM-системи, елементів точного землеробства та інноваційних управлінських рішень. Розроблено та економічно обґрунтовано інноваційні проєкти, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення фінансової стійкості підприємства. Запропоновані заходи орієнтовані на забезпечення адаптивності ТОВ «Делени» до нестабільного зовнішнього середовища та формування передумов його сталого розвитку.

Висновки

Узагальнення теоретичних і прикладних аспектів управління розвитком аграрного підприємництва дозволяють зробити такі висновки:

1. Управління розвитком аграрного підприємства є складним багатокомпонентним процесом, який в умовах воєнного стану та економічної нестабільності потребує поєднання стратегічного підходу, інноваційного мислення та цифровізації управлінських процесів. Систематизація наукових підходів засвідчила, що ефективний розвиток передбачає не лише кількісне зростання, а й якісні трансформації у виробництві, управлінні, фінансах і кадровому потенціалі. Важливу роль у забезпеченні стійкості аграрних підприємств відіграють сучасні управлінські методи, державна підтримка та впровадження цифрових інструментів.

2. Аналіз діяльності ТОВ «Делени» показав, що підприємство функціонує в умовах підвищених регіональних і воєнних ризиків, що негативно впливає на фінансові результати та можливості довгострокового планування. Водночас наявний ресурсний потенціал, досвід господарювання та здатність до адаптації створюють передумови для подальшого розвитку. Виявлено проблеми, пов'язані з ефективністю управлінських рішень, обмеженим використанням цифрових технологій та необхідністю оптимізації виробничих і фінансових процесів.

3. Запропоновані напрями вдосконалення управління розвитком ТОВ «Делени» орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Реалізація стратегічних пріоритетів через цифровізацію, впровадження інноваційних управлінських рішень і оптимізацію використання ресурсів дозволить зміцнити фінансову стійкість підприємства та підвищити ефективність його діяльності. Запропоновані заходи мають економічне обґрунтування та можуть бути використані в практичній діяльності підприємства для адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового розвитку.

**Список опублікованих праць за темою
кваліфікаційної роботи**

Петрів І.М., Гуцу В.Ф., Грибов М.В. Інноваційний менеджмент як детермінанта стратегічного розвитку аграрного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78.
URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6510>

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	7
1.1. Теоретичні засади розвитку аграрного підприємництва	7
1.2. Методи, моделі та інструменти управління розвитком аграрного підприємництва	17
1.3. Цифровізація як інструмент забезпечення розвитку аграрного підприємництва	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТОВ «ДЕЛЕНИ»	35
2.1. Ресурсний потенціал як чинник розвитку аграрного підприємництва та основні види господарської діяльності ТОВ «Делени»	35
2.2. Аналіз фінансово–економічних показників підприємницької діяльності ТОВ «Делени»	43
2.3. Аналіз ефективності управлінських методів і інструментів розвитку аграрного підприємництва в ТОВ «Делени»	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТОВ «ДЕЛЕНИ»	68
3.1. Стратегічні пріоритети розвитку аграрного підприємництва в ТОВ «Делени»	68
3.2. Цифрові технології як інструмент підвищення результативності управління розвитком аграрного підприємництва	75
3.3. Впровадження інноваційних рішень в управління виробничими процесами та їх економічне обґрунтування	81
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах високої невизначеності, зумовленої воєнним станом, порушенням логістичних ланцюгів, коливанням цін на ресурси та посиленням конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. За таких умов особливої ваги набуває управління розвитком аграрного підприємництва, оскільки саме якість управлінських рішень визначає здатність підприємства зберігати фінансову стійкість, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокове зростання.

Актуальність дослідження посилюється тим, що значна частина аграрних підприємств півдня Одеської області, зокрема Болградського району, функціонує в зоні підвищених ризиків, пов'язаних із близькістю до бойових дій, обмеженим доступом до інфраструктури, зростанням собівартості виробництва та нестачею обігових коштів. За таких умов розвиток аграрного підприємства неможливий без впровадження сучасних управлінських інструментів, цифровізації бізнес-процесів, удосконалення системи планування та підвищення ефективності використання ресурсів.

У цьому контексті особливого значення набуває розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком аграрного підприємництва на прикладі конкретного господарства. Аналіз діяльності та визначення стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Делени» Болградського району Одеської області дозволяє поєднати теоретичні положення з реальними умовами функціонування середнього аграрного підприємства, що зумовлює високу наукову та практичну актуальність обраної теми.

Теоретичну та методологічну основу складають праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань управління розвитком підприємств, аграрного підприємництва, стратегічного менеджменту, інноваційної діяльності та цифрової трансформації економіки. У процесі дослідження використано наукові підходи та концепції, викладені у працях Й. Шумпетера (інноваційна теорія підприємництва), П. Друкера (підприємництво як системна управлінська

діяльність), а також сучасні напрацювання українських учених, зокрема А. І. Лівінського, О. І. Мельничук, К. О. Бояринової, М. В. Руденка, К. Величко, Е. Цибульської, С. Коляденка, О. Дзись, В. Гайдея, Н. Петришин, М. Давидчак, К. Кравця, І. М. Петріва, у яких розкрито питання стратегічного управління, інноваційного менеджменту, цифровізації аграрних підприємств та трансформації бізнес-моделей в умовах сучасних викликів. Методологічні положення щодо прийняття управлінських рішень, оцінювання ефективності управлінського впливу та адаптації підприємств до нестабільного зовнішнього середовища сформовано з урахуванням праць І. Д. Падеріна, К. О. Сороки, Н. І. Редіної, Н. Левіної-Костюк, О. І. Мельничук та інших авторів, що забезпечило комплексність і наукову обґрунтованість проведеного дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи – розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком аграрного підприємництва на прикладі ТОВ «Делени» Болградського району Одеської області на період 2026–2027 років.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади управління розвитком аграрного підприємництва в сучасних умовах;
- розкрити сутність, класифікацію та особливості застосування методів і інструментів управління розвитком аграрних підприємств;
- узагальнити роль державного регулювання та цифровізації як інструментів забезпечення розвитку аграрного сектору.
- проаналізувати ресурсний потенціал та основні напрями господарської діяльності ТОВ «Делени»;
- оцінити фінансово-економічний стан підприємства та динаміку ключових показників за 2022–2024 роки;
- дослідити ефективність діючих управлінських методів і інструментів розвитку аграрного підприємництва на підприємстві.
- обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку аграрного підприємництва ТОВ «Делени»;

- розробити та запропонувати інноваційні заходи з підвищення ефективності діяльності підприємства;
- здійснити розрахунок економічної ефективності запропонованих управлінських і інвестиційних рішень.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком аграрного підприємництва.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком аграрного підприємства в сучасних умовах. Поглиблені дослідження здійснювалися на прикладі ТОВ «Делени», розташованого в смт. Бородіно Болградського району Одеської області.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано абстрактно-логічний метод для узагальнення теоретичних положень і формування висновків; монографічний метод – для комплексного вивчення діяльності ТОВ «Делени»; методи фінансово-економічного аналізу – для оцінювання показників ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства за 2022–2024 роки; порівняльний і трендовий аналіз – для виявлення динаміки основних фінансових показників; розрахунково-аналітичний метод – для обґрунтування стратегічних і управлінських рішень, зокрема доцільності впровадження CRM-системи та інших заходів розвитку підприємства.

Джерелами інформації слугували нормативно–правові акти України, дані Державної служби статистики, фінансова звітність ТОВ «Делени» за 2022–2024 роки, звіти про посівні площі та валові збори, внутрішня управлінська документація підприємства, наукові публікації та результати власних спостережень під час проходження виробничої практики.

Таким чином, дослідження має як теоретичне, так і прикладне значення, адже запропоновані рекомендації можуть бути використані безпосередньо ТОВ «Делени» для переходу на новий рівень управління та забезпечення стійкого розвитку в найближчі роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні

теоретико–методичних підходів і розробці конкретних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління розвитком ТОВ «Делени» в умовах цифрової трансформації та зростаючих вимог аграрного ринку.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень опубліковано 1 наукова праця:

Петрів І.М., Гуцу В.Ф., Грибов М.В. Інноваційний менеджмент як детермінанта стратегічного розвитку аграрного бізнесу в умовах глобалізації.

Економіка та суспільство. 2025. № 78.

URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6510> DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-36>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Теоретичні засади розвитку аграрного підприємництва

Будь-яке підприємство, незалежно від масштабу чи сфери діяльності, прагне досягти головної мети – отримання максимально можливого прибутку. У сучасних умовах постійних змін, що зумовлені еволюцією технологій, трансформацією споживчих смаків та процесами глобалізації, компанії вимушені безперервно адаптуватися та вдосконалювати свою діяльність. У такому динамічному середовищі здатність до ефективного розвитку стає ключовою умовою довгострокового успіху підприємства.

Єдиного та загальноприйнятого визначення терміна «розвиток бізнесу» поки що не існує. Аналіз існуючих трактувань дозволяє зробити висновок, що розвиток можна розглядати як безперервний процес змін, який охоплює всі сфери функціонування підприємства.

Проблемою є те, що поняття «розвиток» і «зростання» часто ототожнюють, хоча це не зовсім коректно. «Зростання» пов'язане переважно з кількісними змінами, тоді як «розвиток» включає і кількісні, і якісні перетворення. Тобто зростання можна вважати складовою розвитку, однак воно не відображає його повної сутності. Розвиток також охоплює модернізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій, розширення ринків збуту та інші аспекти діяльності підприємства.

В умовах повномасштабної війни питання розвитку аграрних підприємств набуває ще більшої актуальності. Воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, обмеження доступу до ресурсів та зростання виробничих витрат змушують бізнес шукати нові підходи до організації діяльності. Одним із ключових інструментів адаптації стає цифрова трансформація: використання систем точного землеробства, GPS-моніторингу техніки, супутникової

аналітики, електронного документообігу та автоматизованих управлінських платформ. Такі технології дозволяють оптимізувати витрати, приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу й підвищувати стійкість підприємства навіть у критичних умовах. Таким чином, цифровізація виступає не лише засобом модернізації, а й важливим фактором забезпечення економічної безпеки та безперервності функціонування аграрного бізнесу під час війни.

З огляду на це вважаємо доречним узагальнити основні підходи до трактування поняття «розвиток», що подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування поняття «розвиток»

Автор	Зміст
Богатирьов І. О. [36]	Розвиток є сукупність різнохарактерних економічних змін, цілеспрямоване інтенсивне перетворення, що проходять в соціально–економічній системі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів процесів, перехід і закріплення підприємства в різних організаційно–економічних станах
Забродська Л.Д. [41]	Розвиток – цілеспрямовані та незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються за дії певних закономірностей і призводять до структурних перетворень для довгострокового ефективного функціонування підприємства
Матішак Ю.І. [68]	Розвиток, системна трансформація, ніколи не відбувається одноразово від гіршого до гіршого, а процес постійного вдосконалення, яке ніколи не зупиняється з часом, процес не завжди безперервний, здебільшого просуваючись ривками, уникаючи криз різної глибини та виміру
Талавирич О.М. [36]	Розвиток – це процес переходу системи з одного стану в інше зі зміною якісних і кількісних характеристик
Василенко В.О. [41]	Розвиток підприємства – це процес, що не припиняється в часі, планомірно продовжується, має сплесковий характер і відбувається за рахунок як якісних, так і кількісних змін, для переходу різних підсистем на якісно новий рівень завдяки адаптації до чинників, внутрішнього та зовнішнього середовища з метою досягнення найбільш ефективного стану підприємств

Джерело: Створено автором за даними [36, 41, 68]

Розвиток підприємства може набувати різних форм. Саме тому існує багато підходів до класифікації цього процесу. Зокрема, за характером змін виділяють лінійний, циклічний та спіралеподібний типи розвитку. Якщо ж брати до уваги глибину перетворень, розвиток поділяють на прогресивний, що веде до вдосконалення системи, та регресивний, який супроводжується погіршенням ключових показників. З позиції швидкості та масштабності змін говорять про еволюційний (поступовий) та революційний (кардинальний) розвиток.

За джерелом зростання підприємства розрізняють екстенсивний розвиток, що ґрунтується на збільшенні ресурсів, і інтенсивний, який досягається завдяки підвищенню ефективності їх використання. У стратегічному аспекті підприємства можуть розвиватися адаптивно, реагуючи на зовнішні умови; реактивно, усуваючи наслідки проблем; або випереджувально, формуючи нові можливості. За швидкістю змін виокремлюють експансивний тип, що характеризується швидким масштабуванням, та стабільний, який передбачає поступове, збалансоване зростання. Узагальнену класифікацію доцільно представити у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Напрямки розвитку підприємства

Стратегічний розвиток	Формування довгострокового бачення підприємства, розробка та реалізація стратегії розвитку на 2025–2030 роки, аналіз ринку, планування нових бізнес-напрямів і моделей отримання доходу.
Виробничий розвиток	Покращення та нарощування виробничого потенціалу підприємства. Передбачає впровадження сучасних технологій, модернізацію виробничих процесів, розширення потужностей, підвищення якості продукції та загальної ефективності виробництва.
Інноваційний розвиток	Активне впровадження нових ідей, технологій, продуктів і процесів (точне землеробство, власне насінництво, цифрові платформи), що забезпечують зростання конкурентоспроможності та швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.
Фінансовий розвиток	Зміцнення фінансової стійкості підприємства через ефективне управління грошовими потоками, мінімізацію ризиків, оптимізацію структури капіталу та забезпечення стабільного зростання прибутковості.
Маркетинговий розвиток	Удосконалення маркетингової стратегії, зміцнення бренду, розширення каналів збуту, дослідження ринків, розвиток прямих контрактів із переробниками та експортерами, впровадження трейсованості продукції.
Кадровий розвиток	Формування високопрофесійної команди шляхом регулярного навчання персоналу, створення ефективної системи мотивації, розвитку лідерства та кар'єрного зростання співробітників.
Екологічний розвиток	Перехід до ресурсозберігаючих і екологічно безпечних технологій, зменшення викидів, раціональне використання добрив і ЗЗР, впровадження практик сталого землеробства, відповідність стандартам ЄС.
Соціальний розвиток	Зміцнення відносин із працівниками, пайовиками, місцевою громадою та партнерами через програми корпоративної соціальної відповідальності, підтримку громадських ініціатив, створення комфортних умов праці та розвиток території присутності.

Джерело: Створено автором за даними [19]

Варто зазначити, що розвиток підприємства в умовах сучасної економіки є складним, комплексним та багатоаспектним процесом. Ефективні зміни можливі лише за умови гармонійного поєднання управління фінансами, виробничими процесами, маркетингом, інноваціями та кадровими ресурсами. Власне, саме інтеграція цих напрямів формує основу стійкого і довгострокового зростання компанії.

Особливої уваги сьогодні потребує здатність бізнесу своєчасно адаптуватися до нових технологічних, соціальних і ринкових викликів. Підприємства, які вміють швидко перебудовуватися та інвестувати у розвиток компетенцій і цифрових рішень, отримують значно вищі шанси на успіх у конкурентному середовищі.

Сьогодні поетапна цифрова трансформація вже не є опцією – це обов’язкова умова виживання й лідерства. Підприємства, які постійно інтегрують сучасні автоматизовані рішення, не лише значно підвищують продуктивність праці та оптимізують усі процеси, а й забезпечують високий рівень інформаційної безпеки, що особливо важливо в умовах зростання кіберзагроз. Тільки ті компанії, які свідомо інвестують у цифрові інновації та безперервно вдосконалюють свої бізнес–процеси, здатні не просто утримуватись на ринку, а й задавати його темп розвитку [3].

Поняття «трансформація» має міждисциплінарний характер і застосовується в різних наукових галузях для характеристики процесів глибокої зміни стану, структури чи властивостей об’єктів.

З позиції системного та синергетичного підходів усі системи (зокрема соціально–економічні) еволюціонують циклічно й постійно зазнають якісних змін під впливом зовнішнього середовища. Особливо це стосується макросистем, які функціонують у стохастичних умовах і отримують постійні імпульси для трансформаційних процесів. Тому трансформацію доцільно розглядати як необоротний процес якісного перетворення системи, при цьому як конструктивні, так і деструктивні зміни є формами однієї й тієї самої трансформації.

У таблиці 1.3 наведено огляд окремих наукових підходів до трактування сутності терміна «трансформація».

Таблиця 1.3 – Основні наукові інтерпретації поняття «трансформація»

Автор	Інтерпретація
Й. Шумпетер [6]	Трансформація – це погане творче руйнування та хороші радикальні інновації
О. Барановський [70]	Трансформація виходить за межі простої зміни окремих елементів системи. Вона охоплює глибокі взаємопов'язані перетворення структури, функцій, організаційних форм, міжособистісних відносин, інтересів сторін, а також цілей діяльності суб'єктів господарювання та ролі окремих секторів у національній економіці.
С. Кудлаєнко [74]	Трансформація – це складне інтегративне явище, що одночасно включає безліч взаємопов'язаних процесів на різних рівнях і в різних сферах виробництва, які спільно формують новий якісний стан системи.
Загальний підхід	Трансформація – це перехідний процесів і структур від одного стану до принципово іншого, який може відбуватися як під впливом цілеспрямованого державного регулювання, так і стихійно, як на макро–, так і на мікроекономічному рівні.

Джерело: Створено автором на основі [6, 70, 74]

І. В. Якушко пропонує розрізняти два взаємопов'язані аспекти трансформаційного переходу:

1. Кількісний – поступове накопичення численних змін і процесів, які поступово модифікують ключові параметри функціонування та розвитку системи.
2. Якісний – досягнення нового стійкого стану системи після завершення цих процесів, коли кількісні зміни переходять у принципово інший якісний рівень її існування [74].

Сутність підприємства як організаційної форми господарювання визначена Законом України «Про господарські товариства», а визначення зафіксоване в Митному кодексі України: підприємство – будь-яка юридична особа, а також фізична особа - підприємець [22, 40].

У зв'язку із викладеним, доцільно проаналізувати та узагальнити існуючі теорії (концепції) підприємства (Таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Теорії (концепції) підприємства

Теорія (концепція) підприємства	Зміст поняття «підприємство»
Неокласичний підхід	Підприємство розглядається як єдина система, у межах якої залучені ресурси використовуються у виробничому процесі та трансформуються у готову продукцію, що реалізується на конкурентному ринку. В основі цієї моделі лежить виробнича функція, яка відображає взаємозв'язок між обсягами використаних факторів виробництва та результатами діяльності.
Інституційна концепція підприємства	Підприємство трактується як форма організації спільної діяльності людей, спрямована на підвищення ефективності використання їх ресурсів і можливостей. На відміну від неокласичного підходу, інституційна теорія не зосереджується на описі поведінки фірми через жорстку технологічну залежність між витратами факторів виробництва та обсягами випуску, а більше уваги приділяє організаційним і соціальним аспектам функціонування.
Еволюційна теорія	Підприємство розглядається як учасник середовища аналогічних суб'єктів, поведінка якого формується під впливом взаємодії з іншими учасниками та власних внутрішніх характеристик. У процесі діяльності та постійної адаптації до змін зовнішнього й внутрішнього середовища виникають усталені норми, традиції та механізми прийняття управлінських рішень.
Підприємницька модель підприємства	Підприємство є складною відкритою виробничо–господарською та соціальною системою, що об'єднує взаємопов'язані структурні елементи – підрозділи, служби, цехи й дільниці. Основною метою такої системи є задоволення потреб суспільства.
Інтеграційна концепція підприємства	Підприємство визначається як відносно стабільна цілісна соціально–економічна система, що поєднує у просторі та часі процеси виробництва, збуту продукції та відтворення ресурсів. Ключовою ланкою, яка об'єднує ці процеси з ринковими позиціями підприємства, виступає його потенціал – сукупність наявних ресурсів і можливостей, що формують перспективи розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Дана концепція підкреслює необхідність урахування впливу зовнішніх факторів та створення ефективної системи управління виробничою діяльністю.
Концепція підприємства як відкритої матеріально–речової та соціально–економічної системи	З позицій соціального підходу підприємство виступає складовою соціально–економічної структури суспільства, у межах якої забезпечується узгодження інтересів суспільства, трудового колективу та окремих працівників, а також реалізація їх економічних і соціальних потреб.

Джерело: Створено автором на основі [10]

В межах дослідження також важливо з'ясувати основні підходи до розуміння сутності підприємництва.

Таблиця 1.5. – Основні підходи до визначення підприємництва

Підхід	Сутність
Економіко-класичний (прибутковий) підхід	У межах класичної економічної теорії підприємництво розглядається як діяльність, спрямована на отримання прибутку в умовах ризику. Р. Кантильйон одним із перших визначив підприємця як особу, що діє в умовах невизначеності та бере на себе ризик. А. Сміт пов'язував підприємництво з раціональним використанням ресурсів і прагненням до економічної вигоди.
Неокласичний підхід	У неокласичній теорії підприємництво не виокремлюється як самостійне явище, а розглядається в межах виробничої діяльності фірми. Підприємець виступає організатором факторів виробництва, який забезпечує їх оптимальне поєднання для досягнення економічного результату.
Інноваційний підхід	Й. Шумпетер визначав підприємництво як процес здійснення нових комбінацій, що включають впровадження інновацій, нових продуктів, технологій, ринків або форм організації. Підприємець у цьому підході – це новатор, який забезпечує економічний розвиток через «творче руйнування».
Ризиково-невизначений підхід	Ф. Найт розмежував поняття ризику та невизначеності й підкреслив, що саме діяльність в умовах невизначеності є визначальною характеристикою підприємництва. Прибуток, за Найтом, є винагородою підприємця за прийняття рішень у ситуації, де неможливо точно передбачити результат.
Інституційний підхід	Інституційна теорія розглядає підприємництво як діяльність, що здійснюється в межах певної інституційної системи – сукупності формальних і неформальних правил, норм і обмежень. Підприємець реагує на інституційні стимули та транзакційні витрати, обираючи найефективніші форми господарювання.
Соціально-економічний підхід	У межах цього підходу підприємництво розглядається не лише як економічна, а й як соціальна діяльність, пов'язана з реалізацією цінностей, мотивацій, культури та відповідальності перед суспільством. П. Друкер наголошував, що підприємництво – це системна інноваційна практика, яка може здійснюватися в різних організаційних формах.
Правовий (нормативний) підхід	Згідно з правовим підходом, підприємництво визначається як самостійна, ініціативна, систематична діяльність, що здійснюється на власний ризик з метою отримання прибутку та соціально-економічних результатів. Цей підхід фіксує формальні ознаки підприємництва та його правові межі.

Джерело: Створено автором на основі [71]

В аграрному секторі України безперервно утворюються та діють господарюючі суб'єкти різноманітних організаційно-правових форм. Загальні та спеціальні вимоги до їхнього заснування встановлює законодавство. За останні роки частка таких суб'єктів у сільському господарстві становила приблизно 4% від загальної кількості, причому переважну більшість серед них складають саме підприємства [54].

У 2021 – на початку 2022 рр. національна економіка України перебувала в

процесі подолання наслідків пандемії COVID-19 та затяжної гібридної війни, а з початком повномасштабного вторгнення росії з 24 лютого 2022 року суб'єкти підприємництва опинилися в умовах постійної нестабільності, що відобразилося на їх кількості та структурі діяльності. Особливо відчутних втрат зазнав аграрний сектор, адже на територіях, безпосередньо охоплених бойовими діями, до війни вироблялося близько 36 % зернових культур, а блокада Чорного моря та руйнування інфраструктури суттєво підвищили витрати й ризики виробництва та експорту [42].

Дослідження дії об'єктивних економічних законів та їх практичне застосування в аграрному секторі Одеської області є важливою передумовою підвищення економічної ефективності підприємницької діяльності. Оскільки аграрне підприємництво насамперед реалізується у сфері виробництва, ключовим чинником його розвитку виступає вдосконалення виробничих відносин і зростання продуктивних сил, що безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці в сільському господарстві регіону.

У процесі господарської діяльності між учасниками аграрного виробництва формуються виробничі відносини, які базуються на відносинах власності на засоби виробництва та відображають економічні інтереси як підприємців, так і найманих працівників. При цьому інтерес підприємця зосереджений на максимізації прибутку через ефективне використання ресурсного потенціалу, тоді як наймані працівники зацікавлені у зростанні рівня оплати праці, що значною мірою залежить від їх професійної підготовки та кваліфікації. Підвищення продуктивності праці сприяє узгодженню цих інтересів, оскільки впровадження інноваційних технологій, сучасної техніки та наукових досягнень у виробництво підвищує ефективність аграрного бізнесу й одночасно створює передумови для професійного розвитку працівників. Модернізація засобів виробництва в аграрному секторі Одеської області зумовлює перехід робочої сили на якісно вищий рівень, формуючи матеріальну основу високопродуктивної праці та зростання віддачі трудових ресурсів. Водночас розвиток аграрного підприємництва має важливе соціально-

економічне значення, оскільки сприяє підвищенню рівня життя сільського населення, створенню додаткових робочих місць, розвитку самозайнятості та фермерських господарств, а також зміцненню соціальної відповідальності підприємців.

Особливої актуальності для Одеської області набуває дотримання принципу пропорційного розвитку, що передбачає оптимізацію міжгалузевих і територіальних пропорцій у межах регіональної економіки, адже розвиток аграрного підприємництва неможливий без комплексної структурної перебудови регіональної політики та врахування особливостей співвідношення міського і сільського населення, що в підсумку сприятиме більш збалансованому соціально-економічному розвитку територій області.



Рисунок 1.1. Методичні підходи до вивчення ефективного розвитку аграрного підприємництва регіону

Джерело: Створено автором

Як зазначає М.М. Сахацький, важливе значення для розвитку аграрного підприємництва слід враховувати інституційні зміни. А тому виділення специфічних рис управління розвитком аграрних підприємств під час інституційних змін дає змогу розглядати об'єкт дослідження як цілісну систему, що складається з тісно пов'язаних і взаємозалежних компонентів реальної дійсності [62].

Факторами, які зумовлюють особливості процесу управління в аграрному підприємстві в період інституційних перетворень як комплексного соціально-економічного феномена, є: специфіка управлінської праці як окремого виду людської діяльності; унікальність сільського способу життя; особливості

сільськогосподарського виробництва; характерні ознаки соціально-економічних процесів, пов'язаних з інституційними змінами в економіці.

Ключовими характеристиками управління розвитком аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій виступають: багатоплановість управлінського процесу, обумовлена складністю суб'єкта як соціально-економічної системи; універсальність управління розвитком аграрного бізнесу, що пояснюється наявністю в об'єкті управління елементів різної природи – неживої, живої, матеріальної, духовної, економічної, соціальної, інформаційної, технічної, технологічної тощо; єдність принципів управління розвитком аграрного підприємництва, нова якість яких формується на основі системи правил, узгоджених з науковими положеннями, правовими нормами та інституційними традиціями людини й суспільства [62].

Аграрне підприємництво має низку специфічних рис, зумовлених особливостями сільського господарства як галузі економіки. Передусім воно пов'язане з виробництвом продукції першої необхідності, що накладає на підприємця підвищену соціальну відповідальність. Сільськогосподарський виробник повинен забезпечувати населення продовольством у потрібні терміни, необхідних обсягах та відповідному асортименті, враховуючи демографічні, культурні та споживчі особливості. Таким чином, аграрне підприємництво поєднує економічні цілі з виконанням важливої суспільної функції.

Іншими специфічними рисами є: залежність виробничого процесу від біологічних і сезонних чинників та особлива роль землі як основного засобу виробництва та вплив природно-кліматичних умов. Підприємець не лише використовує землю для отримання прибутку, а й несе відповідальність за збереження та підвищення її родючості. Крім того, різноманітність форм власності та висока конкуренція на аграрному ринку вимагають постійного підвищення конкурентоспроможності продукції. Значні інвестиції у техніку, залежність від погодних умов і відкладений у часі фінансовий результат роблять аграрне підприємництво капіталомістким і ризиковим, але водночас стратегічно важливим для стабільності та розвитку економіки країни [64].

1.2. Методи, моделі та інструменти управління розвитком аграрних підприємств

Перш ніж аналізувати методи управління, важливо визначити їхню основну орієнтацію, внутрішній зміст та організаційні особливості застосування. Усі методи управління спрямовані на вплив на конкретний об'єкт або систему, якою керують, забезпечуючи її функціонування та розвиток.

У реальній практиці управління зазвичай використовується не один, а комплекс методів. Вони взаємно підсилюють один одного, утворюють цілісну систему впливів і забезпечують баланс між різними інструментами регулювання. Тільки їх гармонійне поєднання дозволяє досягти ефективності та адаптивності управлінського процесу.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації методів управління. Часто дослідники виділяють загальні та специфічні методи. Загальні методи визначають загальний напрям, у межах якого має розвиватися система управління, та окреслюють шляхи досягнення стратегічних цілей. Вони охоплюють широкий спектр принципів і підходів, проте зазвичай не дають відповіді на питання, як саме впливати на окремий структурний елемент у певній управлінській ситуації. Попри це, загальні методи дозволяють сформулювати фундаментальні правила, що відображають сутність управлінського впливу та визначають логіку вирішення ключових завдань підприємства.

Важливість загальних методів полягає в їх здатності задавати вектор розвитку організації. Вони виступають концептуальною основою, на яку спираються вже конкретні дії менеджерів. У сучасних умовах, коли підприємства працюють у нестабільному середовищі, роль загальних методів лише зростає, адже саме вони допомагають координувати діяльність різних підрозділів, забезпечують узгодженість рішень та створюють підґрунтя для ефективного стратегічного управління [8].

Велика кількість існуючих методів управління потребує їх систематизації

та чіткого структурування з урахуванням певних критеріїв. У наукових дослідженнях зазвичай виокремлюють кілька найбільш поширених груп методів управлінського впливу:

1. економічні методи, що базуються на формуванні планово–економічних показників і розробленні механізмів досягнення поставлених цілей. Вони стимулюють ініціативність і відповідальність працівників за результат завдяки матеріальній мотивації;
2. організаційно–розпорядчі методи, які ґрунтуються на системі повноважень, регламентації та ієрархічному підпорядкуванні;
3. соціально–психологічні методи, спрямовані на формування позитивних міжособистісних відносин, підтримку згуртованості колективу та підвищення соціальної активності персоналу;
4. евристичні методи, що на противагу формалізованим технікам спираються на творчість, інтуїцію та нестандартні підходи до розв’язання управлінських проблем;
5. ідеологічні та інші спеціальні методи, які проявляються як розширення або конкретизація загальних підходів до управління [55].

Економічні методи займають важливе місце серед управлінських інструментів, адже вони впливають на поведінку працівників через механізми матеріального стимулювання та мотивації до результативної діяльності. Економічні інтереси формують складну систему взаємодії між державою, підприємствами та окремими працівниками. Оскільки інтереси цих груп не завжди збігаються, виникають суперечності, що потребують узгодження. Пошук балансу між економічними цілями різних суб’єктів завжди був однією з найбільш складних задач управління.

Ф. Тейлор та А. Файоль стали одними з перших дослідників, які теоретично обґрунтували важливість застосування методів управління в економічній діяльності. У своїх працях вони значну увагу приділяли питанням матеріальної мотивації працівників, зокрема системі оплати праці як ключовому інструменту економічного впливу. На їхню думку, будь–яка виконана робота

повинна винагороджуватися відповідно до встановленого плану, де висока результативність має супроводжуватися відповідною оплатою. Дослідники підкреслювали необхідність стимулювання продуктивних співробітників і детально описували принципи заохочення тих працівників, які демонструють високу ефективність [34].

Метод господарювання може бути віднесений до групи економічних способів управління, адже його основою виступає економічне стимулювання, що ґрунтується на формуванні доходів підприємств, закупівельних структур та окремих працівників залежно від їхнього індивідуального внеску у спільну діяльність.

У побудові системи економічних заохочень ключовими є такі засади:

- узгодженість та логічний зв'язок між цілями економічної мотивації та стратегічними напрямками розвитку організації;
- диференціація системи стимулів відповідно до необхідності здійснення структурних змін у виробництві;
- поєднання економічних важелів впливу з іншими інструментами мотивації персоналу;
- рівноважне застосування як економічних стимулів, так і економічних санкцій, що встановлюють відповідальність організацій та окремих працівників [28].

Важливе місце у системі методів управління займають організаційно-адміністративні методи. Вони включають прийоми та способи впливу керівника (суб'єкта управління) на підлеглих (об'єкт управління) через використання владних повноважень та авторитету. Основою таких методів є організаційні зв'язки, що формуються в будь-якому суспільстві або економічній системі та визначають розподіл прав, обов'язків, компетенцій і повноважень. Саме завдяки їм вибудовується ієрархія управління та встановлюються співвідношення між відповідальністю й правами всередині організації.

Організаційно–управлінські методи відображають прямий директивний вплив на керовані системи, і невиконання таких вимог вважається порушенням виконавчої дисципліни та тягне за собою відповідні санкції.

Ці методи базуються на таких складових: законодавча база держави; система планів, програм і завдань; нормативні документи органів вищого рівня управління; оперативне управління.

До законодавчих актів належать закони, укази, постанови, накази, державні стандарти, інструкції та положення, що ухвалюються найвищими органами влади (президентом, парламентом, урядом) і є обов’язковими для всіх суб’єктів господарювання.

Нормативні документи вищих управлінських структур охоплюють методики, інструкції, стандарти та інші акти, які використовуються в організаціях, що підпорядковуються відповідним міністерствам чи агентствам. Система планування та програмування діяльності підприємства також має розпорядчий характер, оскільки визначає завдання для всіх працівників і регламентує їхню роботу для досягнення поставлених цілей та підвищення результативності.

Оперативне управління включає накази, заохочення, покарання, делегування повноважень та передачу відповідальності за вертикаллю влади.

Організаційно–розпорядчий вплив реалізується у формах:

- прямого адміністративного розпорядження, яке є обов’язковим до виконання та спрямоване на конкретних виконавців;
- встановлення правил, що регламентують діяльність підлеглих;
- розробки рекомендацій для поліпшення організаційних процесів;
- контролю за діяльністю працівників і підприємств.

Організаційно–управлінські методи охоплюють повноваження керівника, його дисциплінарні функції та відповідальність. Основними формами їх застосування можуть бути:

- накази та заборони;
- рекомендації, роз’яснення, пропозиції та договірні методи;

— консультації та компромісні рішення.

Організаційно–розпорядчі методи реалізуються через акти управління – накази, розпорядження, рішення, вказівки, які формують чітку систему регулювання. Дисциплінарні заходи застосовуються у випадках порушення встановлених вимог або невиконання розпорядчих документів.

Соціально–психологічні методи виступають як комплекс способів впливу на свідомість працівників, їхню соціальну активність і поведінку з метою підвищення ефективності діяльності організації. Вони спрямовані на роботу з колективом, розвиток його взаємодії, формальних і неформальних груп, статусних ролей, системи відносин та соціальних потреб. Ці методи ґрунтуються на мистецтві переконання й охоплюють такі інструменти, як стимули, заохочення, особистий приклад, інформування, навіювання, спонукання та інші форми впливу.

Метод переконання базується на логічних аргументах та використанні фактів для мотивації виконавця діяти у потрібному напрямі. Його реалізація часто здійснюється через рекомендації, які апелюють до свідомості та професійної відповідальності працівника.

Метод спонукання передбачає мотивацію працівника на основі його власних інтересів, реалізується у вигляді порад або прохань. Особистий приклад керівника виступає дієвим засобом впливу, адже демонструє модель поведінки, яку мають наслідувати підлеглі.

Методи заохочення покликані забезпечити пряму залежність між результатами праці та винагородою. Їх ефективність ґрунтується на знанні психології персоналу та здатності стимулювати індивідуальний і колективний розвиток.

Метод інформування передбачає цілеспрямоване поширення інформації, необхідної для прийняття оптимальних рішень.

Психологічні методи використовуються також у підборі та розміщенні кадрів, професійному відборі та навчанні.

Залежно від етапів управлінського процесу виділяють такі групи методів: методи впливу на об'єкти управління; методи прийняття рішень; методи інформаційного забезпечення; методи організації системи управління; методи контролю, оцінки та аналізу.

У межах цієї класифікації застосовують такі підходи: проблемно–організаційний; програмно–цільовий; функціональний; організаційне регулювання; організаційний дизайн; організаційний аналіз [66].

Методи керування функціональними підсистемами безпосередньо пов'язані зі структурою організації. Наприклад, у сфері виробництва використовують методи: прогнозування та побудови сценаріїв; діагностики ресурсів; контролю якості; планування та програмування виробництва; аналізу діяльності.

Методи реалізації управлінських функцій стосуються планування, координації, мотивації, контролю. До методів планування належать прогнозування, регресійний аналіз, мозковий штурм, експертні оцінки, екстраполяція, аналіз факторів та формування дерева рішень.

Експертні оцінки (метод Дельфі) передбачають опитування фахівців, повторну корекцію прогнозів і досягнення узгодженої думки. Його перевагою є швидкість та різноманіття поглядів, а недоліком – висока вартість та можливість суб'єктивних помилок.

«Мозковий штурм» – це колективний пошук оптимальних управлінських рішень, під час якого заборонена критика пропозицій, що стимулює появу інноваційних ідей.

Методи прийняття рішень – це послідовність етапів, що включають аналіз ситуації, збирання та обробку інформації, моделювання варіантів дій і вибір оптимального рішення. При цьому широко використовуються інформаційні технології та методи оптимізації [30].

На етапі реалізації рішень застосовуються як прямі (накази, розпорядження), так і непрямі методи впливу (стимулювання, формування

мотиваційної готовності). На етапі контролю використовують діагностичні та корекційні методи для оцінки результатів та внесення необхідних змін.

Проведений аналіз дозволяє ствердити, що сучасна система методів управління організацією зберігає класичну тріаду (економічні, організаційно–адміністративні та соціально–психологічні методи), проте їх зміст, пріоритетність і співвідношення та механізми реалізації зазнали суттєвих трансформацій під впливом цифрової трансформації, змін у структурі робочої сили та нових наукових уявлень про мотивацію.

Економічні методи залишаються важливим інструментом, однак їхня ефективність у 2025 році значною мірою залежить не від розміру матеріальної винагороди самої по собі, а від ступеня залучення працівника до результатів компанії через механізми співвласності, довгострокового стимулювання та прозорого зв'язку індивідуального внеску з загального успіху. Традиційна схема «зарплата + квартальна премія + штраф» поступається місцем комплексним програмам, що включають ESOP, phantom shares, profit–sharing на рівні команд, гейміфіковані OKR–системи та персоналізовані well–being бюджети.

Організаційно–адміністративні методи, попри збереження формальної ролі в державному секторі та великих ієрархічних корпораціях, суттєво втратили домінуюче значення у компаніях знань та інноваційних галузях. Прямі накази та жорстке регламентування дедалі частіше замінюються або доповнюються автоматизованими політиками, самоорганізацією команд (Agile, Scrum, Holacracy) та культурою довіри. У більшості успішних організацій адміністративний вплив реалізується переважно у «невидимій» формі – через архітектуру інформаційних систем, чітко прописані цінності та автоматизований compliance, а не через особисті розпорядження керівника.

Найвиразнішу еволюцію демонструють соціально–психологічні методи, які фактично стали основним джерелом конкурентної переваги. Сучасна практика доводить, що стійка внутрішня мотивація формується не стільки економічними стимулами, скільки трьома ключовими факторами: автономією, можливістю опанування (mastery) та відчуттям сенсу. У цьому контексті

особливого значення набувають психологічна безпека (концепція Е. Едмондсон), радикальна прозорість, культура конструктивного зворотного зв'язку та свідоме формування організаційної культури як основного інструменту управління [24].

Таким чином, у 2025 році найбільш ефективною є інтегративна модель, за якої економічні стимули виступають необхідною умовою, організаційно–адміністративні методи забезпечують мінімально необхідний порядок і відповідність нормативним вимогам, а соціально–психологічні та культурні інструменти стають головним драйвером продуктивності, інноваційності та довгострокової стійкості організації.

Державне регулювання та підтримка аграрного підприємництва в Україні реалізуються через комплекс взаємопов'язаних методів і інструментів, спрямованих на стимулювання розвитку сільськогосподарських підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення продовольчої безпеки країни (Табл. 1.6).

Для ТОВ «Делени» ефективне використання цих можливостей у поєднанні з впровадженням сучасної CRM-системи дозволяє не лише підвищити внутрішню ефективність управління, але й інтегруватися в загальнодержавну систему підтримки аграрного сектору, що сприятиме сталому розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

В умовах воєнного стану та за результатами аналізу інформації на офіційному веб-сайті профільного Міністерства з питань розвитку аграрного підприємництва [51] можна визначити, що державна аграрна політика у 2024 та 2025 році базувалась на поєднанні прямої бюджетної допомоги та опосередкованих фінансових інструментів. Такий підхід дозволив одночасно підтримувати ліквідність аграрних підприємств і стимулювати інвестиційний розвиток, не створюючи надмірного фіскального навантаження на бюджет.

Таблиця 1.6 – Методи та інструменти державного регулювання і підтримки аграрного сектору

Метод	Інструменти
Нормативно-правові методи регулювання	Ключову роль у формуванні умов функціонування аграрного бізнесу відіграє законодавча база. Основоположним актом є Закон України «Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку», який визначає інструменти фінансової допомоги, податкового стимулювання та механізми компенсацій для сільськогосподарських товаровиробників. Також важливе значення мають Земельний кодекс України, Податковий кодекс України та Закон України «Про фермерське господарство», які регламентують земельні відносини, оподаткування та організаційні форми ведення аграрного бізнесу.
Фінансово-економічні інструменти підтримки	Держава реалізує підтримку аграрного підприємництва через бюджетні програми Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України, зокрема програми часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки, здешевлення кредитів та підтримки розвитку тваринництва. Окремим важливим інструментом є програма «Доступні кредити 5–7–9%», яка дозволяє аграрним підприємствам залучати фінансові ресурси на пільгових умовах.
Інституційні та організаційні механізми	Важливу роль у реалізації державної аграрної політики відіграють профільні інституції, зокрема Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України, Державний аграрний реєстр (ДАР), а також державні банки та фонди підтримки підприємництва. Через ДАР забезпечується доступ аграрних підприємств до програм підтримки, подання заявок в електронному форматі та підвищення прозорості розподілу державних ресурсів.
Інформаційно-консультаційні та інноваційні інструменти	Держава також застосовує інструменти інформаційної підтримки, зокрема через дорадчі служби, програми підвищення кваліфікації та стимулювання впровадження інновацій. У цьому контексті важливими є державні та міжнародні проекти, спрямовані на цифровізацію аграрного сектору, впровадження сучасних ІТ-рішень і підвищення управлінської ефективності підприємств.

Джерело: створено автором на основі [13, 14, 51]

Водночас, в умовах воєнного стану ключову роль відіграє залучення ресурсів міжнародних фінансових організацій і донорських фондів. Державна підтримка дедалі частіше реалізується у форматі співфінансування або гарантування програм, що підвищує їхню стійкість та масштабованість [58].

Слід відзначити, що основними фінансовими механізмами державної підтримки аграрного сектору виступали та продовжують застосовуватись:

- програми пільгового кредитування, зокрема через державні банки, механізми портфельних гарантій та компенсації відсоткових ставок. Вони

спрямовані на зменшення кредитних ризиків для аграріїв і підтримку їх платоспроможності.

- часткове відшкодування витрат на придбання техніки, обладнання, насіння та інших виробничих ресурсів. Такі механізми орієнтовані на стимулювання оновлення матеріально-технічної бази аграрних підприємств.

- окрему увагу приділено розвитку аграрного страхування та механізмів державних гарантій, що дозволяють знизити вплив воєнних, кліматичних та ринкових ризиків на результати діяльності аграріїв [58, 16].

В контексті зазначеного слід відмітити, що Державний аграрний реєстр (ДАР) визначено ключовим цифровим інструментом доступу до програм підтримки. Його використання забезпечує прозорість, адресність допомоги та зменшує адміністративні бар'єри для аграрних підприємств.

Безпосередньо фінансова підтримка аграрного сектору здійснюється через цільові бюджетні програми, спрямовані на підтримку малих і середніх виробників, відновлення виробничого потенціалу та забезпечення продовольчої безпеки.

Слід наголосити, що в умовах критичних витрат на оборону ключовими стають грантові програми та фонди підтримки, які доповнюють державні ресурси й орієнтовані на інновації, цифровізацію та експортний розвиток аграрного бізнесу.

1.3. Цифровізація як інструмент забезпечення розвитку аграрного підприємництва

У сучасних умовах управління розвитком агропромислових підприємств набуває особливої значущості, оскільки саме цей сектор дедалі більше впливає на глобальні процеси – від забезпечення продовольчої безпеки до підтримання сталого економічного зростання. Сільськогосподарським компаніям, які мають амбіції досягти високих результатів та зберегти конкурентні позиції в умовах

цифрової трансформації, доводиться працювати за новими правилами й використовувати нові можливості.

Процес цифрової модернізації аграрних підприємств характеризується високою передбачуваністю, продуктивністю та здатністю швидко пристосовуватися до мінливих зовнішніх умов. Завдяки цьому підвищується рівень продовольчої безпеки, економічної стабільності та ефективності господарювання [56].

З позицій сучасних викликів можна стверджувати, що поодинокі локальні ініціативи вже не здатні забезпечити належний ефект. Для повноцінної реалізації потенціалу цифрових рішень необхідні цілісні програми розвитку, доступ до фінансування, підвищення цифрової грамотності, а також стимули для підприємств, що впроваджують інноваційні підходи. Водночас державна політика має не лише підтримувати технічне переоснащення, а й формувати умови для сталого розвитку громад, адже цифровізація змінює не тільки виробничий сектор, а й соціально–економічну структуру сільських регіонів. У підсумку системний підхід дозволить підвищити конкурентоспроможність аграрної галузі, забезпечити ощадливе використання ресурсів та сприяти зміцненню продовольчої безпеки країни [31].

Індустрія 4.0 стала символом стрімкого технологічного прориву, який у 2015 році був офіційно названий Четвертою промисловою революцією. Цей етап характеризується інтеграцією цифрових, кіберфізичних та автономних систем у всі сфери економіки, включно з сільським господарством. У науковій літературі прийнято виділяти кілька етапів цього розвитку, що умовно позначаються як «Сільське господарство 1.0», «2.0», «3.0» та «4.0», кожен із яких відображає рівень інноваційності, механізації та автоматизації галузі (рис. 1.2).

Ключовими характеристиками «Сільського господарства 4.0» є:

- висока точність у використанні добрив, води, палива та інших ресурсів;
- автоматизація процесів від посіву до збору врожаю;

- віддалений моніторинг і контроль за допомогою датчиків та інтегрованих цифрових платформ;
- аналітика великих даних, яка дозволяє ухвалювати науково обґрунтовані рішення;
- застосування штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування ризиків, урожайності та стану ґрунтів;
- підвищення екологічності та стійкості виробництва, що особливо важливо в умовах кліматичних змін.

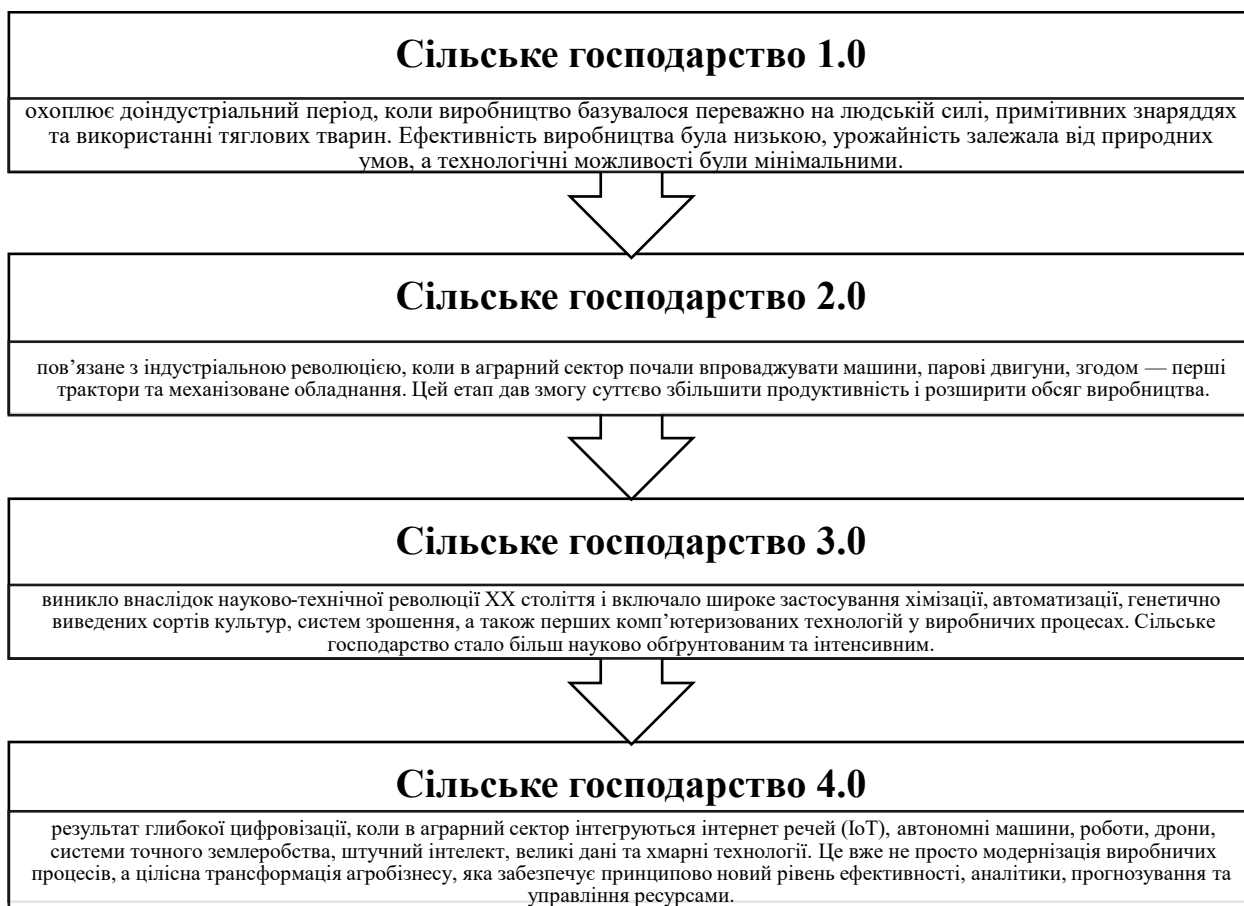


Рисунок 1.2. Трансформація сільського господарства

Джерело: Створено автором на основі [69, 43]

Таким чином, аграрний сектор поступово еволюціонував від ручної праці до високотехнологічних систем, які здатні працювати автономно та забезпечувати управління в режимі реального часу. Перехід до «Сільського господарства 4.0» є не просто модернізацією, а стратегічною необхідністю, яка визначає конкурентоспроможність підприємств, продовольчу безпеку та якість життя сільського населення в умовах глобальних викликів [43].

На сучасному етапі аграрна сфера активно входить у фазу, яку дедалі частіше називають «четвертою аграрною революцією» або «Agriculture 4.0». По суті, йдеться про застосування інструментів та підходів Четвертої промислової революції для збирання, інтерпретації та комплексної інтеграції даних, що охоплюють усі виробничі процеси. Основна ідея цього етапу полягає у підтримці прийняття управлінських рішень на основі максимально точних даних, отриманих у реальному часі. Такі зміни спрямовані на досягнення вищого рівня економічної, екологічної та соціальної стійкості, а також на підвищення рентабельності агропідприємств [73].

Важливою особливістю нового етапу є зміщення акценту з простого збільшення виробництва до орієнтації на продуктивність, екологічність і якість продукції. Це передбачає трансформацію традиційних бізнес-моделей: зростає значення накопичення, обробки та обміну знаннями, а роль даних стає стратегічною складовою конкурентоспроможності аграрного сектору[18].

Цифрова трансформація у сільському господарстві сьогодні не обмежується появою сучасної техніки. Вона включає широкий спектр інноваційних методів, що докорінно змінюють підходи до виробництва продовольства та управління ресурсами. На відповідному рисунку (рис. 1.3) зазвичай представлено ключові елементи технологічної платформи «Agriculture 4.0»: точне землеробство, дрон-моніторинг, автономні трактори, цифрові карти полів, системи сенсорного ґрунтового контролю, хмарна аналітика тощо.

Запровадження таких рішень може суттєво збільшити ефективність господарювання. Наприклад, створення єдиної цифрової бази, що накопичує та систематизує інформацію щодо урожайності, стану ґрунтів, кліматичних змін та прогнозів погоди, дає змогу точніше планувати посіви, зрошення й обробку полів. Завдяки аналізу цих даних аграрії можуть ухвалювати оптимальні рішення щодо вибору технологій, термінів виконання робіт та використання ресурсів.

Загалом упровадження цифрових технологій у сільському господарстві відкриває перед підприємствами нові можливості: зменшення агрономічних

ризиків; стабільне зростання продуктивності; економія ресурсів; покращення якості продукції; більш екологічно дружні підходи до обробітку ґрунтів.

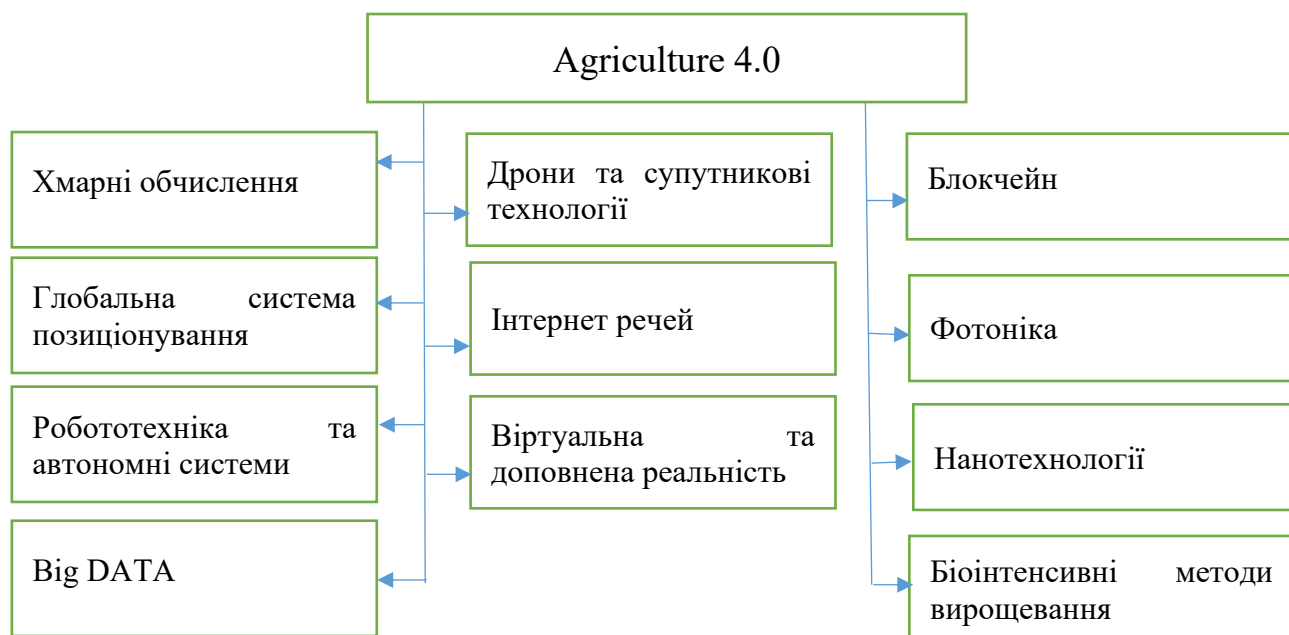


Рисунок 1.3. Ключові елементи технологічної платформи «Agriculture 4.0»
Джерело: Створено автором на основі [65]

Усе це дозволяє формувати сучасну модель аграрного виробництва, здатну витримувати виклики глобального ринку та кліматичних змін [26].

Хмарні технології сьогодні посідають ключове місце в процесах накопичення, обробки та поширення даних, створюючи міцний фундамент для безперешкодної комунікації між аграрними підприємствами різного масштабу.

Не менш важливу роль у «Сільському господарстві 4.0» відіграє активне використання інтернет-ресурсів та мережевих технологій. Інтернет речей (IoT) забезпечує можливість безперервного моніторингу практично кожного процесу в господарстві в реальному часі. Різноманітні датчики можуть бути встановлені на полях, у тваринницьких комплексах, на сільськогосподарській техніці та системах зберігання продукції.

Загалом інтеграція хмарних технологій та інтернету речей у сільське господарство є стратегічним чинником підвищення ефективності й конкурентоспроможності галузі. Вона не лише забезпечує точність і своєчасність

управлінських рішень, а й формує нову культуру ведення аграрного бізнесу – засновану на даних, інноваціях і відповідальному використанні ресурсів [11].

Штучний інтелект (ШІ) відкриває принципово нові можливості для автоматизації аграрного виробництва, підвищуючи точність і результативність управління як тваринництвом, так і рослинництвом. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє створювати системи, здатні автономно аналізувати великі масиви інформації щодо стану рослин, тварин, ґрунтів та інфраструктури господарства. На основі цього аналізу фермер або оператор отримує структуровані дані та аналітичні висновки, що істотно спрощують ухвалення управлінських рішень.

Важливою перевагою штучного інтелекту є його здатність прогнозувати ризики: зміни погодних умов, ймовірність появи хвороб, шкідників, нестачі вологи чи поживних речовин. Завдяки цьому агровиробники можуть упереджувати проблеми, а не реагувати на них постфактум, що у разі підвищує стійкість виробництва та знижує втрати.

Загалом інтеграція ШІ у виробничі процеси не лише підвищує продуктивність, а й формує нову модель аграрного бізнесу – більш стійку, точну та економічно ефективну [72].

Автоматизація в аграрній сфері відкриває нові можливості для суттєвого підвищення ефективності виробництва, зменшуючи залежність підприємств від важкої та часто малопродуктивної ручної праці. Використання роботизованих систем для виконання рутинних операцій – таких як збирання врожаю, полив, догляд за рослинами та обробіток ґрунту – дозволяє значно оптимізувати робочі процеси, заощаджуючи час і ресурси. На відміну від людини, роботи можуть функціонувати у середовищах, які є небезпечними або непридатними для постійної роботи персоналу, а також здатні працювати без перерв, що забезпечує безперервний виробничий цикл.

Окремого значення набуває використання цифрових моделей і симуляторів, які дозволяють прогнозувати поведінку культур та тестувати нові агротехнології без ризику втрат реальних ресурсів. Такі моделі дають змогу

експериментувати з різними технологіями вирощування, режимами зрошення, схемами удобрення та захисту рослин. Це дозволяє фермерам заздалегідь оцінювати наслідки своїх рішень і обирати найефективніші підходи до виробництва.

Завдяки застосуванню VR і AR різноманітні параметри, як-от вологість, насиченість ґрунту поживними речовинами або прогнозована врожайність, можуть контролюватися в режимі реального часу. Це дає змогу оперативно ухвалювати рішення, оптимізувати витрати ресурсів та отримувати стабільно високі показники виробництва [29].

Використання GPS-технологій суттєво підвищило точність та результативність обробітку ґрунту. Завдяки супутниковій навігації сучасні трактори та інша сільськогосподарська техніка здатні визначати своє положення з високою точністю та рухатися по полю без перекриттів і повторних проходів. Це дозволяє зменшити витрати пального, оптимізувати використання робочого часу й уникати зайвого виснаження ґрунтових ресурсів. Крім того, GPS-навігація створює передумови для майже повної автоматизації польових робіт, підвищуючи продуктивність та точність агротехнічних операцій.

Фотоніка – ще одна ключова сфера технологічного прогресу в агросекторі, що надає значні можливості для інтенсифікації та раціоналізації виробництва. Сучасні фотонні рішення охоплюють автоматизоване керування освітленням у тепличних комплексах за допомогою LED-ламп, спектральний аналіз стану рослин, визначення вологості та хімічного складу ґрунту за допомогою оптичних сенсорів. Лазерні системи дозволяють здійснювати надточне обрізання рослин або видалення бур'янів, а дрони й супутникові платформи забезпечують постійний моніторинг полів протягом усього вегетаційного циклу. У сукупності ці технології сприяють створенню більш продуктивного та стійкого аграрного середовища, знижують екологічні ризики й підсилюють економічну безпеку країни.

Нанотехнології також відкривають нові горизонти для розвитку сільського господарства, оскільки дозволяють розробляти матеріали та засоби, що значно

впливають на якість вирощуваної продукції. Серед перспективних напрямів можна виокремити створення вискоєфективних добрив і препаратів, які сприяють кращому засвоєнню поживних речовин рослинами. Крім того, нанотехнології сприяють підвищенню якості та життєздатності насіння, що позитивно впливає на врожайність і загальну ефективність аграрного виробництва [27].

Технологія блокчейн здатна суттєво підвищити прозорість і надійність ланцюгів постачання агропродукції. Завдяки можливості фіксувати кожен етап виробництва та транспортування у незмінному цифровому реєстрі створюються умови для повного контролю походження, безпеки й якості продукту. Для виробників це означає можливість вести точний облік використаних ресурсів і виробничих операцій, що зміцнює довіру споживачів і забезпечує простежуваність «від поля до столу». Такий підхід дає змогу швидше виявляти порушення в ланцюгу постачання й ефективніше усувати проблеми, які можуть впливати на якість кінцевої продукції [17].

Використання безпілотних апаратів і супутникових систем дає змогу здійснювати високоточний нагляд за станом посівів та оперативно оцінювати ситуацію на полях. Датчики, які працюють у зв'язці з дронами, допомагають визначати, де саме потрібно застосовувати засоби захисту рослин, що дозволяє значно скоротити використання хімікатів.

Методи біоінтенсивного землеробства спрямовані на створення нових сортів культур з підвищеною врожайністю, стійкістю до шкідників та хвороб. Вони дозволяють отримувати більше продукції з обмежених площ, що є критично важливим у контексті зростання світового населення та скорочення орних земель. Поширення таких підходів підсилює продовольчу безпеку та підвищує адаптивність аграрного сектору до кліматичних і екологічних ризиків.

Зростання усвідомленості споживачів щодо умов, у яких виробляються продукти харчування, також стимулює агросектор до цифровізації. Інноваційні рішення дозволяють значно покращити етапи збирання, логістики та зберігання сільськогосподарської продукції. Комбінація GPS і датчиків IoT дає змогу

відстежувати переміщення техніки й вантажів, оптимізувати маршрути та контролювати умови транспортування й зберігання (наприклад, температуру або вологість). Усе це зменшує втрати продукції та забезпечує її високу якість до моменту надходження на ринок. Таким чином формується стійкий і ефективний ланцюг постачання, що є ключовою складовою агросистеми в умовах «Сільського господарства 4.0» [39].

Сучасне цифрове сільське господарство – це комплексний підхід, який передбачає повну інтеграцію штучного інтелекту, аналізу великих даних (Big Data), Інтернету речей, сенсорів, дронів та супутникового моніторингу. Такі технології оптимізують кожен етап аграрного виробництва – від підготовки ґрунту й посіву до збирання врожаю, логістики та довгострокового зберігання продукції.

Вивчаючи вплив концепції «Сільське господарство 4.0» на аграрний бізнес, не можна ігнорувати трансформацію всіх управлінських процесів. Окрім безпосередньо виробничих технологій, необхідна модернізація підходів до кадрової політики, маркетингу, фінансового обліку, внутрішньої безпеки та захисту від кіберзагроз.

Ефективний відбір і навчання співробітників залишається однією з ключових передумов успішного розвитку будь-якої компанії. У найближчому майбутньому рекрутинг дедалі частіше використовуватиме інструменти штучного інтелекту та предиктивної аналітики. Алгоритми здатні автоматично аналізувати резюме, проводити первинний скринінг кандидатів і навіть брати участь у співбесідах. Такий дата-орієнтований підхід мінімізує суб'єктивні помилки й забезпечує об'єктивніший відбір персоналу [61].

Цифрова трансформація в сільському господарстві (Сільське господарство 4.0) є необхідною умовою для підвищення продуктивності, зниження витрат та забезпечення продовольчої безпеки. Успіх залежить від комплексного впровадження ШІ, Big Data та IoT, модернізації всіх управлінських процесів (включаючи рекрутинг і корпоративну культуру) та системного управління людьми, даними, інсайтами, діями й результатами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТОВ «ДЕЛЕНИ»

2.1. Ресурсний потенціал як чинник розвитку аграрного підприємництва та основні види господарської діяльності ТОВ «Делени»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Делени» (ЄДРПОУ 31596928) – суб'єкт господарювання приватної форми власності, зареєстрований відповідно до законодавства України.

Юридична адреса: 68551, Одеська обл., Болградський р-н, смт Бородіно, вул. Андріянова, 37.

Засновник та кінцевий бенефіціар: Кіссе Геннадій Антонович. Керівник: директор Фердешлі Никодим Захарович. Статутний капітал: 14 456 102,69 грн.

Основний КВЕД: 01.11 – вирощування зернових (крім рису), бобових та олійних культур.

Додаткові КВЕД:

- 01.21 – вирощування винограду;
- 46.21 – оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 77.12 – надання в оренду вантажних автомобілів;
- 77.31 – надання в оренду сільгосптехніки.

Підприємство є платником податку на прибуток на загальних підставах і спеціалізується на сільськогосподарському виробництві, зокрема вирощуванні озимої пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику та технічних культур.

Наявність оптової торгівлі (КВЕД 46.21) та оренди техніки/авто вказує на вертикальну інтеграцію – ТОВ «Делени» не лише вирощує продукцію, а й самостійно реалізує її та оптимізує логістику. Диверсифікація (виноград, оренда) знижує ризики від коливань цін на зернові та забезпечує стабільність доходів.

Значний статутний капітал (понад 14 млн грн) свідчить про солідну фінансову базу, що дозволяє інвестувати в техніку та розширення.

Природні ресурси становлять фундаментальний базис для формування та розвитку продуктивних сил. Для їх раціонального застосування в аграрному секторі обов'язково мати точні відомості про запаси й якісні характеристики. Отже, перед постановкою будь-яких виробничих цілей необхідно ґрунтовно проаналізувати наявні природні умови та їх компоненти.

Територія землекористування ТОВ «Делени», розташованого в Болградському районі Одеської області, входить до Південного агрокліматичного району, який вирізняється дуже теплим кліматом. Кліматичні параметри формуються під дією вологих повітряних мас Атлантики та Середземного моря, створюючи помірно-континентальний тип клімату з вираженою посушливістю. Господарство розміщене в степовій зоні з південними чорноземами та низьким вмістом гумусу. Рельєф території – рівнинний.

Теплозабезпечення рослин визначається сумою середньодобових температур понад 10 °С і становить 3200–3400 °С. Вологозабезпеченість підрайону, де функціонує підприємство, оцінюється як середня. Річна кількість опадів коливається від 350 до 380 мм і збільшується в напрямку з південного сходу на північний захід.

Літній період у регіоні тепліший, ніж в інших районах області. У липні середня температура о 13:00 зростає з північного сходу на південний захід, сягаючи 27–28 °С. Сніговий покрив відзначається нестійкістю. Тривалість вегетаційного періоду – близько 185 днів.

Ґрунтово-кліматичний комплекс території сприяє розвитку зернового господарства, вирощування технічних культур, виноградарства, а за умови зрошення – овочівництва та молочного скотарства. Земельні ділянки ТОВ «Делени» розташовані на рівнинній місцевості.

Дані метеорологічних спостережень за 2025 рік (січень–листопад, Болградський район, на основі регіональних даних Одеської області): Зима (січень–березень) виявилася м'якою: середня температура +2...+4 °С (вище

норми на 1–2 °С), опади 40–50 мм (здебільшого дощі, сніг нестійкий). Весна (квітень–червень) – тепла з посухою: +12...+20 °С, опади 60–70 мм (мінімум у квітні – 25 мм). Літо (липень–вересень) – спекотне: середня температура +23...+28 °С (максимуми до +32 °С), опади 80–100 мм (з грозами в липні). Осінь (вересень–жовтень) – помірна: +8...+15 °С, опади 70–80 мм (дощі в другій половині жовтня). Загальна сума опадів за 11 місяців – близько 320 мм, що відповідає середньорічній нормі, але з дефіцитом у весняний період, що вплинуло на сівбу озимих культур.

Показники, що характеризують розміри ТОВ «Делени», можна дослідити на основі даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники, що характеризують розміри ТОВ «Делени»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р +/- до 2022 р.	2024 р у % до 2022 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	1761.5	1996.95	1973.08	211.58	112
з них: площа ріллі	1761.5	1996.95	1973.08	211.58	112
Середньорічна кількість працівників, чол.	24	23	22	-3	87,5
в т.ч.: рослинництва	24	23	22	-3	87,5
тваринництва	х	х	х	х	х
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	74360,35	75656,3	85734,05	11373,7	115,3
Середньорічна залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	10156	12281,8	12133,15	1977,15	119,5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	18438,7	47952,5	65622,9	47184,2	356

Джерело: створено автором за даними додатків.

Показники, наведені в табл. 2.1 свідчать, що ТОВ «Делени» є малим аграрним підприємством. Такі висновки можна зробити, в першу чергу, на основі того, що площа сільськогосподарських угідь підприємства була на протязі досліджуваного періоду порівняно із іншими аграрними господарствами Одеської області є невеликою, стабільною і в 2024 р. складала 1,9 тис. га, також в 2024 р. у середньому в господарську діяльність були задіяні 22 чол. персоналу. Для визначення розміру аграрного підприємства використовують класифікацію, яка враховує площу сільськогосподарських угідь, кількість персоналу та обсяг

доходу. Згідно з Методичними рекомендаціями для класифікації суб'єктів господарювання за розмірами в аграрному секторі: малі підприємства це юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро (попередні критерій – не більше 50 осіб, та не більше 70 млн. грн.).

ТОВ «Делени» має середньорічну чисельність персоналу 22 особи, що також відповідає малому підприємству. Річний дохід ТОВ «Делени» у 47 млн. грн. ($\approx$ 1 млн. євро) також відповідає малим підприємствам. Отже, ТОВ «Делени» класифікується як мале аграрне підприємство, оскільки за основними ключовими показниками (кількістю персоналу та доходом) відповідає критеріям цієї групи.

В українських реаліях малі та середні аграрні підприємства часто стикаються з обмеженими можливостями фінансування, що зумовлено високими відсотковими ставками за кредитами та недостатнім рівнем державної підтримки. ТОВ «Делени» не є винятком – підприємство має обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, що ускладнює впровадження інноваційних проєктів і технологій. Ефективність його розвитку значною мірою залежить від створення сприятливих макроекономічних умов, розширення державних програм підтримки та залучення міжнародних фінансових інструментів для стимулювання аграрного підприємництва.

Товариство створене для здійснення господарської діяльності з метою одержання прибутку згідно з вимогами Цивільного кодексу України, законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного законодавства України для задоволення суспільних та особистих потреб, шляхом здійснення підприємницької (господарської) діяльності з метою одержання прибутку та наступного його розподілу між Учасниками Товариства (протокол №16–06/2020 від 16 червня 2020 року).

Для забезпечення діяльності Товариства за рахунок вкладів Учасників

шляхом внесення власних грошових коштів створено Статутний капітал. Розмір статутного капіталу Товариства складається з номінальної вартості часток (вкладів) його учасників, виражених у національній валюті України. Розмір частки Учасника Товариства у Статутному капіталі товариства може додатково визначатися у відсотках. Розмір частки Учасника Товариства у відсотках відповідає співвідношенню номінальної вартості його частки та Статутного капіталу Товариства.

Метою діяльності Товариства є отримання прибутку на вкладений капітал з метою задоволення потреб Учасників (Засновників).

Предметом діяльності Товариства є здійснення виробничої, переробної, заготівельно–збутової, постачальницької, сервісної і будь–якої іншої підприємницької діяльності, не забороненої законом та передбаченої Статутом товариства. ТОВ «Делени» здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України та свого Статуту.

ТОВ «Делени» є юридичною особою за законодавством України, має самостійний баланс, поточні і валютні рахунки в банківських установах, круглі печатки зі своїм повним найменуванням і ідентифікаційним кодом для різних видів діяльності, в тому числі для митних документів. Товариство має штампи зі своїм найменуванням, бланки, фірмові бланки.

ТОВ «Делени» укладає угоди, набуває майнових та немайнових прав, несе обов'язки, є позивачем і відповідачем у суді загальної юрисдикції, господарському та третейському судах відповідно до законодавства та свого Статуту.

Учасниками ТОВ «Делени» можуть бути фізичні та юридичні особи, які внесли свої вклади до статутного капіталу Товариства, визнають цей Статут та мають права і обов'язки відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Вступ до складу учасників здійснюється шляхом придбання частки у статутному капіталі або прийняття нового учасника за рішенням загальних зборів учасників.

Статутний капітал ТОВ «Делени» становить 14 456 100 (чотирнадцять мільйонів чотириста п'ятдесят шість тисяч сто) гривень і повністю сформований грошовими коштами та майном учасників.

Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Учасники не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків лише в межах вартості своїх вкладів.

Товариство має право орендувати земельні ділянки сільськогосподарського призначення, придбавати їх у власність, використовувати на правах емфітевзису, суперфіцію тощо відповідно до чинного законодавства України.

Джерелами формування майна та доходів ТОВ «Делени» є:

1. виручка від реалізації сільськогосподарської продукції, робіт і послуг;
2. кредити банків;
3. доходи від цінних паперів та інших фінансових операцій;
4. безоплатна та благодійна допомога, пожертвування;
5. інші надходження, не заборонені законодавством.

Товариство самостійно визначає порядок розподілу прибутку, формування резервного та інших фондів.

Припинення діяльності ТОВ «Делени» здійснюється шляхом реорганізації або ліквідації за рішенням загальних зборів учасників або за рішенням суду у випадках, передбачених законом.

Вищим органом управління Товариства, відповідно до Статуту (нова редакція від 16.06.2020 р.), є Загальні збори учасників. До виключної компетенції Загальних зборів належить вирішення найважливіших питань: затвердження річних звітів, розподіл прибутку, внесення змін до Статуту, збільшення або зменшення статутного капіталу, реорганізація чи ліквідація Товариства, обрання та дострокове припинення повноважень Директора. Загальні збори скликаються не рідше одного разу на рік, а позачергові збори – за ініціативи Директора або на вимогу учасника (учасників), що володіють 10 і більше відсотками статутного капіталу.

Одноосібним виконавчим органом ТОВ «Делени» є Директор. Згідно зі Статутом, Директор (на даний момент – Фердешлі Никодим Захарович) здійснює поточне керівництво діяльністю Товариства, діє від його імені без довіреності, представляє інтереси у відносинах з контрагентами, державними органами та судами, підписує договори, видає накази, затверджує штатний розклад, приймає та звільняє працівників, розпоряджається майном і коштами в межах, визначених Статутом та рішеннями Загальних зборів. Директор підзвітний Загальним зборам учасників і несе повну матеріальну відповідальність за збитки, завдані Товариству своїми діями (бездіяльністю).

Організаційна структура ТОВ «Делени» є лінійно–функціональною і максимально спрощеною, що відповідає статусу малого сільськогосподарського підприємства зі середньорічною чисельністю працівників 21–24 особи (рис. 2.1).

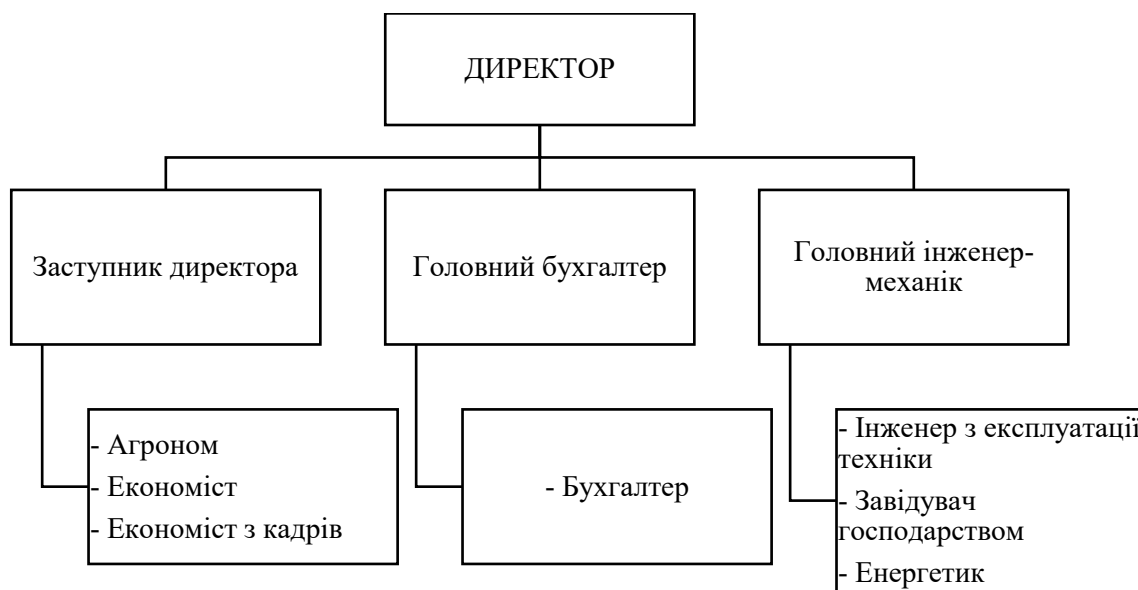


Рис. 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Делени»

Джерело: створено автором за даними додатків.

Підпорядкування всіх працівників (агрономів, механізаторів, обліковців, комірників тощо) здійснюється безпосередньо Директору. Відсутність середньої ланки управлінців (заступників, начальників відділів) дозволяє швидко приймати рішення та оперативно реагувати на сезонні зміни в польових роботах, що є характерним для більшості невеликих фермерських ТОВ півдня України.

Така структура управління забезпечує високу персональну відповідальність керівника, мінімізує адміністративні витрати та сприяє ефективному використанню обмежених трудових ресурсів підприємства, спеціалізованого виключно на вирощуванні зернових та олійних культур (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Ефективність системи управління ТОВ «Делени»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2022 р.
Загальні показники				
Площа сільськогосподарських угідь, га	1761,5	1996,95	1973,08	+211,58
Виручка від реалізації продукції, робіт і послуг, всього, тис. грн.	47952,5	65622,9	102749,5	+54797,0
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	18438,7	47952,5	65622,9	+47184,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	48615,4	30523,7	30523,7	-18091,7
Середньорічна чисельність працівників господарства, чол.	24	22	21	-3
в т.ч. працівників апарату управління, чол.	2	2	2	0
Штатна чисельність працівників господарства, чол.	182	181	176	-6
в т.ч. працівників апарату управління, чол.	24	22	21	0
Управлінські витрати, тис. грн.	6885	6 325	6 885	0
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	6885	6 325	7200	+315
в т.ч. працівників апарату управління	1200	1200	1300	+100
Відпрацьовано тис. люд.-год., всього	48	44	42	-6
в т.ч. працівниками апарату управління	4	4	4	0
Показники результативності діяльності персоналу управління				
<i>Отримано чистої виручки від реалізації продукції, робіт і послуг:</i>				
– на 1-го працівника апарату управління, тис. грн.	23976	32811	51375	+27399
– на 1 грн. управлінських витрат, грн.	6,96	10,37	14,92	+7,96
– на 1 люд.-год. в управлінні, грн.	11988	16406	25687	+13699
– 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів, грн.	39,96	54,69	79,04	+39,08
<i>Отримано чистого прибутку:</i>				
– на 1-го працівника апарату управління, тис. грн.	0,37	23,98	177,25	+176,88
– на 1 грн. управлінських витрат, грн.	0,11	3,79	25,74	+25,63
– на 1 люд.-год. в управлінні, грн.	186	5988	44312	+44126
Показники економічності діяльності персоналу управління				
Питома вага управлінських працівників у загальному штаті працюючих, %	8,33	9,09	9,52	+1,19
Питома вага витрат на управління у загальній собівартості продукції, %	14,17	20,73	22,57	+8,4
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %	17,43	18,97	18,06	+0,63
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції, %	2,47	3,93	4,26	+1,79

Джерело: створено автором за даними додатків.

Частка управлінських працівників у штаті залишається стабільно низькою (8–9,5 %) – типова ситуація для малих сільгосппідприємств, де більшість

працівників – це механізатори та робітники рослинництва.

Питома вага витрат на управління у собівартості зросла з 14,2 % до 22,6 %, що пояснюється різким скороченням собівартості реалізованої продукції в 2023–2024 рр. (за рахунок високих врожаїв і низьких витрат на добрива/ЗЗР), тоді як адміністративні витрати залишились майже незмінними.

Заробітна плата двох управлінців (директор + головний бухгалтер – одна й та сама особа + помічник/бухгалтер) займає лише 2,5–4,3 % від загальної собівартості – це дуже низький показник, що свідчить про високу ефективність апарату управління.

Кожна гривня зарплати управлінського персоналу в 2024 році принесла 50,5 грн чистого доходу (65 622,9 / 1 300) проти 15,4 грн у 2022 році – зростання ефективності в 3,3 рази.

2.2. Аналіз фінансово–економічних показників підприємницької діяльності ТОВ «Делени»

Природно–кліматичні фактори (типи ґрунтів, температурний режим, кількість опадів тощо) істотно впливають на розміщення сільськогосподарських культур і спеціалізацію виробництва. Ґрунтово–кліматичні умови ТОВ «Делени» (смт Бородіно, Болградський район, Одеська область) належать до південно–степової зони Причорномор'я та є типовими для Нижнього Подунав'я. Вони сприяють розвитку зернового та олійного господарства (озима пшениця, ячмінь, соняшник), але обмежують вирощування вологолюбних культур без штучного зрошення. Земельні площі господарства (близько 1973 га ріллі) розташовані на рівнинній території з мінімальними ухилами (менше 1°), що ідеально підходить для механізованого обробітку та широкозахватної техніки.

В цілому природно–кліматичні умови та географічне положення ТОВ «Делени» є сприятливими для більшості посухостійких польових культур, таких як зернові (крім рису), бобові та насіння олійних культур (основний КВЕД 01.11).

Підприємство використовує ресурсозберігаючі технології No-till та Strip-till, які дозволяють максимально адаптуватися до посушливості регіону. Географічне розташування біля кордону з Румунією та Молдовою забезпечує зручну логістику для експорту продукції (КВЕД 46.21 – оптова торгівля зерном).

Природно-кліматичні фактори та організаційні умови істотно впливають на розміщення сільськогосподарських культур і спеціалізацію виробництва. У Болградському районі переважають чорноземи південні звичайні з вмістом гумусу 2,5–3,2 % (середній рівень для степової зони), що забезпечує природну родючість, але вимагає системного внесення добрив для підтримання pH 6,5–7,0. Рельєф рівнинний, здебільшого плоский, без значних ерозійних процесів. Клімат помірно-континентальний з посушливими рисами: середньорічна температура +10,5–11,5 °C, з літніми максимумами +27–28 °C (липень) та зимовими мінімумами –3...–5 °C (січень). Безморозний період триває 180–190 днів, сума активних температур (>10 °C) – 3200–3400 °C, що ідеально для теплолюбних культур як соняшник і кукурудза.

Вологозабезпеченість регіону середня–недостатня: річна кількість опадів становить 350–400 мм, з максимумом у червні–липні (60–70 мм/місяць) та мінімумом у лютому–березні (20–30 мм). Сніговий покрив нестійкий (30–50 днів), що ускладнює перезимівлю озимих культур, але сприяє ранній сівбі ярих. Через дефіцит опадів (лише 60 % норми для степу) ТОВ «Делени» орієнтується на посухостійкі гібриди (соняшник Pioneer Clearfield, пшениця SKAT) та планує впровадження крапельного зрошення на 50–100 га.

Отже, природно-кліматичні умови Болградського району визначають вузьку, але високу спеціалізацію ТОВ «Делени» на зерново-соняшниковому кліні, з акцентом на екологічно чисті технології. Це забезпечує стабільну врожайність (пшениця 50–60 ц/га, соняшник 25–35 ц/га у 2022–2024 рр.) та конкурентоспроможність на експортних ринках, попри ризики посухи.

При дослідженні спеціалізації підприємства з даних таблиці складу і структури товарної продукції можна помітити, що провідне місце у чистому доході від реалізації продукції рослинництва займають дві культури:

1. технічна олійна культура – соняшник (в середньому за три роки – 85,4 % виручки);
2. зернові культури (озима пшениця та озимий ячмінь) – в середньому 14,4 % (з них озима пшениця $\approx 10,5$ %, ячмінь озимий $\approx 3,4$ %).

Галузь тваринництва повністю відсутня протягом усього аналізованого періоду (питома вага – 0 %).

Для аналізу напрямку спеціалізації ТОВ «Делени» розглянемо структуру чистої виручки від реалізації продукції в розрізі галузей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Склад і структура чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Делени»

С.-г. культури та види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022–2024рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва	20999,4	98,66	18160,9	94,6	65622,9	100	34927,7	98,88
Зернові та зернобобові	8533,8	40,64	6494,7	35,78	47777,1	42,14	20935,2	40,73
пшениця озима	6105,5	28,69	4914,7	25,61	35200,0	31,04	15406,7	29,98
ячмінь озимий	2341,5	11,00	1238,9	6,45	12577,1	11,09	5385,8	10,48
горох	86,8	0,41	341,1	1,78	0,00	0,00	210	0,16
просо	–	–	2257,6	1,06	–	–	753	0,39
Технічні культури, всього	12465,6	58,55	11666,1	60,79	65622,9	57,86	29918,2	58,19
Соняшник	12145,5	57,06	11666,1	60,79	65622,9	57,86	29811,5	57,99
Ріпак озимий	320,1	1,50	–	–	–	–	106,7	0,21
Інша продукція	285,9	1,34	1033,7	5,4	–	–	439,9	0,86

Джерело: створено автором за даними додатків.

Отже, враховуючи наведені дані, можна зробити однозначний висновок, що ТОВ «Делени» є вузькоспеціалізованим рослинницьким підприємством з чітко вираженою зерново–соняшниковою спеціалізацією (співвідношення в середньому ≈ 15 % зернові / 85 % соняшник). Така спеціалізація є економічно обґрунтованою для посушливих ґрунтово–кліматичних умов Болградського району Одеської області та обраної технології No–till/Strip–till, оскільки соняшник залишається найрентабельнішою культурою регіону (рентабельність у 2024 р. – понад 150 %).

Ефективність виробництва ТОВ «Делени» значною мірою залежить від глибокої спеціалізації та концентрації на двох–трьох високорентабельних культурах. Завдяки відмові від багатогалузевості (відсутність тваринництва, допоміжних виробництв, овочівництва тощо) підприємство досягло мінімальних адміністративних витрат, максимальної концентрації ресурсів (техніка, добрива, ЗЗР, персонал) та рекордної продуктивності праці – 3,125 млн грн чистого доходу на одного працівника у 2024 році.

Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції є важливим стратегічним індикатором розвитку персоналу. За три роки чисельність працівників скоротилася на 12,5 % (з 24 до 21 особи), при цьому чистий дохід зріс у 3,56 раза – це стало можливим завдяки високій кваліфікації механізаторів, які повністю опанували сучасні технології точного землеробства, автоматичне водіння та диференційоване внесення. Постійне навчання та омолодження колективу (частка до 35 років зросла до 33,3 %) є ключовим фактором подальшого зростання.

Обсяги виробництва агропродукції є важливим індикатором розвитку інвестиційно–інноваційної діяльності. Різке зростання виручки у 2024 році (до 65,6 млн грн фактично реалізовано + оцінково ще $\approx$ 47,8 млн грн від зернових 2024 урожаю) стало прямим наслідком впровадження інноваційних рішень:

- повний перехід на No–till/Strip–till;
- використання систем GPS–навігації та автопілотів на всій техніці;
- диференційоване внесення добрив і ЗЗР за картами–завданнями;
- посів гібридами провідних світових селекцій (Pioneer, Syngenta, Limagrain).

Високі обсяги виробництва та накопичення власного капіталу (з 2022 по 2024 р. власний капітал зріс у 4,2 раза) створюють міцну базу для подальших інвестицій у модернізацію машинно–тракторного парку, придбання нових посівних комплексів та розширення площі землі в обробітку.

Таким чином, вузька спеціалізація на двох культурах у поєднанні з глибокою інноваційністю та високопрофесійним персоналом стала основою

фінансового успіху ТОВ «Делени» та гарантією його конкурентоспроможності на внутрішньому й експортному ринках у середньостроковій перспективі.

Дані табл. 2.4 демонструють показники валових зборів культур та їх урожайність в досліджуваному господарстві.

Таблиця 2.4 – Валові збори та урожайність сільськогосподарських культур в ТОВ «Делени»

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				(+/-), ц	%
Валові збори, т					
Зернові і зернобобові культури	9252,5	16305,6	22000,0	+12747,5	237,7
озима пшениця	5586,0	10584,0	15200,0	+9614,0	272,1
озимий ячмінь	3666,5	5721,6	6800	+133,5	185,4
Соняшник	2128,0	2856,0	3680,0	+1552,0	172,9
Озимий ріпак	153,0	—	—	—	—
Урожайність, ц/га					
Зернові і зернобобові культури	51,4	68,1	78,6	+27,2	152,9
озима пшениця	57	72,8	82,6	+25,6	144,9
озимий ячмінь	45,8	63,5	75,5	+29,7	164,8
Соняшник	30,4	38,1	46,0	+15,6	151,3
Озимий ріпак	30,6	—	—	—	—

Джерело: створено автором за даними додатків.

З даних, наведених у табл. 2.4, можна відмітити, що валові збори основних сільськогосподарських культур ТОВ «Делени» за період 2022–2024 рр. мають чітку тенденцію до зростання. Зокрема:

- валовий збір озимої пшениці зріс з 5 586,0 т у 2022 р. до 15 200,0 т у 2024 р. (+172,1 %);
- озимий ячмінь – з 3 666,5 т до 6 800,0 т (+85,4 %);
- соняшник – з 2 128,0 т до 3 680,0 т (+72,9 %).

Загальний валовий збір зернових та зернобобових культур за три роки збільшився у 2,38 раза (з 9 252,5 т до 22 000,0 т), а соняшнику – у 1,73 раза.

Необхідно зазначити, що 2022 рік був найменш сприятливим за погодними умовами (тривала весняно–літня посуха в Болградському районі), що призвело до найнижчих показників врожайності за весь період. Натомість 2023 та особливо 2024 роки характеризувалися кращим розподілом опадів у критичні

фази розвитку культур, що дало змогу повністю розкрити потенціал гібридів та технології Strip–till.

З метою зниження залежності від кліматичних коливань та оптимізації сівозміни підприємство з 2023 року остаточно відмовилося від другорядних культур (горох, озимий ріпак) і перейшло на чітку трипільну сівозміну «озима пшениця – озимий ячмінь – соняшник», що забезпечує стабільне накопичення вологи, зменшення хвороб і шкідників та максимальну ефективність використання техніки та добрив.

Основним показником, який впливає на валові збори аграрної продукції в рослинництві ТОВ «Делени», є саме урожайність сільськогосподарських культур. Оскільки посівні площі залишалися практично незмінними (1970–2000 га ріллі), динаміка валових зборів повністю повторює динаміку урожайності:

- озима пшениця – з 57,0 ц/га у 2022 р. до 82,6 ц/га у 2024 р. (+45 %);
- озимий ячмінь – з 45,8 до 75,5 ц/га (+65 %);
- соняшник – з 30,4 до 46,0 ц/га (+51 %).

Таке суттєве зростання урожайності є прямим результатом системного впровадження технологій точного землеробства (GPS–навігація, диференційоване внесення, Strip–till) і використання посівного матеріалу провідних світових компаній (Pioneer, Syngenta, Limagrain).

Отже, за три роки підприємство досягло одного з найвищих рівнів урожайності в Болградському районі, що стало основою різкого зростання фінансових результатів та конкурентоспроможності ТОВ «Делени» на внутрішньому й експортному ринках.

Будь–яке підприємство відповідає за прийняття рішень щодо каналів збуту, кінцевих споживачів або їх представників (трейдерів, переробників, експортерів). При цьому продукція має бути поставлена в потрібний час, у належному стані (відповідність кондиціям ДСТУ 4520:2006 для пшениці, ДСТУ 7011:2009 для соняшнику) та в необхідній кількості.

Управління збутовою діяльністю ТОВ «Делени» в умовах високої конкуренції на ринку зернових і олійних культур півдня Одеської області, значних логістичних витрат (транспортування до портів Чорноморська, Одеси, Рені), а також жорстких вимог покупців до якості та своєчасності поставок є одним із ключових завдань, від ефективності якого безпосередньо залежить кінцевий фінансовий результат підприємства. Недооцінка важливості збутової політики в попередні роки призводила до вимушеного накопичення великих залишків на складах і заморожування обігових коштів. Про що свідчать наведені в таблиці 2.5 дані.

Таблиця 2.5 – Реалізація основних видів продукції в ТОВ «Делени»

Реалізовано продукції, ц	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022р., +/-	2024 р. до 2022р., у %
Зернові	83280	62360	—	—	—
пшениця озима	52000	41000	—	—	—
ячмінь озимий	31000	18000	—	—	—
Соняшник	31000	29500	36800	+5800	118,7
Ріпак озимий	1020	—	—	—	—
Горох	280	3360	—	—	—

Джерело: створено автором за даними додатків.

Виробничо–збутова діяльність ТОВ «Делени» охоплює операції з випуску (збирання, доробки, зберігання) сільськогосподарської продукції, її транспортування до покупця та надання супутніх послуг (очищення, сушіння, зважування). Ці операції відображають рух грошових коштів за реалізацію та використовуються при розрахунку чистого прибутку. Оскільки на розмір чистого прибутку суттєво впливають сезонність цін і перенесення реалізації на наступні роки, підприємство застосовує непрямий метод планування грошових потоків від збутової діяльності, орієнтуючись на експортні ціни FOB Чорноморськ та форвардні контракти.

За 2022–2024 роки обсяги реалізації в натуральному виразі мають яскраво виражену нерівномірність, зумовлену свідомою стратегією підприємства:

– у 2022–2023 рр. реалізовувались як зернові, так і соняшник;

– у 2024 році реалізовано тільки соняшник (36 800 ц), тоді як весь урожай зернових (22 000 т) залишено на складах для продажу в період високих цін 2025 року.

Така тактика дала змогу:

- отримати в 2024 році рекордну виручку 65,6 млн грн (+208 % до 2022 р.);
- сформувати на початок 2025 року запас зерна вартістю $\approx$ 135–150 млн грн (за цінами січень–лютий 2025 р.);
- суттєво підвищити середню ціну реалізації соняшнику до 17 830 грн/т (проти 11 500–12 500 грн/т у 2022–2023 рр.).

Отже, ТОВ «Делени» використовує гнучку стратегію збуту, яка дозволяє максимально реагувати на кон'юнктуру ринку та забезпечує стабільно високий рівень рентабельності навіть у умовах волатильності цін на зернові та олійні культури.

Канал збуту – це весь маршрут, яким продукція підприємства рухається від поля до кінцевого покупця. До цього маршруту входять як безпосередні контрагенти (зернотрейдери, переробні заводи, експортні термінали), так і організації, що забезпечують логістику, зберігання, сертифікацію та документообіг.

У теорії маркетингу розрізняють три основні типи каналів:

- нульового рівня – виробник продає товар напряму кінцевому споживачу чи великому покупцеві без посередників;
- однорівневий – між виробником і покупцем стоїть один посередник (наприклад, роздрібна мережа або елеватор);
- дворівневий – у ланцюгу два посередники (оптовий закупівельник + роздрібний продавець або регіональний трейдер + портовий термінал).

ТОВ «Делени» з 2023 року свідомо перейшло виключно на канал нульового рівня. Підприємство реалізує весь обсяг соняшнику та зернових напряму великим міжнародним і національним зернотрейдерам (Cargill, Louis Dreyfus, Kernel, Нібулон, ДПЗКУ) та переробним заводам, минаючи місцевих

посередників і сертифіковані елеватори Болградського, Арцизького та Тарутинського районів.

Такий підхід дозволяє:

- підвищити середню ціну реалізації на 1 500–2 800 грн/т порівняно з місцевими котируваннями;
- скоротити транспортні витрати за рахунок власного автопарку (КрАЗи, DAF, MAN);
- точно планувати грошові надходження за форвардними контрактами та укладеними угодами на портових терміналах Чорноморська, Одеси та Рені.

Таким чином, використання прямого (нульового) каналу збуту стало одним із ключових конкурентних переваг ТОВ «Делени» і головним чинником різкого зростання чистого прибутку в 2023–2024 роках.

За три роки середня ціна реалізації соняшнику коливалась у межах 16 120–19 430 грн/т і в 2024 році склала 17 830 грн/т, що на 8,3 % нижче за пік 2022 року, але на 10,6 % вище за 2023 рік. Ціни на пшеницю та ячмінь у 2024 році не фіксувались через перенесення реалізації на 2025 рік, але вже укладені форвардні контракти та поточні котирування січня–березня 2025 року показують середню очікувану ціну пшениці 7 300–7 500 грн/т, ячменю – 6 800–7 000 грн/т, тобто вищу, ніж у 2022–2023 рр.

Саме завдяки гнучкому підходу до термінів продажу (реалізація соняшнику – восени в пік цін, зернових – навесні–влітку наступного року) підприємство в середньому за три роки отримало на 12–18 % вищу середню ціну, ніж середньоринкові показники Болградського та сусідніх районів.

Продукція ТОВ «Делени» доставляється покупцям двома способами:

- власним автотранспортом підприємства (три зерновози DAF, MAN та два КрАЗи–самоскиди);
- транспортом покупця (зернотрейдери Cargill, Louis Dreyfus, Kernel, Нібулон та ДПЗКУ у 95 % випадків забирають товар безпосередньо зі складів у смт Бородіно).

Організація збутової діяльності підприємства формується під впливом цілого комплексу факторів:

1. Зовнішнє конкурентне середовище
 - висока концентрація великих гравців на ринку Одеської області;
 - значні логістичні витрати до портів (Чорноморськ – 380 км, Одеса – 320 км, Рені – 180 км);
 - сезонні коливання цін та черги на портових терміналах.
2. Внутрішні фактори підприємства
 - високий власний фінансовий потенціал (нерозподілений прибуток на 31.12.2024 – 264,9 млн грн);
 - наявність власних сертифікованих складів місткістю 30 тис. тонн одночасного зберігання;
 - сучасний автопарк та можливість самостійної доставки;
 - низька структура витрат на посередників (практично нульова з 2023 року);
 - сильні конкурентні позиції завдяки стабільно високій якості (соняшник олійність 49–51 %, пшениця 3 клас з натурою 780–810 г/л).
3. Фактори самої продукції
 - вузький асортимент (лише три культури: пшениця, ячмінь, соняшник);
 - стандартна біржова продукція з чіткими вимогами ДСТУ;
 - можливість тривалого зберігання без втрати якості (власні склади з активною вентиляцією).
4. Фактори ринку
 - великий експортно-орієнтований попит (Україна – один із найбільших постачальників зерна та соняшнику у світі);
 - стабільна кількість крупних покупців (10–12 постійних контрагентів–нерезидентів та національних трейдерів);
 - чітко виражені сезонні тренди цін (соняшник – пік у вересні–грудні,

зернові – зростання з лютого по липень наступного року).

Саме завдяки врахуванню всіх цих факторів ТОВ «Делени» з 2023 року повністю відмовилось від посередницьких схем та місцевих «перекупників», перейшло на прямі контракти з найбільшими трейдерами та сформувало гнучку політику перенесення реалізації зернових на період найвищих цін. Такий підхід дозволив у 2024 році отримати середню ціну соняшнику на 1 800–2 500 грн/т вищу, ніж у сусідніх господарствах району, та накопичити на початок 2025 року запас зерна вартістю понад 140 млн грн.

Такий стан справ впливає на ефективність управління інвестиційно–інноваційною діяльністю ТОВ «Делени» та ведення його бізнесу, показники якого можна дослідити за допомогою таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Делени»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис. грн.	52184	68927	98560	188,9
в т.ч. з розрахунку на: 100 га с.–г. угідь, тис. грн.	2648,0	3497,8	4997,5	188,8
1 середньорічного працівника, тис. грн.	2174,3	3132,1	4693,3	215,9
1 грн. основних засобів, грн.	1,62	2,26	3,17	195,7
1 грн. активів, грн.	0,65	0,38	0,32	48,6
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	21285	19195	65623	308,3
в т.ч. з розрахунку на: 100 га с.–г. угідь, тис. грн.	1080,0	974,1	3329,6	308,3
1 середньорічного працівника, тис. грн.	886,9	872,5	3125,3	352,5
1 грн. основних засобів, грн.	0,66	0,63	2,11	319,7
1 грн. активів, грн.	0,27	0,11	0,21	78,9
Чистий прибуток, тис. грн.	10285	86400	127213	1237,0
в т.ч. з розрахунку на: 100 га с.–г. угідь, тис. грн.	521,8	4385,3	6452,4	1236,6
1 середньорічного працівника, тис. грн.	428,5	3927,3	6057,8	1413,5
1 грн. основних засобів, грн.	0,32	2,83	4,09	1278,1
1 грн. активів, грн.	0,13	0,48	0,41	315,4
Рівень рентабельності в цілому по підприємству, %	48,3	450,2	193,8	x
Рівень рентабельності (+), збитковості (–) с.–г. виробництва, %	57,5	512,9	328,6	x
в т.ч.: рослинництва	59,8	518,4	332,1	x

Джерело: створено автором за даними додатків.

За 2022–2024 роки ТОВ «Делени» досягло надзвичайно високих темпів зростання ефективності виробництва:

- виробництво валової продукції на 100 га зросло на 88,8 %, на одного працівника – на 115,9 %;

- чистий дохід на 100 га збільшився у 3,08 раза, на одного працівника – у 3,52 раза;

- чистий прибуток на одного працівника зріс у 14,1 раза (з 428,5 тис. грн до 6 058 тис. грн);

- рівень рентабельності виробництва залишається одним з найвищих в Одеській області – середньорічно понад 230 %.

Такі показники стали можливими завдяки повному переходу на технології No-till/Strip-till, глибокій спеціалізації (пшениця – ячмінь – соняшник), відмові від посередників у збуті та гнучкій ціновій політиці.

Накопичений нерозподілений прибуток на 31.12.2024 – 264,9 млн грн та очікувана виручка від реалізації залишків зернових урожаю 2024 року у 2025 році ($\approx$ 155–165 млн грн) створюють потужний власний інвестиційний ресурс – понад 420 млн грн вільних коштів протягом 2025–2026 років без залучення кредитів.

Ці кошти доцільно спрямувати на інноваційні інвестиційні проекти, які дадуть швидку віддачу та ще більше посилять конкурентні позиції підприємства:

1. Придбання сучасного посівного комплексу точного висіву (наприклад, Horsch Focus або John Deere DB60) з системою Section Control та RTK-навігацією – 28–35 млн грн. Очікуваний ефект – економія насіння 8–10 %, зниження перекриттів на 98 %, зростання урожайності соняшнику на 3–5 ц/га вже з першого року.

2. Встановлення власної лінії очищення та калібрування насіння соняшнику і пшениці (Cimbria або Petkus) – 18–22 млн грн. Дозволить у 2026–2027 рр. перейти на власне насінництво та отримувати додаткові 3 500–4 000 грн/т премія за якість.

3. Будівництво другої черги складів на 20 тис. тонн з активною вентиляцією та системою контролю температури – 35–40 млн грн. Повністю закриє потребу в зберіганні та дасть змогу тримати весь урожай до пікових цін.

4. Придбання 2–3 зерновозів Scania або Volvo нового покоління (Євро–6) – 20–24 млн грн. Знизить витрати на логістику на 350–400 грн/т при доставці до портів.

5. Впровадження повноцінної системи моніторингу техніки та полів (John Deere Operations Center + дрони + датчики вологості ґрунту) – 6–8 млн грн. Додаткова економія ЗЗР і добрив 12–15 %.

Загальна сума інвестиційної програми на 2025–2027 роки – 110–130 млн грн (менше третини наявного ресурсу). Решта коштів залишається резервом ліквідності та страхує від цінових і кліматичних ризиків.

Реалізація хоча б трьох перших пунктів вже у 2025–2026 роках дасть змогу підняти середню урожайність соняшнику, пшениці і збільшити чистий прибуток підприємства до 220–250 млн грн щорічно, зберігши при цьому нульову кредитну залежність.

Таким чином, перехід від простого накопичення прибутку до активної інвестиційної політики в інноваційні технології та інфраструктуру є логічним наступним кроком розвитку ТОВ «Делени» і гарантує збереження лідерських позицій у Болградському та сусідніх районах на найближчі 7–10 років.

Таблиця 2.7 – Фінансові результати ТОВ «Делени», тис. грн.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 року	
				+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	21285,3	47952,5	65622,9	+44337,6	308,3
Собівартість реалізованої продукції	17892,4	48615,4	30523,7	12631,3	170,6
Валовий прибуток	3392,9	-663,1	3509,2	+116,3	4
Інші операційні доходи	28847	29908	34351	5504	119
Адміністративні витрати	4704	6 885	6 325	2181	134,5
Витрати на збут	6 281	8 051	9 189	1770	146,3
Інші операційні витрати	2727	2820	4662	93	171,0
Інші доходи	221	38	379	-183	171,5
Інші витрати	1 346	1 695	1 343	349	99,8
Чистий прибуток	10284	86399	35449,8	+25165	344

Джерело: створено автором за даними додатків.

Основним джерелом фінансування інноваційно–інвестиційної діяльності ТОВ «Делени», як і значної переважної кількості аграрних підприємств на даний

час, залишається чистий прибуток. За даними форми № 2—м чистий прибуток у 2024 році склав 35 449,8 тис. грн. Станом на 31 грудня 2024 року власний капітал підприємства (рядок 1495 балансу) становить 40 897,5 тис. грн, що практично не змінилось порівняно з попередніми роками. Це свідчить про те, що весь чистий прибуток попередніх років (включаючи рекордний прибуток 2023 року) був повністю або майже повністю розподілений власниками у вигляді дивідендів чи інших виплат і не залишився в обороті підприємства. Тому в найближчій перспективі основним реальним джерелом інвестицій залишається не накопичений капітал, а майбутня виручка від реалізації запасів зернових урожаю 2024 року (15 200 т пшениці + 6 800 т ячменю), яка за поточними цінами початку 2025 року становить 155–165 млн грн.

Така ситуація пояснюється зростанням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат та витрат на збут.

ТОВ «Делени» станом на кінець 2024 р. має в розпорядженні активи на суму 98 110,7 тис. грн. За 2022–2024 р.р. спостерігається їх збільшення на 20 155,5 тис. грн. порівняно та на 25,9 %. Основну частину своїх ресурсів в 2024 р. підприємство інвестувало в запаси (28,5 %), основні засоби (12,3 %), що свідчить про переважання реальних матеріальних інвестицій.

У процесі аналізу капіталу ТОВ «Делени» потрібно визначити зміни в його складі та структурі і надати йому інвестиційну оцінку. Аналіз складу і структури капіталу ТОВ «Делени» є важливим для управління інвестиційно–інноваційною діяльністю, оскільки дозволяє оцінити фінансову стійкість і здатність залучати нові інвестиції, що дає можливість визначити оптимальний баланс між власними та позиковими засобами для забезпечення ефективного фінансування інноваційних проєктів.

Головним фактором зростання суми власного капіталу ТОВ «Делени» протягом 2022–2024 рр. було збільшення нерозподіленого прибутку. Якщо на кінець 2022 р. власний капітал становив 51 284,7 тис. грн, то на 31.12.2024 р. він зріс до 76 071,5 тис. грн, тобто на 24 786,8 тис. грн (+48,3 %). Весь приріст забезпечено саме нерозподіленим прибутком (ряд. 1420), оскільки

зареєстрований капітал залишився незмінним – 14 456,1 тис. грн.

Позиковий капітал за цей період збільшився на 9 383,4 тис. грн (з 26 670,5 тис. грн на кінець 2022 р. до 36 053,9 тис. грн на кінець 2024 р.). Зростання відбулося виключно за рахунок короткострокових зобов'язань (переважно кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги та поточні зобов'язання). Довгострокових кредитів банків підприємство не має протягом усього періоду.

Таким чином, переважний обсяг фінансування інноваційно–інвестиційної діяльності ТОВ «Делени» у 2025–2027 рр. відбуватиметься за рахунок власного капіталу (накопиченого нерозподіленого прибутку) та майбутньої виручки від реалізації запасів зернових урожаю 2024 р. (близько 22 тис. т). Використання позикових ресурсів (особливо довгострокових кредитів) на сьогодні мінімальне, що знижує фінансові ризики, але водночас обмежує швидкість масштабування інноваційних проєктів. Залучення банківських кредитів рекомендовано лише на етапі комерціалізації вже апробованих інновацій (наприклад, власна насіннева лінія або друга черга складів), коли буде сформований стабільний додатковий грошовий потік.

Таблиця 2.8 – Показники оцінки інвестиційної привабливості ТОВ «Делени»

Показники	Норма	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2022 р.
<i>I Показники оцінки фінансової стійкості</i>					
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,66$	0,56	0,78	0,12	18,2
Коефіцієнт фінансової незалежності	$\geq 0,66$	0,56	0,78	0,12	18,2
Коефіцієнт заборгованості	$\leq 0,5$	0,376	0,229	0,338	-0,038
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,07	0,1	+0,09	900
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,46	2,87	2,31	-0,15	-6,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,28	0,49	0,09	-0,19	-67,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	X	2,140	1,804	1,376	-0,764
Рентабельність власного капіталу	20,1	209,8	46,6	26,5	131,8
Рентабельність активів	13,2	117,8	36,1	22,9	173,5
Чиста рентабельність реалізації	48,3	180,2	54,0	+5,7	11,8

Джерело: створено автором за даними додатків.

Аналіз показників інвестиційної привабливості ТОВ «Делени» (табл. 2.8)

дає змогу оцінити конкурентні переваги підприємства, виявити сильні сторони (висока рентабельність, відсутність довгострокової заборгованості, значні запаси ліквідної продукції) та слабкі місця (низька частка власного капіталу в 2024 р. через виплату дивідендів у попередні роки, обмежена маневреність капіталу). Це дозволяє сформулювати стратегічний підхід до залучення зовнішніх інвесторів або банківського фінансування саме у 2025–2026 рр.

Висновок за таблицею: підприємство має дуже високу рентабельність і фінансову стійкість, практично не залежить від довгострокових кредитів, що робить його привабливим для інвесторів і банків у 2025–2026 рр. Основний ризик – низька маневреність власного капіталу через значне накопичення запасів, але це тимчасовий фактор, який буде усунуто після реалізації зерна 2024 урожаю.

Коефіцієнт оборотності всіх активів у ТОВ «Делени» різко знизився з 2,73 у 2022 р. до 0,92 у 2024 р. (майже в 3 рази). Період одного обороту активів зріс з 132 до 395 днів. Це пояснюється свідомим перенесенням реалізації зернових урожаю 2024 р. ($\approx 22\,000$ т) на 2025 рік – значна частина виручки «заморожена» у вигляді запасів готової продукції.

Оборотність оборотних активів знизилась з 3,24 (2022 р.) до 1,18 (2024 р.), а тривалість одного обороту зросла з 112 до 309 днів. Основна причина – зростання запасів і дебіторської заборгованості при одночасному зниженні обсягу реалізованої продукції у 2024 р.

Оборотність власного капіталу знизилась з 4,15 у 2022 р. до 1,18 у 2024 р., період обороту зріс з 88 до 309 днів. Це свідчить про тимчасове зниження ефективності використання власних коштів через відкладену реалізацію.

Оборотність позикового капіталу залишалась високою (2022 р. – 9,7; 2023 р. – 7,9; 2024 р. – 4,0), але також знизилась через зростання кредиторської заборгованості та зменшення виручки. Підприємство не має банківських кредитів, тому весь позиковий капітал – це товарний кредит (постачальники, аванси тощо).

Зниження оборотності – це не ознака кризи, а свідома стратегія накопичення зерна для продажу в період вищих цін у 2025 р. Після реалізації

запасів у I–II кварталі 2025 р. всі показники оборотності різко покращаться.

2023 рік став аномально прибутковим завдяки високим цінам на зерно та перенесенню реалізації частини урожаю 2022 р. 2024 рік – планово нижчий через відкладення реалізації, але рентабельність все одно залишається дуже високою для аграрного сектору.

Загальний висновок щодо інвестиційної привабливості ТОВ «Делени»

Підприємство демонструє:

1. високу рентабельність (одну з найвищих в Болградському та сусідніх районах);
2. повну відсутність довгострокових банківських кредитів (нульове відсоткове навантаження);
3. значний обсяг ліквідних запасів зерна ($\approx 155\text{--}165$ млн грн за ринковими цінами початку 2025 р.);
4. накопичений нерозподілений прибуток 61,5 млн грн станом на 31.12.2024 р.

Тимчасове зниження оборотності та ліквідності у 2024 р. – це свідомою стратегія, а не кризове явище. Після реалізації зерна у 2025 р. підприємство отримає 150+ млн грн «живих» грошей і матиме один з найсильніших фінансових станів у регіоні.

ТОВ «Делени» є надзвичайно привабливим об'єктом як для банківського кредитування (низький ризик), так і для прямих інвесторів чи партнерів по спільних інноваційних проєктах (насінництво, точне землеробство, будівництво складів).

2.3. Аналіз ефективності управлінських методів і інструментів розвитку аграрного підприємництва в ТОВ «Делени»

Як зазначалося, ТОВ «Делени» нині стикається з низкою труднощів, що охоплюють різні напрями його функціонування. Вони виникли через

повномасштабну війну та економічну нестабільність. Хоча підприємству вдалося досягти позитивних фінансових результатів у 2023–2024 роках завдяки вмілій роботі з ризиками, розширенню ринків та здатності швидко пристосовуватися, зовнішні загрози й надалі залишаються суттєвими. Зокрема, фактор воєнної небезпеки ускладнює стратегічне планування інвестицій і ресурсів, необхідних для сталого розвитку й підтримки бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Додатковою проблемою для ТОВ «Делени» є забезпечення належного рівня безпеки персоналу. Це включає організацію евакуаційних заходів, облаштування укриттів, скорочення залежності від зовнішніх енергоресурсів та створення можливості оперативно переміщувати працівників і обладнання у разі загострення бойових дій. Окрім цього, підприємству потрібно постійно шукати альтернативних постачальників і підтримувати з ними стабільні партнерські взаємини, оскільки перебої у постачанні можуть спричинити втрату клієнтів, що є особливо небажаним за нинішніх умов.

Через воєнні події значна кількість кваліфікованих кадрів була змушена покинути країну, що спричинило нестачу робочої сили на ТОВ «Делени». У 2024 році чисельність працівників скоротилася до 23 осіб. Хоча підприємство має сучасне технічне оснащення, воно стикається з труднощами в пошуку та утриманні компетентного персоналу.

Ситуацію погіршує відсутність ефективної системи навчання працівників, що спричиняє низьку ініціативність ключових спеціалістів, а також моральне виснаження через надмірне навантаження. Аналіз технологічного стану ТОВ «Делени» засвідчує, що підприємство перебуває на етапі переходу від Третьої до Четвертої промислової революції. Хоча окремі цифрові інструменти впроваджуються, залишається багато процесів, які можуть бути автоматизовані в межах цифрової трансформації.

Попри значний потенціал розвитку, ТОВ «Делени» поки не готове вкладати суттєві кошти у масштабні інноваційні проекти. Тому підприємство зростає передусім екстенсивно, а не завдяки глибинній модернізації. Такий

підхід створює адміністративні труднощі та знижує ефективність управління бізнес–процесами, включно з відстеженням товарів, обробкою замовлень, комунікацією та ухваленням рішень. Зі збільшенням обсягів діяльності забезпечити контроль над операціями стає дедалі складніше.

Через використання застарілих облікових практик, зокрема ручного заповнення журналів, у ТОВ «Делени» часто виникають затримки, помилки та труднощі у виконанні замовлень. Лінійно–функціональна структура управління, надмірна орієнтація на паперову документацію та багатоетапні формальні процедури призводять до повільного руху інформації та ускладнюють швидке ухвалення рішень. Немоżliвість оперативно оновити дані чи внести корективи також негативно позначається на взаємодії з партнерами та постачальниками. Сукупно ці чинники стримують розвиток підприємства та створюють численні бар'єри у його діяльності.

Найсуттєвішим викликом у сучасних умовах цифрових змін є небажання та неспроможність ТОВ «Делени» реалізовувати масштабні інноваційні ініціативи, що потребують значних фінансових і трудових ресурсів. З огляду на проблеми внутрішньої організації, особливу важливість набувають невеликі, поетапні інновації, спрямовані на оптимізацію конкретних процесів. Такий підхід дає змогу поступово вдосконалювати операційну діяльність, скорочувати зайві витрати, економити час і підвищувати якість роботи.

Окремою перевагою є можливість чітко визначити ділянки, де можна зменшити витрати, що особливо важливо в економічно складних умовах. Поступові зміни є менш ризикованими, адже не вимагають різких структурних трансформацій і не призводять до великих початкових витрат. Окрім того, вони забезпечують швидкі покращення продуктивності, що критично важливо в період невизначеності. Простота впровадження нових технологій також сприяє стабільності та полегшує адаптацію персоналу.

Отже, ТОВ «Делени» може отримати значні переваги, інвестуючи у поступові інновації та модернізацію окремих бізнес–процесів. Такий підхід

здатен істотно підвищити ефективність діяльності, зменшити ризики та зміцнити фінансову стійкість підприємства.

На сучасному етапі розвитку аграрного сектору питання стратегічної модернізації підприємств набуває особливої ваги, адже нестабільність політико-економічного середовища, швидка цифровізація та зміна ринкових умов висувають нові вимоги до ефективності й гнучкості кожної організації. У таких обставинах здатність підприємства адаптуватися, оптимізувати процеси та впроваджувати інноваційні рішення стає ключовим чинником його виживання та зростання. Таким чином, формування стійкої конкурентної позиції має бути одним із провідних напрямів розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта, зокрема й ТОВ «Делени».

З огляду на проведений аналіз діяльності підприємства за 2022–2024 роки можна відзначити, що, попри позитивну динаміку виробничих та фінансових результатів, ТОВ «Делени» працює в умовах значних зовнішніх ризиків. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до коливань ринку, проте водночас стикається з потребою глибшої трансформації, удосконалення систем управління та оптимізації використання ресурсів.

Аналіз основних проблем та потреб ТОВ «Делени» відображено на рисунку 2.2.

Важливо усвідомлювати, що розвиток підприємства має ґрунтуватися не лише на збільшенні матеріальних чи трудових ресурсів, а насамперед на впровадженні технологічних та організаційних інновацій. Разове оновлення техніки або розширення штату зазвичай забезпечує короткостроковий ефект і не формує основу для довготривалої конкурентоспроможності. Тому для ТОВ «Делени» першочерговим завданням стає системна модернізація бізнес-процесів та перехід до більш технологічної моделі ведення господарства.

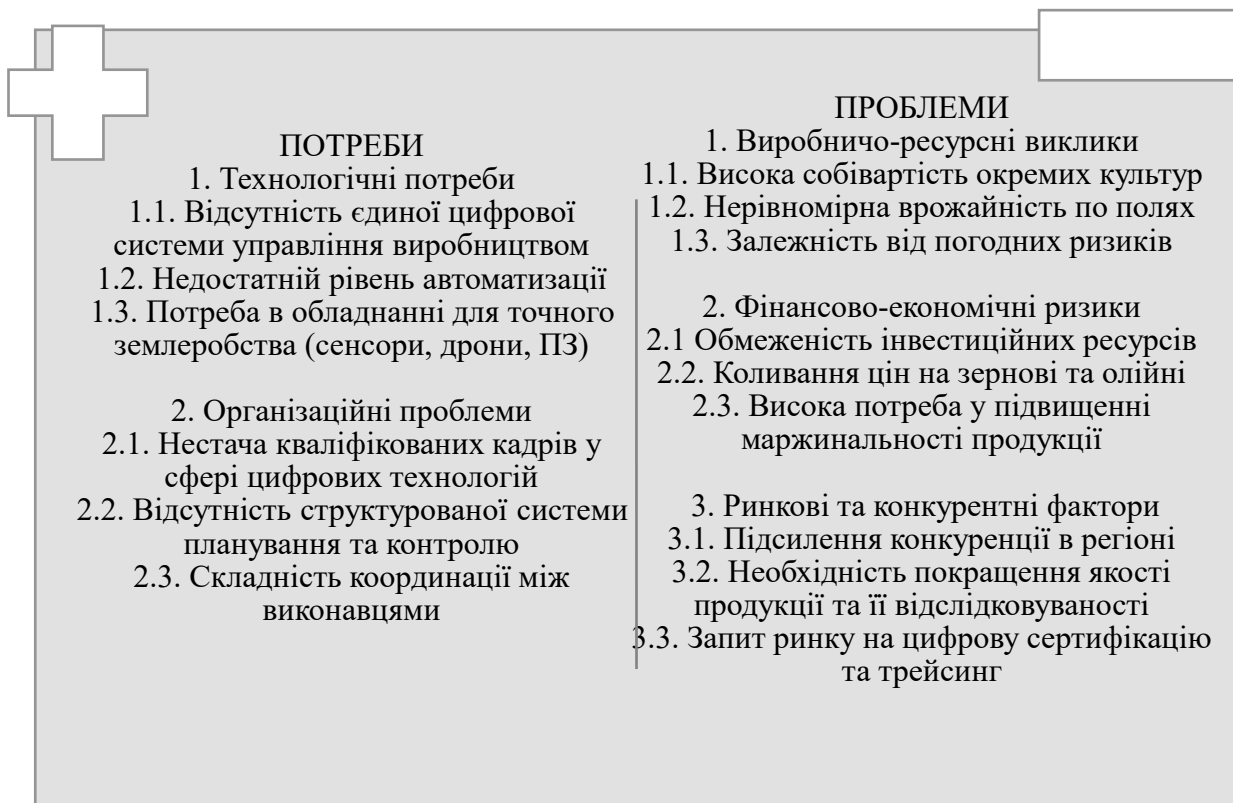


Рисунок 2.2. Основні проблеми та потреби ТОВ «Делени» в процесі трансформації управління розвитком аграрного підприємництва

Джерело: створено автором.

Беручи до уваги швидку зміну технологічних трендів, а також високий рівень ризиків і капіталомісткість окремих сучасних рішень, підприємству доцільно зосередитись на впровадженні тих інновацій, які здатні забезпечити практичний результат уже в найближчі роки. Для періоду з 2026 року найбільш реалістичним та ефективним напрямом для ТОВ «Делени» є удосконалення систем управління виробництвом та комунікацією, зокрема через цифровізацію процесів, застосування сучасних інформаційних платформ і технологій точного землеробства.

Упровадження таких рішень потребує чітко структурованого механізму управління змінами, адже воно зачіпає як організаційну культуру, так і операційну діяльність підприємства. Для цього доцільно використовувати адаптовані моделі управління трансформацією. Однією з найбільш ефективних для умов аграрного підприємства є модель Курта Левіна, що передбачає

поетапне впровадження змін: підготовку організації, реалізацію нових підходів та закріплення результатів. Такий підхід дозволяє мінімізувати опір персоналу, забезпечити узгодженість дій та поступово інтегрувати інновації у повсякденну діяльність підприємства.

На першій стадії – «розморожування» – керівництву ТОВ «Делени» необхідно детально визначити наявні проблеми, окреслити цілі та очікуваний ефект від змін, сформулювати бачення майбутнього стану підприємства та підготувати персонал до трансформації. Сюди входить оцінка потреб, визначення ключових показників успіху, попередній розрахунок витрат, аналіз кадрових та організаційних ресурсів, а також оцінювання потенційних ризиків, що можуть супроводжувати реалізацію інноваційного проєкту.

Запровадження інноваційних рішень для ТОВ «Делени» відкриває низку суттєвих переваг, насамперед пов'язаних із підвищенням результативності та продуктивності основних виробничих процесів. Оптимізація внутрішніх операцій, удосконалення механізмів управління та скорочення часу на виконання повсякденних завдань сприяють раціональнішому використанню ресурсів і формують підґрунтя для стабільного зростання підприємства.

Завдяки впровадженню сучасних технологій та цифрових рішень підприємство зможе посилити свою позицію на ринку, зменшити залежність від коливань зовнішнього середовища й залучити нових покупців через підвищення якості продукції та рівня сервісу. Раціоналізація бізнес–процесів, покращення взаємодії зі споживачами та системне управління виробництвом прямо впливають на обсяги реалізації та фінансові результати, створюючи передумови для зростання прибутковості.

Одночасно важливим ефектом є зниження ризиків та підвищення безпеки діяльності. Використання технологічних рішень для моніторингу, контролю та прогнозування дозволяє попереджати проблеми ще до їх виникнення, що особливо важливо в умовах нестабільності аграрного сектору.

Сучасне технологічне середовище створює можливості для залучення кваліфікованих спеціалістів, а програми розвитку персоналу сприяють

формуванню компетентної команди, здатної забезпечити високий рівень управлінських рішень.

Підвищення гнучкості – ще один важливий результат цифрової трансформації. Використання сучасних технологій та даних дозволить ТОВ «Делени» оперативно реагувати на зміни кон'юнктури, коригувати виробничу стратегію та адаптуватися до потреб ринку. Усі ці зміни мають на меті забезпечити довгострокову стійкість підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Для досягнення означених результатів підприємство повинно зосередитися на таких стратегічних цілях:

1. Забезпечення фінансової стабільності та зростання прибутку за рахунок модернізації процесів, підвищення продуктивності та зниження витрат.
2. Скорочення виробничих і ринкових ризиків, впровадження інновацій та розвиток механізмів адаптації до зовнішніх змін.
3. Підвищення якості обслуговування партнерів і покупців, удосконалення комунікацій та створення системи оперативної підтримки клієнтів.
4. Формування висококваліфікованої команди, навчання персоналу та залучення фахівців, які володіють сучасними агротехнологіями й цифровими інструментами.
5. Створення системи управління на основі даних, що передбачає точний облік, оперативну аналітику та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Розподіл сил опору за категоріями показано на рисунку 2.3.

Однією з ключових дій на даному етапі є проведення тестового запуску програми або проекту, що дає змогу отримати первинну інформацію про досягнуті результати. Це допомагає впорядкувати та проаналізувати дані для якісного контролю та подальшого вдосконалення.

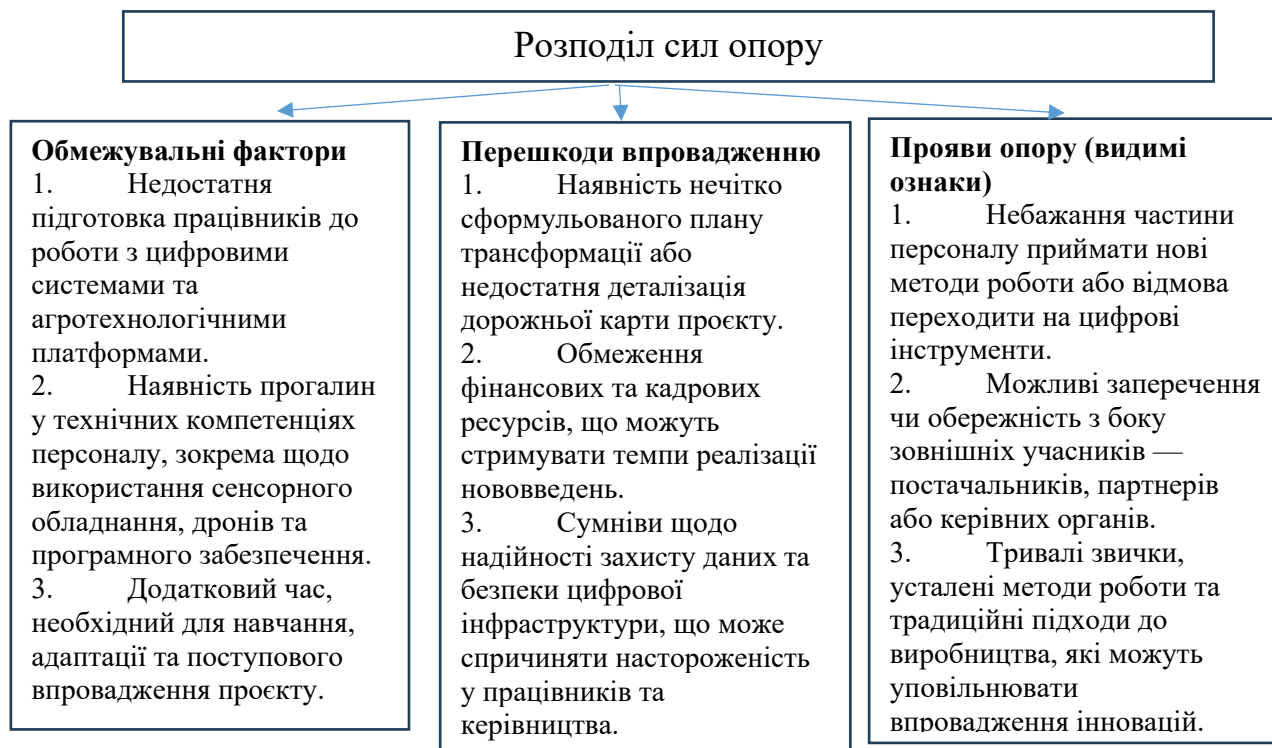


Рисунок 2.3. Розподіл сил опору змін в ТОВ «Делени» за категоріями

Джерело: створено автором.

Пілотний запуск дозволяє заздалегідь виявити можливі труднощі та відповідно скоригувати стратегію впровадження до масштабного розгортання проєкту.

Таблиця 2.9. – Фактори, що стимулюють зміни, та чинники опору

Фактори, що сприяють змінам	Чинники опору
Чітко сформульовані очікування від упровадження змін	Опір персоналу
Підтримка керівництва ТОВ «Делени»	Відсутність досвіду роботи з CRM у працівників
Автоматизація обробки та супроводу замовлень	Невизначеність у стратегії реалізації
Підвищення рівня клієнтського сервісу	Традиційні підходи та звички
Запит клієнтів на гнучкість і можливість змінювати замовлення	Опір зацікавлених сторін
Покращення можливостей аналітики даних	Сумніви щодо безпеки даних
Стратегічна орієнтація компанії на розвиток та цифровізацію	Нестача ресурсів
Оптимізація управлінських рішень	Відсутність технічних компетенцій у частини співробітників
Покращення процесів найму й навчання персоналу	Тривалість періоду впровадження системи

Джерело: створено автором.

Пілотний етап дозволяє залучити обмежене коло працівників, аби оцінити практичну дієвість CRM–системи та визначити її вплив на діяльність підприємства. Такий підхід створює можливість зібрати необхідні відгуки, виявити недоліки та виправити їх ще до масового впровадження.

Для ТОВ «Делени» цей етап особливо важливий, оскільки існує ймовірність виникнення опору серед співробітників, а також потреба в залученні кваліфікованих фахівців до тестування. Запуск системи у тестовому режимі на невеликій групі представників різних відділів дозволить вчасно скоригувати налаштування та забезпечити їх максимальну відповідність робочим процесам. У результаті компанія отримає CRM–платформу зі структурованими параметрами, повністю адаптованими під її специфіку.

Етап закріплення (заморожування). На цьому етапі впровадження CRM–системи в операційну діяльність ТОВ «Делени» вважається завершеним. Його основна особливість – постійне відстеження результатів роботи та аналіз ефективності використання нової системи.

Регулярна оцінка результатів дає змогу визначити, як CRM впливає на ключові процеси підприємства. Аналізуються взаємодія зі споживачами, рівень задоволеності клієнтів, ефективність внутрішньої комунікації, продуктивність працівників та інші показники. На основі цих даних здійснюються коригування процедур і вдосконалення способів роботи з системою. За потреби вносяться додаткові зміни для підвищення ефективності та зручності роботи як для працівників, так і для клієнтів.

Паралельно проводиться оцінка впливу CRM–системи на загальну результативність бізнесу – показники продуктивності, економічний ефект та інші важливі параметри.

Узагальнюючи, можна зазначити, що CRM–система стає інструментом, який забезпечує більш якісне управління, підтримує стратегічні цілі та сприяє створенню сприятливих умов для ефективної взаємодії всіх учасників бізнес–процесів.

Таким чином, після аналізу актуальних проблем і потреб ТОВ «Делени», формування концепції та цілей проєкту впровадження CRM–системи, а також визначення стратегії розвитку, що гарантує успішну реалізацію змін, доцільно детально розглянути етапи впровадження, ключові показники оцінки результативності та ресурси, необхідні для виконання проєкту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТОВ «ДЕЛЕНИ»

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку аграрного підприємництва в ТОВ «Делени»

Для підвищення ефективності системи управління на ТОВ «Делени» важливо визначити ключові напрями оптимізації структури асортименту вирощеної продукції, що може бути забезпечено шляхом удосконалення сівозмін. Задля покращення товарної структури асортименту доцільно застосувати АВС–аналіз – метод, що ґрунтується на визначенні найважливіших елементів у загальному обсязі вартісних показників. Це дає змогу виділити ті культури чи ресурси, які найбільше впливають на собівартість та потенціал реалізації, а отже – зосередити увагу на напрямках, де оптимізація буде найбільш результативною [12].

У процесі ухвалення управлінських рішень щодо запасів у ТОВ «Делени» АВС–аналіз здатен суттєво підвищити точність інформаційних даних, що використовуються для планування та контролю. Регулярне застосування цього підходу допоможе підприємству вести облік витрат за кожним бізнес–процесом та місцем виникнення витрат, оперативно оцінювати ефективність окремих видів діяльності, порівнювати їх із відповідними нормами та визначати необхідність удосконалення чи реінжинірингу процесів. Також цей метод сприяє коректному розподілу частини непрямих витрат між видами продукції, формуванню необхідної управлінської інформації та забезпеченню повного циклу управління виробництвом [32].

Водночас для якісного проведення АВС–аналізу ТОВ «Делени» має забезпечити належний рівень бухгалтерського та аналітичного обліку, адже оцінка продукції і запасів здійснюється шляхом поділу всіх позицій на три групи – А, В і С.

Підвищення результативності використання цього методу можливе, якщо застосувати широко апробовану міжнародну систему класифікації сировини та продукції:

1. Категорія А – позиції, на які припадає понад 50 % витрат у загальному обсязі закупівель;
2. Категорія В – продукція, що формує більше ніж 25 % витрат;
3. Категорія С – другорядні позиції, які мають мінімальний вплив на собівартість.

Наукові дослідження підтверджують, що АВС–аналіз є ефективним інструментом управління запасами і дозволяє оптимізувати витрати на ресурси, зменшити витрати на зберігання та забезпечити більш раціональне стратегічне планування. Водночас цей підхід не слід розглядати як універсальний критерій для прийняття рішень щодо відмови від певних видів продукції, адже у сфері сільського господарства важливим аспектом залишається продовольча безпека [35].

АВС–аналіз допомагає знаходити шляхи зниження собівартості, оптимізувати асортимент, збалансувати товарний портфель ТОВ «Делени» та визначити, яка продукція забезпечує найбільший обсяг реалізації чи прибутку. Під час аналізу критеріями для класифікації можуть бути як обсяг реалізації, так і рівень прибутковості окремих позицій.

Оскільки метод полягає у виявленні найвагоміших елементів у структурі витрат, він дозволяє підприємству ідентифікувати пріоритетні напрями вирощування культур, а також, за допомогою правильно сформованої цінової політики, знаходити можливості для підвищення реалізації. Для цього необхідно провести аналітичну оцінку даних щодо продукції.

Згідно із загальноприйнятим підходом, до групи А включають ті позиції, сумарна частка яких становить приблизно 80 % загального обсягу, до групи В – продукцію до 95 %, а все, що залишилося, належить до групи С. Здійснимо АВС–аналіз продукції для ТОВ «Делени» (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Вихідна інформація для ABC-аналізу продукції для ТОВ «Делени»

Вид продукції	Обсяг реалізації в 2024 р., тис. грн.	Питома вага (до загальної суми), %	Питома вага нарастаючим методом, %	Група продукції
Пшениця	24275,211	39	39	А
Соняшник	16045,185	26	65	А
Ячмінь	13496,586	22	86	В
Горох	7073,49	11	98	С
Гірчиця	1205,866	2	100	С

Джерело: сформовано автором за даними додатків.

Метод ABC дає можливість класифікувати види продукції ТОВ «Делени» залежно від їхньої значущості у формуванні загального обсягу реалізації. До групи А відносять продукцію стратегічного значення – ті культури, що забезпечують приблизно 80% доходу підприємства. Група В охоплює допоміжні напрямки виробництва, а група С включає продукцію, яка має мінімальний вплив на фінансовий результат і не є ключовою для конкурентоспроможності.

За підсумками ABC-аналізу 2024 року для ТОВ «Делени» до групи А належить озима пшениця – саме вона формує найбільшу частку товарної продукції. До групи В увійшов соняшник, який також відіграє важливу роль у структурі доходів, але має нижчу питому вагу. Разом ці дві культури становлять понад 80% річного обсягу реалізації підприємства, що підкреслює їхній стратегічний характер.

Продукція групи С – зокрема ячмінь, горох і гірчиця – має незначний вплив на сукупну вартість реалізації. Вони спільно формують лише невелику частку доходів, що свідчить про їхню другорядність у виробничому портфелі. У перспективі ТОВ «Делени» може розглянути можливість часткової заміни цих культур більш рентабельними, або ж – за умови економічної доцільності – впровадження сучасних технологій вирощування для підвищення їхньої продуктивності.

Виробництво продукції групи С практично не впливає на кінцеву собівартість і не є визначальним у конкурентній боротьбі, тому підприємству доцільно переглянути цей напрям діяльності. Одним із варіантів може бути впровадження ранніх сортів сої як культури, що здатна ефективно доповнювати вирощування озимих. Такий підхід дозволив би отримувати два врожаї протягом року та підвищити рентабельність використання земельних ресурсів.

Для визначення перспективності окремих культур і формування оптимального товарного портфеля раціонально застосувати матрицю БКГ (Boston Consulting Group). У контексті ТОВ «Делени» аналіз передбачає оцінку продукції за двома параметрами: питома частка у загальних продажах та темпи зростання обсягів реалізації.

Побудова матриці БКГ дає змогу чітко визначити, які культури є «лідерами», які – «зірками», які доцільно підтримувати на поточному рівні, а виробництво яких варто скоротити або переорієнтувати на інші сегменти.

У процесі стратегічного планування ТОВ «Делени» може орієнтуватися на такі підходи:

1. аналіз можливостей розвитку продукції та ринків;
2. матриця Бостонської консультаційної групи;
3. оцінювання впливу ринкової стратегії на прибутковість;
4. модель конкурентних стратегій М. Портера.

Для якісного аналізу товарного портфеля ТОВ «Делени» варто враховувати також позиції продукції конкурентів у регіоні. Це дозволяє визначити відносну частку ринку та темпи розвитку сегменту для кожної культури. Відносна частка ринку визначається шляхом співвідношення частки продукції ТОВ «Делени» до показників основного конкурента того ж товарного сегмента.

Після розрахунків темпів зростання та відносної частки ринку будується матриця БКГ, яка поділяється на чотири зони. Розташування продукції в координатах цієї матриці визначає стратегію управління: нарощування, підтримка, стабілізація або скорочення виробництва.

Підсумовуючи, побудова матриці БКГ з урахуванням даних ТОВ «Делени» дає змогу сформулювати обґрунтований підхід до управління асортиментом та вибору напрямів подальшого розвитку підприємства.

Для ТОВ «Делени» найактуальнішим інноваційним проєктом на 2025–2026 роки є впровадження системи точного землеробства з повною цифровізацією всіх процесів. Цей проєкт дозволить перейти від традиційного до високотехнологічного виробництва, знизити витрати та підвищити врожайність на всіх 1 973 га ріллі (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінка витрат на впровадження системи точного землеробства в ТОВ «Делени» (2026 рік, тис. грн)

Складові проєкту	Витрати, тис. грн	Джерело фінансування
Закупівля дронів з мультиспектральними камерами (2 шт.)	1200	Власний капітал
Встановлення датчиків на ґрунт і техніку (вологість, рН, елементи живлення)	800	Власний капітал
Річна підписка на Soft.Farm / AgroOnline з модулем точного внесення	180	Чистий прибуток 2024 р.
Переоснащення 6–8 тракторів автопілотами та секційним контролем	2500	Виручка від зерна 2024 р. (2025)
Навчання 8–10 працівників (агрономів, механізаторів)	150	Власний капітал
Кастомізація ПЗ та інтеграція з технікою (робота підрядника) Кастомізація ПЗ та інтеграція з технікою (робота підрядника)	400	Чистий прибуток 2024 р.
Разом	5 230	

Джерело: створено автором.

Після ідентифікації основних елементів інвестиційної програми та розрахунку необхідних витрат важливо оцінити очікуваний економічний результат від упровадження технологічного оновлення. Така оцінка дає змогу визначити рівень ефективності інвестицій та перспективи їх окупності, що відображено в наступній таблиці (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Очікуваний економічний ефект від впровадження системи точного землеробства в ТОВ «Делени» (на рік після запуску, 2026 р., тис. грн)

Показник ефекту	Очікуване значення	Пояснення
Економія добрив і ЗЗР	4 500	Диференційоване внесення, скорочення на 20–25 %
Економія пального	1 200	Автопілоти, оптимізація маршрутів (скорочення на 15–18 %)
Зростання врожайності (додатковий урожай зернових і соняшнику)	12 000	+0,8–1,2 т/га на 1 973 га
Додаткова маржа від трейсованої продукції	3 500	Премія 15–20 % за зерно з підтвердженою історією
Загальний ефект (додатковий прибуток)	21 200	Окупність проєкту – 3–4 місяці

Джерело: створено автором.

Розраховані показники економічного ефекту формують основу для порівняння ключових фінансово–виробничих результатів підприємства до та після впровадження проєкту. Це дозволяє визначити реальний вплив точного землеробства на ефективність діяльності ТОВ «Делени» та обґрунтувати стратегічну доцільність його реалізації (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняння ключових показників ТОВ «Делени» до та після впровадження проєкту (прогноз на 2026 р.)

Показник	2024 р. (фактичний)	2026 р. (прогноз після проєкту)	Зміна, %
Врожайність соняшнику, ц/га	46,0	52,0	+13,0
Собівартість 1 т зернових, грн	3 800	3 200	–15,8
Чистий прибуток, тис. грн	35 449,8	55 000	+55,1
Рентабельність активів (ROA), %	36,1	45,0	+24,7
Інвестиційна привабливість (за шкалою 1–10)	6,5	9,0	+38,5

Джерело: створено автором.

Отримані результати підтверджують, що інноваційний проєкт позитивно вплине на виробничі показники та рентабельність підприємства. Водночас стратегічний аналіз ринкових позицій окремих видів продукції є необхідним для визначення пріоритетів у подальшому розвитку. З цією метою застосуємо матрицю BCG, що дозволяє класифікувати культури за їх ринковим зростанням

і часткою та сформувані відповідну стратегію управління портфелем продукції (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5. – Матриця BCG для ТОВ «Делени»

Ріст ринку \ Частка ринку	Висока частка	Низька частка
Високий ріст ринку	Точка зростання – соняшник (ринок: +12 %, частка: 45 %) Інвестувати в розширення площ і точне землеробство для збереження лідерства.	Перспектива – власне насінництво (ринок: +18 %, частка: 0 %) Розвивати як новий напрям – вкладати 15–20 % прибутку 2025 р.
Низький ріст ринку	Основне джерело надходжень – пшениця озима (ринок: +5 %, частка: 30 %) Оптимізувати витрати, використовувати як джерело фінансування інновацій.	Варто відмовитись – горох, ріпак (ринок: –2 %, частка: 0 %) Повністю відмовитись, щоб зосередитись на основних.

Джерело: створено автором.

На основі аналізу виробничих, фінансових і ринкових показників встановлено, що цифровізація технологічних процесів, використання дронів, ґрунтових датчиків, систем автопілотування та спеціалізованого програмного забезпечення створюють значні можливості для зниження витрат і підвищення результативності діяльності господарства.

Розрахунок інвестиційної складової показав, що впровадження інноваційної системи потребує 5,23 млн грн, що є економічно обґрунтованим обсягом інвестицій для господарства такого масштабу. Водночас прогнозований економічний ефект у розмірі понад 21,2 млн грн на рік свідчить про високу ефективність проєкту та його короткий строк окупності – лише 3–5 місяців. Це підтверджує, що інновація не лише компенсує початкові витрати, а й генерує стабільний додатковий прибуток за рахунок економії ресурсів та зростання врожайності.

Порівняння ключових показників підприємства до та після впровадження проєкту продемонструвало позитивні зміни: зростання врожайності, зниження собівартості, збільшення чистого прибутку та підвищення рентабельності

активів. Це свідчить про системний вплив інновацій на всі основні параметри ефективності виробництва.

Загалом результати дослідження підтверджують, що впровадження системи точного землеробства є стратегічно важливим кроком для ТОВ «ДЕЛЕНИ», який забезпечить підвищення конкурентоспроможності, економічної стійкості та технологічної зрілості підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

3.2. Цифрові технології як інструмент підвищення результативності управління розвитком аграрного підприємництва

Сучасний етап розвитку аграрного бізнесу характеризується тим, що цифрові технології вже не є «додатковою опцією», а стали обов'язковою умовою збереження конкурентоспроможності. Вони проникають у всі сфери – від польових робіт до фінансового планування та збуту. Для підприємства типу ТОВ «Делени» це означає, що подальше зростання прибутковості та масштабування можливе лише за умови системного переходу до моделі «Сільське господарство 4.0».

Водночас повномасштабна війна та геополітична нестабільність суттєво ускладнюють інвестиційний клімат. Зростання логістичних витрат, перебої з постачанням пального та ЗЗР, ризик втрати техніки та врожаю – усе це знижує готовність власників інвестувати в довгострокові проекти. Проте саме в кризові періоди відкриваються найбільші можливості для тих, хто здатен швидко адаптуватися. Підприємства, які інвестують у цифрові інструменти зараз, отримують подвійну вигоду: знижують операційні ризики (точніше планування, менше залежності від людського фактора); створюють запас міцності на майбутнє (після війни попит на високотехнологічні господарства зросте в рази).

Оцінка інноваційного та цифрового потенціалу підприємства проводилась за бальною системою (максимум – 100 балів) за 10 ключовими критеріями. Результати на кінець 2024 р. (таблиця 2.9).

При такому оцінюванні кожній складовій інноваційного потенціалу надається певна оцінка:

0 балів – потенціал елемента не використовується зовсім;

1 бал – мінімальне використання потенціалу елемента;

2 бали – помірне використання потенціалу елемента;

3 бали – значне використання потенціалу елемента» [36].

Таблиця 2.9 – Результати оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Делени»

Критерій	Бал (з 10)	Коментар
Наявність сучасної техніки, готової до цифровізації	9	John Deere, Case IH – ідеальна база
Рівень цифрової грамотності персоналу	5	Базові навички є, системного навчання немає
Використання GPS-навігації та автопілотів	8	Встановлено на 90 % техніки
Наявність хмарного агрософту	3	Використовується частково (облік пального)
Централізоване бюджетування та план-факт аналіз	4	Ведеться в Excel, без автоматизації
Аналітика даних (карти врожайності, NDVI тощо)	4	Окремі вимірювання, без системного аналізу
Кібербезпека та резервне копіювання	3	Практично відсутні
Готовність керівництва до змін	9	Висока мотивація власника
Фінансова можливість інвестувати у 2025 р.	10	Прогнозований вільний кеш $\approx$ 150+ млн грн
Загальний бал	65/100	Середній рівень готовності

Джерело: створено автором за даними додатків та на основі [36].

ТОВ «Делени» має потужну технічну та фінансову базу, але суттєво відстає в цифровій культурі та управлінському обліку. За 12–18 місяців підприємство здатне підняти загальний бал до 90+, що виведе його в топ–5 % найпрогресивніших господарств Одещини. Для цього достатньо чітко виконати розроблений план цифрової трансформації на 2025–2027 роки.

Як приклад можливо навести таку технологію як M2M (Machine-to-Machine), яка дозволяє аграріям керувати обладнанням на відстані та отримувати дані про його стан у реальному часі. Пристрої, оснащені датчиками з SIM-картками, збирають інформацію та передають її через бездротову мережу в центр керування.

Це основа для інтернету речей (IoT), який робить обмін даними між

пристроями та зовнішніми системами. Завдяки M2M та IoT в агросекторі можна: контролювати роботу обладнання та його стан; відстежувати рівень вологості ґрунту; регулювати використання ресурсів, наприклад, дозувати насіння; підтримувати оптимальний мікроклімат у теплицях; спостерігати за переміщенням техніки та худоби; автоматизувати процеси, наприклад, вимикати зрошувальні системи під час дощу; збирати та аналізувати необхідні дані [44].

Для покращення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Делени» можна запропонувати шляхи, наведені в таблиці 2.10. Вказані заходи дозволять підвищити прозорість та ефективність інвестиційних рішень.

Таблиця 2.10 – Основні методи покращення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Делени»

Основні шляхи	Основні методи	Результати
Удосконалення бюджетного процесу	Впровадження централізованої системи бюджетування з єдиною базою даних для всіх підрозділів (рослинництво, механізація, складське господарство) та автоматизованим контролем відхилень	Підвищення точності фінансового планування на 20–25 %, скорочення нецільових витрат, швидке реагування на відхилення
Стратегічне інвестиційне планування	Розробка середньострокового інвестиційного плану (2025–2028 рр.) з ранжуванням проєктів за критеріями NPV, IRR, терміну окупності та стратегічної важливості	Максимізація віддачі від кожного інвестованого мільйона грн, уникнення розпорошення ресурсів
Посилення фінансового контролю за проєктами	Запровадження проєктного підходу з призначенням відповідальних менеджерів, щомісячним звітом про фактичні витрати vs план та системою KPI для керівників підрозділів	Скорочення перевитрат на проєктах на 15–30 %, підвищення персональної відповідальності
Диверсифікація джерел інвестицій	Активний пошук партнерів–інвесторів (в т.ч. міжнародних) для спільного насіннєвого заводу або складського комплексу – Участь у державних та міжнародних грантових програмах (ЄІБ, USAID, GIZ, програми «зеленої» трансформації) – Підготовка проєктів під пільгове кредитування (5–7–9 %, компенсація відсотків)	Збільшення обсягу доступних інвестиційних ресурсів у 1,5–3 рази без значного зростання боргового навантаження
Цифровізація управлінського обліку	Впровадження сучасної хмарної ERP-системи або спеціалізованого агрософту українського/міжнародного виробництва: – Soft.Farm • AgroOnline • OneSoil Pro • Farm21 / FieldView (Bayer) з інтеграцією даних з GPS-трекерів техніки, дронів, метеостанцій та електронних ваг	Прозорість витрат і операцій у реальному часі, скорочення часу на формування звітності в 4–6 разів, автоматичне виявлення «вузьких місць», підвищення точності планування на 30–40 %

Джерело: сформовано автором за даними додатків.

Впровадження посади ІТ-спеціаліста забезпечить ефективне управління інформаційними системами підприємства, підтримку централізованого бюджетування, підвищення безпеки даних і технічну підтримку для всіх підрозділів. Враховуючи структуру управління ТОВ «Делени», в таблиці 2.11 нами складено організаційний план впровадження посади ІТ-спеціаліста.

Таблиця 2.11 – Організаційний план впровадження посади ІТ-спеціаліста в структуру управління ТОВ «Делени»

Етап	Завдання	Термін виконання	Відповідальний
1. Оцінка потреб	Визначити ключові завдання ІТ-спеціаліста: технічна підтримка користувачів, впровадження та супровід хмарних агросистем (Soft.Farm / AgroOnline / OneSoil), захист даних, інтеграція GPS-трекерів та дронів, забезпечення кібербезпеки	1 тиждень	Директор, головний агроном
2. Розробка посадової інструкції	Описати функції, права, обов'язки, вимоги до компетенцій (досвід роботи з агрософтом, знання мереж, базове розуміння бухгалтерського обліку), підпорядкування (безпосередньо директору)	1 тиждень	Юрист, інспектор з кадрів
3. Затвердження бюджету	Погодити фонд оплати праці (50–80 тис. грн/міс. нетто), витрати на обладнання (ноутбук, ліцензії, резервне копіювання), навчання	1 тиждень	Директор, головний бухгалтер
4. Рекрутинг	Розміщення вакансії на Work.ua, DOU.ua, Robota.ua, агро-чати; проведення 2–3 етапів співбесід; перевірка рекомендацій	3 тижні	Інспектор з кадрів, директор
5. Обладнання робочого місця	Закупівля потужного ноутбука/ПК, додаткового монітора, ліцензійного ПЗ, налаштування захищеного VPN, доступів до хмарних сервісів	2 тижні	Головний інженер Майбутній ІТ-спеціаліст, головний інженер
6. Адаптація і навчання	Ознайомлення з господарством, підключення до всіх систем (Soft.Farm / AgroOnline, GPS-моніторинг техніки, електронна пошта, хмарне сховище), проведення навчання персоналу базовим цифровим інструментам	2 тижні	ІТ-спеціаліст, головний бухгалтер, головний агроном

Джерело: сформовано автором за даними додатків.

Оскільки всі працівники підприємства отримують фіксовані посадові оклади, додаткових витрат на фонд оплати праці не виникає. Єдині разові витрати господарство понесе лише на етапі обладнання робочого місця ІТ-

спеціаліста. Орієнтовна вартість – 68–75 тис. грн:

- потужний ноутбук/ПК + два монітори – 45–50 тис. грн;
- ліцензії та підписки на хмарний агрософт (Soft.Farm Pro або AgroOnline на 1 рік) – 12–15 тис. грн;
- резервний акумулятор (UPS), захищений роутер, налаштування мережі та VPN – 6–10 тис. грн.

З метою впровадження системи централізованого бюджетування в ТОВ «Делени» розроблено матрицю розподілу відповідальності RAM (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Матриця розподілу відповідальності (RAM) за впровадження системи централізованого бюджетування в ТОВ «Делени»

Процес/Задача	Директор ТОВ	Головний бухгалтер	ІТ спеціаліст	Головний агроном	Керівники підрозділів
Затвердження концепції та плану бюджетування	R/A	C	I	I	I
Вибір та закупівля ПЗ (Soft.Farm / AgroOnline)	A	R	R	C	C
Налаштування структури бюджетів та статей	A	R	R	C	C
Інтеграція з обліковими даними (паливо, ЗЗР, насіння, зарплата)	A	R	R	C	C
Навчання персоналу	A	C	R	R	C
Тестовий період та коригування	A	R	R	C	R
Запуск у просислову експлуатацію	A	R	R	I	I
Щомісячний моніторинг та контроль відхилень	A	R	C	C	R

Умовні позначення: R (Responsible) – відповідальний за виконання.

A (Accountable) – той, хто затверджує рішення.

C (Consulted) – особи, яких консультують перед ухваленням рішень.

I (Informed) – особи, які отримують інформацію про хід виконання.

Для ТОВ «Делени» найоптимальнішим програмним забезпеченням для впровадження централізованого бюджетування та управлінського обліку у 2025 році стане сучасний український або міжнародний хмарний агрософт, який не потребує дорогого впровадження та легко масштабується. Найкращі варіанти:

1) Soft.Farm (українська розробка) – повноцінна система для агровиробництва з вбудованим модулем фінансового планування, бюджетування по полях/культурах/підрозділах, план–факт аналізом та дашбордами. Вже адаптована під українське законодавство, інтегрується з GPS–трекерами та дронами [52].

2) AgroOnline – аналогічний функціонал, сильний фінансовий блок, зручний мобільний додаток [49].

3) OneSoil Pro / Farm21 – міжнародні рішення з потужною аналітикою та можливістю бюджетування по кожному полю [50].

Рекомендований вибір – Soft.Farm (або AgroOnline) – саме через оптимальне співвідношення ціна/якість, повну локалізацію, відсутність прив’язки до застарілих технологій та швидке впровадження (2–4 місяці).

Для кастомізації та запуску системи централізованого бюджетування в ТОВ «Делени» пропонується виконати такі роботи:

1. налаштування структури центрів фінансової відповідальності (рослинництво, механізація, складське господарство, адміністративний блок);
2. створення шаблонів бюджетів на рік/сезон з розбивкою по культурах, статтях витрат (ПММ, ЗЗР, насіння, зарплата, оренда тощо);
3. автоматична інтеграція з даними GPS–моніторингу техніки, витратами пального, складським обліком;
4. впровадження план–факт аналізу з автоматичними сповіщеннями про відхилення $> 5\text{--}10\%$;
5. розробка дашбордів для директора, головного бухгалтера та агронома (мобільна та веб–версія);
6. підключення електронного документообігу для погодження бюджетів;
7. навчання 5–7 ключових співробітників.

Запропоновані інновації, які зазвичай потребують менших витрат і супроводжуються невисоким рівнем ризику, відіграють ключову роль у збереженні конкурентних переваг ТОВ «Делени». Основний акцент таких

рішень полягає у підвищенні продуктивності, зменшенні витрат та покращенні якості продукції чи послуг. Це має особливе значення у динамічному та непередбачуваному середовищі, де здатність оперативно адаптуватися визначає успішність підприємства.

3.3. Впровадження інноваційних рішень в управління виробничими процесами та їх економічне обґрунтування

Першочерговим завданням, що необхідно виконати в умовах реалізації проекту з трансформації системи аграрного підприємництва ТОВ «Делени» з традиційної на сучасну та інноваційну є реалізація проекту з впровадження CRM-системи.

Таке поступове впровадження змін із постійним контролем та аналізом отриманих результатів означає, що заплановані дії виконуватимуться поетапно, а для кожного з них будуть визначені окремі підпроцеси та встановлені пріоритети їх виконання.

Рисунок 3.3 відображає основні етапи реалізації вищезгаданого проекту



Рисунок 3.3. Основні етапи реалізації проекту ТОВ «Делени» з впровадження CRM системи

Джерело: створено автором.

Перехід до наступного етапу можливий лише після завершення попереднього та оцінки його ефективності. Важливо також відзначити, що стратегічний фокус підприємства спрямований на подальший розвиток і масштабування. У зв'язку з цим CRM–систему необхідно доопрацювати та доповнити новими можливостями, щоб вона залишалась дієвим інструментом як для невеликої компанії, так і для бізнесу з більшим обсягом операцій.

Головним призначенням CRM–платформ є оптимізація бізнес–процесів, спрямованих на залучення клієнтів та підтримання довгострокових відносин із ними. Це охоплює такі напрямки діяльності, як маркетинг, продажі, післяпродажне обслуговування та технічна підтримка. Сучасні CRM–рішення орієнтовані на глибокий аналіз ринкової ситуації та виявлення реальних потреб споживачів. Завдяки цьому компанії отримують можливість створювати нові товари чи послуги, підвищувати конкурентоспроможність і покращувати фінансові результати.

Тому ключовою вимогою до CRM–системи для підприємства є її гнучкість – здатність налаштовувати функціонал і впроваджувати необхідні модулі поступово. Попри те, що компанія має статус невеликого бізнесу, її амбіції щодо нарощування ринкової частки та виходу на позицію лідера потребують використання рішення, здатного ефективно працювати і в умовах масштабування. У зв'язку з цим програмні продукти українських розробників, орієнтовані на мікробізнес і обмежені за можливостями, не можуть забезпечити необхідний рівень функціональності. Також з очевидних причин компанія не розглядає російські CRM–системи, які раніше були поширені на українському ринку (наприклад, amoCRM або Bitrix24).

З огляду на наведені фактори, найрезультативнішим варіантом для підприємства є інтеграція CRM–рішення від міжнародного виробника. Після аналізу доступних варіантів було відібрано три найбільш визнані глобальні CRM–платформи для подальшого порівняння: Microsoft Dynamics 365 CRM, SAP CRM та Salesforce Sales Cloud. Порівняльні характеристики цих систем подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Порівняльна характеристика найпопулярніших CRM систем

Критерій	Microsoft Dynamics 365 CRM	SAP CRM	Salesforce Sales Cloud
Гнучкість налаштувань та можливість кастомізації	Відзначається високим рівнем адаптивності завдяки модульній структурі й широким можливостям інтеграції з продуктами Microsoft. Дає змогу глибоко змінювати бізнес-логіку та створювати унікальні робочі процеси.	Має потужні інструменти для кастомізації, але їх використання потребує значної технічної підготовки. Система більш складна у налаштуванні, однак забезпечує високоточне підлаштування під великі корпорації.	Забезпечує просту й інтуїтивну кастомізацію через платформу Salesforce Lightning, де зміни можна вносити навіть без програмування. Дуже гнучка для середніх і великих компаній.
Інтеграція з іншими системами	Має природну інтеграцію з Office 365, Azure, Power BI та іншими сервісами Microsoft, що є значною перевагою для компаній, які вже працюють з екосистемою Microsoft.	Найкраще інтегрується з ERP-системою SAP, що робить його оптимальним вибором для підприємств, де вже впроваджено SAP ERP. Інтеграція з рішеннями інших виробників складніша.	Має найбільший у світі маркетплейс інтеграцій – AppExchange, що забезпечує легке підключення до тисяч сторонніх сервісів. Вважається лідером за відкритістю екосистеми.
Аналітичні можливості та робота з даними	Глибоко інтегрується з Power BI, надаючи потужну візуалізацію, прогностичні моделі та аналітичні панелі. Перевага – гнучкі сценарії аналізу великих масивів даних.	Містить розширені аналітичні інструменти, що дозволяють працювати з великими корпоративними структурами даних. Підходить для компаній, які потребують точного контролю складних бізнес-процесів.	Пропонує Einstein Analytics – вбудований AI-аналітик із прогнозуванням продажів та автоматичними рекомендаціями. Дуже зручний для швидкого прийняття рішень.
Можливості масштабування та розвиток екосистеми	Добре масштабується у межах Microsoft Cloud. Має широку дорожню карту розвитку й орієнтацію на корпоративний сектор.	Розроблений для великих корпорацій, здатний працювати з дуже складною структурою бізнес-процесів. Масштабування практично необмежене, але дороге.	Один із наймасштабніших SaaS-сервісів у світі. Екосистема постійно розширюється, доступна велика кількість модулів, плагінів і розширень.

Джерело: створено автором на основі 67, 45, 46, 47, 48.

Упровадження CRM-системи є не лише технічним кроком, але й важливим елементом трансформації корпоративної культури. Перехід до централізованого управління клієнтськими даними стимулює підвищення дисципліни в роботі персоналу, посилює прозорість внутрішніх процесів та забезпечує можливість оперативно реагувати на зміни попиту. Це також сприяє формуванню

системного підходу до розвитку підприємства, де кожне управлінське рішення базується на реальних даних, а не на інтуїтивних припущеннях. Такий підхід дозволяє бізнесу швидше адаптуватися до зовнішніх викликів та стабільно працювати навіть в умовах високої конкуренції.

Під час аналізу можливих CRM-рішень для ТОВ «Делени» стає очевидно, що кожна система має свої унікальні переваги та обмеження. Наприклад, SAP CRM найбільш ефективно проявляє себе у середовищі великих підприємств завдяки глибокій інтеграції з екосистемою SAP. Для компаній, що вже працюють із продуктами SAP або планують масштабні цифрові трансформації, це може стати вагомим аргументом на користь саме цього рішення. Однак вартість впровадження та ліцензування тут залишається значною і помітно перевищує цінову політику конкурентів, що робить SAP CRM менш привабливим варіантом для середнього бізнесу, до якого належить і ТОВ «Делени».

Salesforce Sales Cloud, у свою чергу, позиціонується як універсальна платформа з максимально дружнім інтерфейсом та високим рівнем зрозумілості для кінцевого користувача. Простота старту та гнучкість інструментів роблять її популярною серед малих і середніх підприємств. Проте витрати на підписку є співмірними з вартістю Microsoft Dynamics 365 CRM, а можливості інтеграції з продуктами Microsoft обмежені, що є важливим фактором для ТОВ «Делени», яке вже активно використовує екосистему Microsoft.

Беручи до уваги, що співробітники ТОВ «Делени» мають досвід роботи з Microsoft Office і компанія планує перехід на більш сучасні хмарні сервіси Microsoft 365, логічним виглядає вибір Microsoft Dynamics 365 CRM. Ця платформа не лише легко інтегрується з існуючими інструментами, але й дозволяє автоматизувати та оптимізувати ключові бізнес-процеси: роботу з клієнтами, маркетингові активності, продажі та сервіс. Особливо цінною є її масштабованість, що дозволить компанії стабільно розширюватися, не змінюючи програмної інфраструктури.

Dynamics 365 CRM – це гнучка й адаптивна система, що підходить як малим, так і великим підприємствам, а її глибока сумісність з іншими

продуктами Microsoft сприяє підвищенню продуктивності персоналу й покращенню контролю над потоком клієнтських даних.

Після визначення оптимального CRM-рішення наступним важливим етапом для ТОВ «Делени» є вибір компанії-інтегратора, яка забезпечить якісне впровадження Dynamics 365 CRM. На українському ринку працюють чотири офіційних партнери Microsoft: Smart, OntargIT, E-Consulting та Innoware. Водночас аналіз їхніх сайтів демонструє відчутну різницю у прозорості подачі інформації: Smart та OntargIT не надають достатніх відомостей про свій досвід, напрямки діяльності та портфоліо реалізованих проєктів, що ускладнює оцінку їх компетентності.

На відміну від них, E-Consulting та Innoware [53] мають тривалу історію на ринку (понад 20 років) і відкрито демонструють свої успішні кейси та експертизу. Особливо вирізняється Innoware, яка не лише впроваджує CRM-системи, але й розробляє додаткові модулі для бухгалтерського й фінансового обліку відповідно до українського законодавства. Для ТОВ «Делени», яке веде облік через 1С та планує поступовий перехід на сучасніші рішення, це є суттєвою перевагою.

Крім того, Innoware має значний досвід реалізації рішень для виробничих та аграрних підприємств, тоді як E-Consulting більше зосереджений на ритейлі. Така спеціалізація Innoware робить її найбільш релевантним партнером для ТОВ «Делени», оскільки демонструє глибше розуміння потреб саме цього сегмента бізнесу.

Отже, для ТОВ «Делени» найраціональнішим вибором є впровадження Microsoft Dynamics 365 CRM у співпраці з компанією Innoware, що забезпечить як якість технічної реалізації, так і відповідність програмного рішення специфіці аграрної діяльності [23].

Процес упровадження CRM-системи для ТОВ «Делени» вимагає чіткої послідовності дій та ретельного контролю на кожному етапі. Саме якість виконання кожного кроку визначає, наскільки ефективно компанія зможе перейти до нової моделі управління взаєминами з клієнтами. Особливого

значення набуває комплексне навчання співробітників та обов'язкове попереднє тестування системи в умовах, наближених до реальних. Це дозволяє виявити можливі технічні або організаційні труднощі ще до старту повноцінної експлуатації, забезпечуючи плавний перехід до нових інструментів роботи.

Етапи впровадження CRM системи зображені на рисунку 3.4.

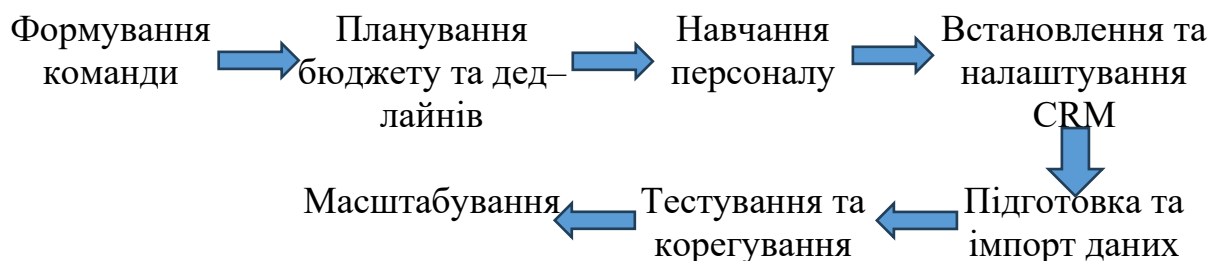


Рисунок 3.4. Основні етапи впровадження CRM системи

Джерело: створено автором.

У середньому повний цикл налаштування CRM займає близько двох місяців, що є оптимальним терміном для підприємств зі структурою та масштабами діяльності, подібними до ТОВ «Делени». Компанія вже має базу для цифрової модернізації, а впровадження CRM-рішення стане логічним та необхідним кроком для підвищення керованості бізнес-процесів, удосконалення обслуговування клієнтів та забезпечення прозорості продажів.

Оцінюючи доступні варіанти CRM-систем і зіставляючи їх з реальною потребою ТОВ «Делени», найбільш доцільним рішенням постає Microsoft Dynamics 365 CRM. Це програмне забезпечення відповідає стратегічним цілям компанії, оскільки дозволяє створити єдиний центр управління клієнтськими даними, оптимізувати процеси продажів та налаштувати сценарії, які можна розширювати паралельно з розвитком підприємства.

Інтеграція Microsoft Dynamics 365 CRM також вигідна тому, що більшість співробітників уже працює з екосистемою Microsoft, що значно скорочує час адаптації. Це не просто впровадження нової програми – це створення повноцінного цифрового середовища, у якому ключові бізнес-процеси працюватимуть узгоджено та прозоро.

З боку впровадження найбільш оптимальним партнером є компанія Innoware, яка має значний досвід роботи з Microsoft Dynamics та пропонує адаптацію системи відповідно до українського законодавства й особливостей обліку. Орієнтовний термін реалізації проекту – близько 2 місяців. Це дозволяє ТОВ «Делени» розраховувати на швидкий та відчутний ефект від цифровізації – від підвищення точності обліку до покращення взаємодії з клієнтами й оптимізації внутрішніх процесів.

Упровадження Microsoft Dynamics 365 CRM у ТОВ «Делени» стане не лише технічним оновленням, а й важливим стратегічним кроком, який допоможе компанії посилити конкурентні позиції, побудувати чіткіші процеси взаємодії з клієнтами та сформувати основу для подальшого масштабування бізнесу.

Окремо слід охарактеризувати наступні технічні рішення, що сприятимуть розвитку аграрного підприємництва ТОВ «Делени»: електронний документообіг, супутниковий моніторинг та дистанційне зондування, хмарні сервіси та платформи обміну даними, мобільні додатки для ефективного прийняття рішень, цифрові платформи для управління агробізнесом, аналітика та штучний інтелект, автоматизація та робототехніка, інтернет речей та сенсорні мережі, БПЛА, точне землеробство.

Запровадження систем точного землеробства (GPS-навігація, диференційоване внесення насіння й добрив, агрохімічне картування полів) дозволяє оптимізувати використання матеріально-технічних ресурсів. Для ТОВ «Делени», де основну частку витрат формують паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива та насіннєвий матеріал, це має істотний економічний ефект.

Потенційна вигода полягає у зниженні витрат на добрива та ЗЗР у середньому на 10–20 %; економії пального до 10 % за рахунок зменшення перекриттів під час польових робіт; підвищенні врожайності ключових культур (пшениця, соняшник) на 5–12 %.

У сукупності це сприяє зростанню валового доходу підприємства без розширення посівних площ, що є критично важливим в умовах обмежених ресурсів і воєнних ризиків [21].

На сьогодні також важливий розвиток застосування дронів для моніторингу посівів, який дозволяє оперативно виявляти проблемні ділянки (посуху, хвороби, шкідників, нерівномірність сходів) та своєчасно приймати управлінські рішення.

Потенційний економічний ефект для ТОВ «Делени» полягає у: зменшенні втрат урожаю за рахунок раннього виявлення ризиків (до 5–7 % врожаю); скороченні витрат на суцільне внесення ЗЗР завдяки локальному обробітку; зниженні витрат часу й пального на агрономічний контроль полів.

Таким чином, дрони сприяють підвищенню рентабельності виробництва та зменшенню непродуктивних витрат [20].

Окрему увагу слід звернути на сенсорні системи для контролю вологості ґрунту, температури та стану техніки забезпечують збір даних у реальному часі. Для ТОВ «Делени» це особливо актуально з огляду на кліматичну нестабільність південного регіону України.

Потенційна це сприятиме оптимізації строків проведення польових робіт, що знижує ризик втрати врожаю; скороченню непродуктивних простоїв техніки; зменшенню витрат на аварійні ремонти за рахунок превентивного технічного обслуговування. У довгостроковій перспективі це підвищує ефективність використання основних засобів і знижує собівартість продукції [11].

Також, перспективною є часткова автоматизація операцій (автопілоти, системи контролю техніки, автоматизовані сівалки), що дозволяє зменшити залежність від людського фактору та дефіциту кваліфікованої робочої сили, що є актуальним в умовах воєнного часу.

Впровадження зазначених рішень дозволить: зменшити витрати на оплату праці у розрахунку на одиницю продукції; підвищити точність виконання технологічних операцій; зменшити втрати урожаю через технологічні помилки. Також, сприятиме стабілізації виробничих процесів і зростанню продуктивності праці [7].

Оскільки основою аграрного підприємництва ТОВ «Делени» є рослинництво то надзвичайно важливим є впровадження систем дистанційного та супутникового моніторингу посівів.

За допомогою сучасних технологій дистанційного моніторингу забезпечується оперативне відстежування стану посівів без втрат на регулярні виїзди персоналу на ділянки та, відповідно, без втрат часу на оперативне вжиття заходів догляду за посівами [57].

Таким чином, технологічний підхід до цифрової трансформації аграрного сектору базується на впровадженні інноваційних рішень, які забезпечують підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення логістики та управління ризиками. Ці технології є основою для формування сучасного, конкурентоспроможного та сталого аграрного виробництва [37].

Результативна цифрова трансформація ТОВ «Делени» можлива лише за умови застосування комплексного підходу, що передбачає розвиток цифрової інфраструктури, узгодження технологічних рішень із масштабами господарської діяльності, підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу, а також інтеграцію сучасних інформаційних інструментів у систему бізнес-процесів. Важливу роль у цьому процесі відіграють оптимізація виробничих операцій, розширення каналів доступу до ринків збуту за допомогою мобільних і онлайн-платформ, удосконалення управління ризиками та формування стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Окрім цього, цифрові зміни сприятимуть підвищенню екологічної ефективності, соціальної залученості та розвитку міжсекторальної взаємодії. Реалізація зазначених заходів забезпечить ТОВ «Делени» зростання продуктивності й рентабельності, посилення фінансової стабільності, конкурентних переваг і створить передумови для довгострокового сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження теоретичних засад управління розвитком аграрного підприємництва встановлено, що в сучасних умовах воєнного стану, нестабільності ринкового середовища, зростання виробничих витрат і кліматичних ризиків розвиток аграрних підприємств набуває стратегічного характеру. Управління розвитком розглядається як безперервний, цілеспрямований процес кількісних і якісних змін, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності підприємства до зовнішніх викликів.

2. Узагальнення наукових підходів до сутності понять «розвиток», «підприємництво» та «управління розвитком» дозволило обґрунтувати доцільність системного підходу до управління аграрними підприємствами. Доведено, що ефективне управління розвитком аграрного підприємництва має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного планування, використанні економічних, організаційно-управлінських і соціально-психологічних методів, а також активному впровадженні інноваційних і цифрових інструментів.

3. У межах теоретико-методичного розділу узагальнено класифікацію методів та інструментів управління розвитком аграрних підприємств і визначено особливості їх застосування в аграрному секторі. Обґрунтовано зростання ролі державного регулювання та цифровізації як ключових інструментів забезпечення розвитку аграрного підприємництва, зокрема через фінансово-економічні механізми підтримки, інституційні інструменти та впровадження інформаційно-аналітичних платформ.

4. За результатами аналізу ресурсного потенціалу та основних напрямів господарської діяльності ТОВ «Делени» встановлено, що підприємство має достатні земельні, матеріально-технічні та трудові ресурси для забезпечення стабільного функціонування і подальшого розвитку. Основними видами діяльності є виробництво зернових і технічних культур, що формує спеціалізацію підприємства та визначає його позиції на регіональному аграрному ринку.

5. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Делени» за 2022–2024 роки засвідчила відносну фінансову стійкість підприємства, позитивну динаміку доходів і збереження платоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема недостатній рівень автоматизації управлінського обліку, фрагментарність інформаційних потоків і перевантаження управлінського персоналу.

6. Аналіз ефективності діючих управлінських методів і інструментів розвитку аграрного підприємництва на підприємстві показав, що вони носять переважно традиційний характер і не повною мірою відповідають вимогам цифрової трансформації. Проведені ABC- та BCG-аналізи структури виробництва і реалізації продукції дали змогу визначити стратегічно важливі культури (пшениця та соняшник), які формують основну частку доходів підприємства, а також напрями, що потребують оптимізації.

7. У рекомендаційно-розрахунковому розділі обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку аграрного підприємництва ТОВ «Делени», серед яких ключове місце посідають цифровізація управлінських процесів, оптимізація структури виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів і зниження виробничих та ринкових ризиків.

8. Розроблено та запропоновано комплекс інноваційних заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема впровадження елементів точного землеробства, централізованого бюджетування, CRM-системи Microsoft Dynamics 365, GPS-моніторингу техніки та аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень. Обґрунтовано необхідність організаційних змін, включаючи запровадження посади ІТ-спеціаліста та системне навчання персоналу.

9. Проведені розрахунки економічної ефективності запропонованих управлінських і інвестиційних рішень підтвердили доцільність їх упровадження. Реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання результативності управління, оптимізацію витрат, підвищення прозорості управлінських процесів і зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Делени» в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Accenture. Digital Transformation 1 Accenture. Accenture. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index>
2. Agriculture IoT Market Share, Scope & Industry Growth, Analysis, 2030. MarketsandMarkets. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/iot-application-technology-market-258239167.html>
3. Bowersox, DJ, DJ Closs and RW Drayer (2005). The digital transformation: Technology and beyond. Supply Chain Management Review, 9(1), 22–29.
4. Global innovation index (GII). URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>
5. Losing from day one: Why even successful transformations fall short. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-andorganizational-performance/our-insights/successful-transformations>
6. Schumpeter J.A. Das wissenschaftliche Lebenswerk Eugen von Böhm-Bawerks. Zeitschrift für Volkswirtschaft, Sozialpolitik und Verwaltung. 1914. T. 23. P. 454– 528
7. Автоматизація в агробізнесі: новий етап розвитку галузі. URL: <https://www.agrortk.com.ua/avtomatizaciya-v-agrobiznesi-novij-etap-rozvitku-galuzi/>
8. Бабчинська О.І. Імідж підприємства як елемент конкурентоспроможності. *Агробізнес сьогодні*. 2010. № 19. С. 8–9.
9. Бондаренко Д.А. Застосування технологій інтернету речей в сільському господарстві. Телекомунікаційні та інформаційні технології. 2022. №2 (75). С.61–68
10. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. – К.: Кондор – Видавництво, 2016. – 378 с.
11. Бондаренко М. Е. Використання сенсорних мереж у сільському господарстві / М. Е. Бондаренко, А. А. Тарасянц // Сучасні напрями розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та засобів управління : тези доп. 13-ї

міжнар. наук.-техн. конф., 26-27 квітня 2023 р., Баку–Харків–Жиліна : [у 2 т.]. Т. 2 : секція 2 / Нац. ун-т оборони Азербайджанської Республіки [та ін.]. – Харків : Impress, 2023. – С. 60. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/65738>

12. Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В. Виробничий менеджмент: підручник. Київ, 2019. 424 с.

13. Вакуленко В.Л. Шляхи вдосконалення державного регулювання агровиробництва. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 19. С. 110-115.

14. Вдовенко Л.О. Інструменти державної фінансової підтримки аграрного сектора в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/1871-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1798-1-10-20221212.pdf>

15. Величко, К., Цибульська, Е. Трансформація бізнес–моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*, 2023. №52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>

16. Глухов В. Фінансове забезпечення відновлення і розвитку АПК України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 12 (282). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Volodymyr-Hlukhov-157-166.pdf

17. Грибинюк О. М., Духницький Б. В., Шеремет О. О. Перспективи використання технології «блок–чейн» у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 75 – 81.

18. Григорян Р. Цифровізація сільськогосподарських підприємств як інструмент антикризового управління. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56), 468–475. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-64>

19. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №18. С. 346-352.

20. Ефект від використання агродронів в Україні – 4 млрд грн. URL: <https://agroportal.ua/news/tehnika/efekt-vid-vikoristannya-agrodroniv-v-ukrajini-4-mlrd-grn>
21. Економічні вигоди від впровадження точного землеробства URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ekonomichni-vygody-vid-vprovadzhennya-tochnogo-zemlerobstva>
22. Закон України «Про господарські товариства»: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
23. Інноваційні IT-рішення для автоматизації агробізнесу. URL: <https://progresia.online/uk/industries/agro-industrial-complex>
24. Клєсман О. Психологічна безпека в команді як передумова залученості до роботи в IT компаніях. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025 №1(77), С.561–567.
25. Коляденко, С., Дзись, О., Гайдей, В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*, 2024, №59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>
26. Костюк Р.В., Небаба Н.О. Цифровізація аграрної галузі в кризових умовах: завдання і виклики. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №4 (274), С.113–117.
27. Короткова І., Чайка Т. Нанотехнології та їх місце у сільському господарстві. Сучасні аспекти і технології у захисті рослин : Міжнародна науково–практична інтернет–конференція (листопад 2023). https://www.researchgate.net/publication/371012663_Nanotehnologii_ta_ih_misce_u_silskomu_gospodarstvi_Nanotechnologies_and_their_place_in_agriculture
28. Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області. URL: http://econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/447/pdf_114
29. Курепін В.М., Іваненко В.С. Застосування цифрових технологій у сільському господарстві для досягнення цілей сталого розвитку. *Modern*

Economics. 2024. № 47(2024). С. 62–69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)–09](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)–09).

30. Левіна–Костюк, М., Мельничук, О., Телічко, Н. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40>

31. Лівінський А.І., Петрів І.М., Мельничук О.І. Адаптивне стратегічне управління аграрним бізнесом України в умовах глобальних викликів. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 10(18). С. 583–595 DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10\(18\)-583-595](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-583-595)

32. Ліпич Л., Ющишина Л. Особливості формування бізнес–процесів на сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2009. № 16. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Visnyk-Lvivskogo-Nats-agraruniver/Zem/2009/files/09llgae.pdf>.

33. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. Разумков центр. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-tashliakhy-podolannia-vyklykiv>

34. Маркетинг : навчальний посібник для студентів вищих навч.закладів. 2–ге вид., перероб. і доп. / І.Д. Падерін, К.О. Сорока, К.В. Комарова ; за ред. академіка АЕНУ Н.І. Редіної. Дніпропетровськ : ДДФА, 2015. 260 с.

35. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес–процесів на підприємстві. Національний університет біоресурсів і природокористування України. URL: <http://nubip.edu.ua>.

36. Менеджмент у сфері ІТ : навч. посіб. для здобув. ВО на другому (магістер.) рівні : [в 2 ч.] / О. В. Горпинченко, О. В. Заярнюк, І. М. Сочинська–Сибірцева [та ін.] ; М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. Ч. 1. 218 с.

37. Мельник Б.І. Економічні переваги цифрової трансформації аграрного сектору: аналіз інструментів і практик. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6547/6486>

38. Мельничук В.Е., Бояринова К.О. Цифровізація розвитку людського капіталу. *«Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"», 2023, №25. С. 21–25*

39. Метеленко Н., Свінцева Н., Нікітенко В. Цифровізація аграрного сектору як інструмент впровадження зелених технологій у контексті сталого розвитку. *HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2025. 23(100). Р. 256–266. doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-29>*

40. Митний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

41. Назарова Г. В., Руденко В. О. Цифрова економіка: етимологія та інституційна структура. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної науково–практичної інтернетконференції, 19 листопада 2021 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 92*

42. Намлієва Н.В. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. 2023. №2 (47). С. 150-157.

43. Негрей М.В., Клименко Н.А. Цифрова трансформація сільського господарства: аналіз агротехнологічного ландшафту України. *Агросвіт. 2024. №5. С. 61–69.*

44. Нові технології у сучасному сільському господарстві URL: <https://agrimatco.ua/news/novi-tekhnologii-u-suchasnomu-silskomu-gospodarstvi>

45. Офіційний сайт E–Consulting. URL: <https://crm.ua/o-kompanii/>

46. Офіційний сайт OntargIT. OntargIT. URL: <https://ontargit.com/ua/about-ontargit/>

47. Офіційний сайт SAP Україна. URL: <https://www.sap.com/ukraine/about/company.html/>

48. Офіційний сайт компанії Innoware. Microsoft Dynamics 365 для управління бізнес–процесами. URL: <https://innoware.ua/about/>

49. Офіційний сайт Agro Online URL:
<https://df2020.agrilab.ua/partners/agroonline/>
50. Офіційний сайт One Soil. URL: <https://onesoil.ai/ua>
51. Офіційний веб-сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>
52. Офіційна сторінка Soft Farm URL: https://www.soft.farm/uk/crop-husbandry/land-bank?gad_source=1&gad_campaignid=22197908123&gbraid=0AAAAAotLhCJdqfPnZaTOTBz15W9tFtX4q&gclid=Cj0KCQiAuvTJBhCwARIsAL6Demj-Guz2JXyOGykKEG9Yl-_pGH9ldqrh_5NNnSFgH1LOcX6Oi9efMvYaAi2oEALw_wcB
53. Офіційний сайт URL: Innoware
https://innoware.ua/about/?BRAND&gad_source=1&gad_campaignid=12683630319&gbraid=0AAAAABnI-MKuRuMj9ZY9qdSXQwHFEG-Ld&gclid=Cj0KCQiAuvTJBhCwARIsAL6Demgq_2-jK08-DWO67fHBh9Ecin_bO_weJQAYOzzccJgUcDyQwv4RLKoaAq08EALw_wcB
54. Охота Ю.В. Підприємницька діяльність в аграрному секторі: сутність, організаційно-правова форма та інші основні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/153.pdf
55. Петришин Н.Я., Давидчак М.О. Дослідження та удосконалення методів управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5213>
56. Петрів І.М., Гуцу В.Ф., Грибов М.В. Інноваційний менеджмент як детермінанта стратегічного розвитку аграрного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6510>
57. Переваги супутникового моніторингу в рослинництві. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/perevagi-suputnikovogo-monitoringu-v-roslinnitstvi>

58. Рекомендації комітетських слухань на тему: «Державна підтримка аграрного сектору 2024. Державні та недержавні фонди і механізми». URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/75427.html>
59. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. №4. С. 3–13.
60. Руденко М.В. Вплив цифрових технологій на аграрне виробництво: методичний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 6. С. 30–37
61. Самойленко Д. Особливості застосування цифрових технологій агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148>
62. Сахацький М.М. особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4363/4292>
63. Сидоренко С. В. Цифрова трансформація суспільства в умовах четвертої промислової революції. Мультиверсум. *Філософський альманах*. 2021. Вип.1(173), т.1. С. 31–43
64. Сичова М.О., Шевченко Н.О. Особливості розвитку підприємництва в аграрному секторі регіону. *Агросвіт. Економіка АПК*. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/13_2010/2.pdf
65. Ступка В.В. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. №77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6374>
66. Тодосійчук В. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. URL: http://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk/sekcija_7_2012_12_11_12/klasifikacija_metodiv_ob_runtuvannja_upravlinskikh_rishen/17-1-0-383
67. ТОП–7 кращих CRM–систем для бізнесу. <https://crmium.com/uk/top-7-krashhyh-crm-system-dlya-biznesu/>

68. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / Центр Разумкова. Київ: Видавництво “Заповіт”, 2020. 274 с.
69. Чепіль Г.В., Панченко А.В. Класифікація та тренди застосування технології 4.0 аграрними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, № 1 (11), 2024. С. 153–163
70. Чмерук Г. Г.Цифрова трансформація як нова форма трансформації фінансових відносин суб’єктів господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 4. С. 164– 169
71. Швед В.В., Омельченко О.В., Таран О.А. Сутність та особливості підприємницької діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 35 (74). № 1, 2024. С. 27-34
72. Лиховид П. Штучний інтелект і можливості його застосування в сучасному сільському господарстві. Новітні технології в АПК: дослідження та управління. 2024. № 33(47).2023. С.68–77
73. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. *Агросвіт*. 2024. №19. С. 53–62.
74. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4(28). С. 75–82

ДОДАТКИ