

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»

**ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»
БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**
здобувача вищої освіти **Грибової Аліни Григоріївни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Наталія ТЕЛІЧКО _____

Рецензент: к.е.н, доцент,
кафедри маркетингу, підприємства і
торгівлі,
Одеський національний
технологічний університет
Ганна ЛОЗОВСЬКА

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

ОДЕСА – 2025

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.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Грибової Аліни

1. Тема роботи: *«Інноваційні управлінські технології в забезпеченні ефективного розвитку ТОВ “Світанок Старі Маяки” Березівського району Одеської області»*, науковий керівник роботи: к.е.н., доцент **Наталія ТЕЛІЧКО** 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: *інноваційні управлінські технології, що функціонують у системі управління аграрним підприємством.*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективної системи управління аграрним підприємством із застосуванням інноваційних управлінських рішень. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ “Світанок Старі Маяки” Березівського району Одеської області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- визначити сутність та складові системи управління аграрним підприємством.
- дослідити інноваційні управлінські технології, що застосовуються в сучасних аграрних підприємствах.
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій управління.

5.2. Аналітичний розділ:

- надати організаційно-ресурсну характеристику ТОВ «Світанок Старі Маяки».
- провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства.
- оцінити стан системи управління та використання управлінських технологій на підприємстві.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- сформулювати стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства на основі інноваційних управлінських технологій.
- обґрунтувати вибір та впровадження ERP/CRM-системи для підприємства.
- визначити концептуальні аспекти оцінки ефективності впровадження інноваційних управлінських технологій.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення поняття «система управління підприємством. Ключові блоки системи управління аграрного підприємства. Переваги впровадження електронного документообігу в аграрному підприємстві. Класифікація основних цифрових технологій за ступенем впливу на розвиток сільськогосподарських підприємств. Різновиди цифрових технологій, які сприяють підвищенню ефективності аграрного виробництва. Ключові критерії вибору моделі SaaS ERP-системи для аграрного підприємства. Ключові методичні підходи до оцінювання ефективності цифрових технологій в аграрних підприємствах. Основні KPI для оцінки впровадження впровадження ефективності цифрових технологій в аграрному підприємстві. Структуроване відображення етапів та компонентів механізму оцінювання впровадження інформаційних технологій в управлінську систему аграрного підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Взаємозв'язок кліматичних параметрів, цифрових технологій та управлінських рішень у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Виробничо-економічна спеціалізація ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» відповідно до КВЕД. Організаційна структура управління ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Сторова структура озимої пшениці у виробничій діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Структура та склад сільськогосподарських культур. Оцінка результативності використання виробничих ресурсів. Динаміка фінансових показників діяльності. Динаміка фінансових результатів діяльності. Динаміка фінансових результатів діяльності. SWOT-аналіз системи управління та управлінських технологій. Рівень цифровізації управлінських процесів ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», яка відображає ступінь застосування цифрових інструментів у різних сферах управлінської діяльності. Матриця оцінки цифрової трансформації та застосування інноваційних управлінських технологій. Рівень цифрової трансформації та застосування інноваційних управлінських технологій.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Зовнішні та внутрішні тренди розвитку аграрного підприємства. Стратегічні напрями розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» на основі інноваційних управлінських технологій. Інструменти впровадження стратегічних напрямів розвитку. Система інноваційного розвитку підприємства. Модель стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства. Функціонально-вартісна характеристика ERP-систем,

адаптованих до потреб аграрного бізнесу. Порівняльний аналіз упровадження BAS ERP, IT-Enterprise та Soft.Farm. Часткові прогнозні дані економічного ефекту від впровадження ERP-системи Soft.Farm. Кошторис витрат на впровадження ERP-системи Soft.Farm. Потенційний дохід / економія від впровадження ERP-системи Soft.Farm. Прогноз фінансових результатів після впровадження ERP-системи Soft.Farm.

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.), 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» _____ Аліна ГРИБОВА

Науковий керівник: _____ Наталія ТЕЛІЧКО

РЕФЕРАТ

Грибова А.Г. Інноваційні управлінські технології в забезпеченні ефективного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського 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. Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції, цифрових трансформацій та кліматичних викликів. Це зумовлює потребу у впровадженні сучасних управлінських технологій, зокрема ERP/CRM-систем, інформаційно-комунікаційних технологій та аналітичних інструментів. Такі рішення сприяють оптимізації бізнес-процесів, автоматизації виробництва, раціональному використанню ресурсів, покращенню логістики та прийняттю ефективних управлінських рішень. Інноваційні технології підвищують продуктивність, конкурентоспроможність і забезпечують екологічну стійкість підприємств, що робить їх застосування особливо актуальним у сучасному аграрному секторі.

Питання впровадження інноваційних управлінських технологій в аграрній сфері досліджували багато науковців, серед яких Устенко А.О., Малинка О.Я., Калюжна Н.Г., Продан І.О., Шкробот М.В., а також Гончаренко О.В., Ковальчук С.П., Литвиненко І.М., Бондаренко Ю.В. та Сидоренко Т.О. Їхні роботи охоплюють теоретико-методичні засади цифровізації управлінських процесів, інтеграції ERP/CRM-систем, автоматизації виробництва та формування стратегічних напрямів розвитку аграрних підприємств в умовах сучасних викликів.

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 інноваційних управлінських технологій в забезпеченні ефективного розвитку аграрних підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних основ та розробка прикладних рекомендацій щодо впровадження інноваційних управлінських технологій у діяльність аграрного підприємства для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифровізації та глобалізації.

Згідно поставленої мети необхідно розв'язати комплекс завдань, що в сукупності формують відповідно теоретичний, аналітичний та проектний

розділи кваліфікаційної роботи:

- визначити сутність та складові системи управління аграрним підприємством.
- дослідити інноваційні управлінські технології, що застосовуються в сучасних аграрних підприємствах.
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій управління.
- надати організаційно-ресурсну характеристику ТОВ «Світанок Старі Маяки».
- провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства.
- оцінити стан системи управління та використання управлінських технологій на підприємстві.
- сформулювати стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства на основі інноваційних управлінських технологій.
- обґрунтувати вибір та впровадження ERP/CRM-системи для підприємства.
- визначити концептуальні аспекти оцінки ефективності впровадження інноваційних управлінських технологій.

Об'єктом дослідження є інноваційні управлінські технології, що функціонують у системі управління аграрним підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективної системи управління аграрним підприємством із застосуванням інноваційних управлінських рішень. Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області.

Методи дослідження. Методичну базу кваліфікаційної роботи сформовано на основі загальнонаукових і спеціалізованих методів, які забезпечують наукову обґрунтованість і достовірність результатів. Використано системний, аналітичний підходи, методи аналізу фінансової звітності, статистичних даних, моделювання та факторного аналізу. Обробка емпіричних даних у MS Excel гарантувала точність і надійність висновків.

Елементи наукової новизни. Основний науковий результат магістерської роботи полягає в комплексному узагальненні теоретичних, методичних і прикладних основ управління розвитком аграрного підприємства через впровадження інноваційних управлінських технологій. Розвинено підходи до інтеграції ERP-систем і цифрових платформ у діяльність агропідприємств. Запропоновані рішення підвищують ефективність виробництва, оптимізують управління й забезпечують стабільну конкурентоспроможність у сучасних умовах.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження було оприлюднено в науковому журналі: Телічко Н., Ярим А., Юськов П., Гайчук М. Концептуальні засади управління інноваційною та інвестиційною діяльністю як основа ефективного розвитку аграрного підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. №8.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 121 сторінках комп'ютерного тексту, містить 26 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 72 найменування.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретичні та методичні основи використання інноваційних управлінських технологій в аграрному підприємстві» розглянуто сутність та складові системи управління аграрним підприємством; досліджено інноваційні управлінські технології, що застосовуються в сучасних аграрних підприємствах; розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій управління.

У другому розділі «Аналіз управлінсько-економічних умов розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» надано організаційно-ресурсну характеристику ТОВ «Світанок Старі Маяки»; проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства; надано оцінку стану системи управління та використання управлінських технологій на підприємстві.

У третьому розділі «Розробка та впровадження інноваційних управлінських технологій у діяльність аграрного підприємства» сформовано стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства на основі інноваційних управлінських технологій; обґрунтовано вибір щодо впровадження ERP/CRM-системи для підприємства; визначено концептуальні аспекти оцінки ефективності впровадження інноваційних управлінських технологій.

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів щодо впровадження інноваційних управлінських технологій задля забезпечення ефективного розвитку аграрних підприємств дозволяють зробити наступні висновки:

1. Комплексна оцінка ефективності цифрових управлінських технологій в аграрному бізнесі охоплює економічні, організаційні, соціальні та екологічні аспекти. Вона дає змогу оцінити не лише фінансову доцільність, а й вплив на продуктивність, прозорість управління та стійкість виробництва. Застосування KPI, економічного аналізу, цифрових індексів і SWOT-аналізу допомагає виявити сильні та слабкі сторони цифровізації, коригувати стратегії й підвищувати конкурентоспроможність. Інтегрований підхід сприяє сталому розвитку та адаптації до цифрових викликів.

2. Аналіз управлінсько-економічних умов розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» засвідчив, що у 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало стійку позитивну динаміку: вийшло зі збитковості, досягло стабільного прибутку, оновило матеріально-технічну базу та зміцнило фінансову стійкість. Управлінська система перебуває на етапі часткової цифрової трансформації, що характеризується поєднанням кваліфікованого керівництва, впровадженням сучасних цифрових інструментів і поступовою автоматизацією процесів. Незважаючи на певну

нестабільність у використанні основних фондів, підприємство має суттєвий потенціал для подальшого зростання завдяки розвитку інновацій, доступу до грантових програм, впровадженню smart-технологій і альтернативних джерел енергії. Це формує підґрунтя для зміцнення конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу в умовах цифрової трансформації.

3. У ході дослідження сформовано стратегічні напрями розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» на основі впровадження інноваційних управлінських технологій, зокрема ERP/CRM-системи Soft.Farm. Обґрунтовано її ефективність для цифрової трансформації бізнес-процесів, що забезпечить зростання продуктивності, зниження витрат і стратегічні переваги на ринку. Розрахунки підтверджують економічну доцільність впровадження: термін окупності — 2 роки, ROI — 141 %. Це створює підґрунтя для сталого розвитку, підвищення гнучкості управлінської системи та адаптації підприємства до викликів цифрової економіки.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Телічко Н., Ярим А., Юськов П., Гайчук М. Концептуальні засади управління інноваційною та інвестиційною діяльністю як основа ефективного розвитку аграрного підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. №8.

АНОТАЦІЯ

Грибова А.Г. Інноваційні управлінські технології в забезпеченні ефективного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області. – На правах рукопису.

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

В кваліфікаційній роботі досліджена сутність та складові системи управління аграрним підприємством, досліджено інноваційні управлінські технології, що застосовуються в сучасних аграрних підприємствах, узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій управління.

Проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства. Надано оцінку стану системи управління та використання управлінських технологій на підприємстві.

Сформувано стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства на основі інноваційних управлінських технологій, обґрунтовано вибір та впровадження ERP/CRM-системи для ТОВ «Світанок Старі Маяки», визначено концептуальні аспекти оцінки ефективності впровадження інноваційних управлінських технологій.

Ключові слова: система управління підприємством, інновації, інноваційні управлінські технології, ERP/CRM-системи, стратегія інноваційного розвитку.

ANNOTATION

Hrybova A.H. Innovative management technologies in ensuring the effective development of LLC «Svitanok Stari Mayaki» in the Berezivskyi District of the Odesa Region. - On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2025.

The qualification thesis explores the essence and components of the management system of an agricultural enterprise, investigates innovative management technologies used in modern agricultural enterprises, and summarizes methodological approaches to evaluating the effectiveness of digital management technologies.

An analysis of the financial and economic condition of the enterprise is conducted. The state of the management system and the use of management technologies at the enterprise are evaluated. Strategic directions for the development of the agricultural enterprise based on innovative management technologies have been formed. The selection and implementation of an ERP/CRM system for LLC "Svitanok Stari Mayaky" is justified, and conceptual aspects of assessing the effectiveness of innovative management technologies are identified.

Key words: enterprise management system, innovations, innovative management technologies, ERP/CRM systems, strategy of innovative development.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність та складові системи управління аграрним підприємством ...	6
1.2. Інноваційні управлінські технології в сучасному аграрному підприємстві	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій управління в аграрному підприємстві	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ РОЗВИТКУ ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ».....	47
2.1. Організаційно-ресурсна характеристика аграрного підприємства	47
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства	68
2.3. Оцінка стану системи управління та використання управлінських технологій аграрного підприємства	74
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	88
3.1. Стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства на основі інноваційних управлінських технологій	88
3.2. Обґрунтування вибору та впровадження ERP/CRM-системи для аграрного підприємства	100
3.3. Концептуальні аспекти оцінки ефективності впровадження інноваційних управлінських технологій в аграрному підприємстві	106
ВИСНОВКИ.....	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	122
ДОДАТКИ.....	131

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні аграрні підприємства працюють в умовах конкуренції, глобалізації, цифровізації та кліматичних змін. Це зумовлює потребу у впровадженні інноваційних управлінських технологій, що підвищують ефективність, оптимізують бізнес-процеси, інтегрують цифрові платформи та автоматизують виробництво. Використання ERP/CRM-систем, ІКТ та аналітичних інструментів забезпечує продуктивність, конкурентоспроможність і сталий розвиток. Такі технології сприяють раціональному використанню ресурсів, покращенню логістики, прозорості управління та швидкості рішень. Їх впровадження є ключовим чинником адаптації до мінливого середовища, екологічної стійкості та соціальної відповідальності, що робить дослідження їх застосування особливо актуальним.

Питання впровадження інноваційних управлінських технологій в аграрній сфері досліджували багато науковців, серед яких Устенко А.О., Малинка О.Я., Калюжна Н.Г., Продан І.О., Шкробот М.В., а також Гончаренко О.В., Ковальчук С.П., Литвиненко І.М., Бондаренко Ю.В. та Сидоренко Т.О. Їхні роботи охоплюють теоретико-методичні засади цифровізації управлінських процесів, інтеграції ERP/CRM-систем, автоматизації виробництва та формування стратегічних напрямів розвитку аграрних підприємств в умовах сучасних викликів.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ та розробка прикладних рекомендацій щодо впровадження інноваційних управлінських технологій у діяльність аграрного підприємства для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифровізації та глобалізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно було розв'язати такі завдання:

- Визначити сутність та складові системи управління аграрним підприємством.

- Дослідити інноваційні управлінські технології, що застосовуються в сучасних аграрних підприємствах.

- Розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій управління.

- Надати організаційно-ресурсну характеристику ТОВ «Світанок Старі Маяки».

- Провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства.

- Оцінити стан системи управління та використання управлінських технологій на підприємстві.

- Сформувати стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства на основі інноваційних управлінських технологій.

- Обґрунтувати вибір та впровадження ERP/CRM-системи для підприємства.

- Визначити концептуальні аспекти оцінки ефективності впровадження інноваційних управлінських технологій.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є інноваційні управлінські технології, що функціонують у системі управління аграрним підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективної системи управління аграрним підприємством із застосуванням інноваційних управлінських рішень.

Методи дослідження. Методологічна база кваліфікаційної роботи сформована на основі комплексу загальнонаукових і спеціалізованих методів, що забезпечують наукову обґрунтованість, об'єктивність та достовірність отриманих результатів. Для досягнення поставленої мети використано системний та аналітичний підходи, методи дослідження фінансової звітності, узагальнення й опрацювання статистичних матеріалів, а також інструментарій економічного аналізу, порівняння, групування та факторного аналізу. Застосування математико-статистичних методів і моделювання дозволило виявити закономірності та тенденції розвитку аграрного підприємства. Обробка емпіричних даних здійснювалася із використанням

програмного забезпечення MS Excel, що забезпечило високий рівень точності, надійності та відтворюваності результатів дослідження.

Наукова новизна у кваліфікаційній роботі полягає у комплексному узагальненні теоретичних, методичних та прикладних засад управління розвитком аграрного підприємства на основі впровадження інноваційних управлінських технологій. У дослідженні отримали подальший розвиток концептуальні положення щодо інтеграції системи управління ERP у діяльність аграрного підприємства, а також використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових платформ, запропонованих автором. Реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів, оптимізації управлінських функцій та забезпеченню стійкої конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах трансформації аграрного сектору економіки.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці прикладних рекомендацій щодо впровадження системи управління аграрним підприємством на основі інноваційних управлінських технологій, зокрема використання ERP-платформи Soft.Farm. У межах дослідження запропоновано створення чат-ботів для месенджерів Telegram та Viber, що забезпечує оперативність комунікацій та підвищує ефективність управлінських процесів. Крім того, сформульовано конкретні заходи щодо інтеграції інформаційно-комунікаційних систем у господарську діяльність підприємства, що сприятиме оптимізації управління ресурсами, підвищенню продуктивності виробництва та зміцненню конкурентних позицій аграрного підприємства в сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки.

Апробація результатів. Основні результати дослідження було оприлюднено в науковому журналі: Телічко Н., Ярим А., Юськов П., Гайчук М. Концептуальні засади управління інноваційною та інвестиційною діяльністю як основа ефективного розвитку аграрного підприємства. Економічний вісник Причорномор'я. 2025. №8.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та складові системи управління аграрним підприємством

Ефективне функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить від побудови та організації його системи управління. Система управління — це сукупність методів, інструментів, процесів та організаційних структур, які забезпечують узгоджене використання ресурсів підприємства для досягнення стратегічних і тактичних цілей [1].

Будь-яке підприємство, незалежно від галузевої спеціалізації, функціонує на основі певної системи управління, яка визначає логіку його розвитку та забезпечує досягнення поставлених цілей [2]. Система управління аграрним підприємством — це цілісна сукупність взаємопов'язаних процесів, методів, політик і практик, що формують організаційний механізм ефективного використання ресурсів та координації діяльності всіх структурних підрозділів [1].

Управління аграрним підприємством слід розглядати як цілісну систему, що забезпечує узгоджене функціонування всіх його елементів. Система управління — це організована сукупність методів, процесів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Вона формує основу для ефективного використання ресурсів, оптимізації виробничих процесів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку [3].

Надалі надамо різні підходи до визначення поняття «системи управління» підприємством табл.1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «система управління підприємством»

Автор / Джерело	Визначення	Ключові акценти
Слав'юк Р.А., Русин-Гриник Р.Р., Шпак Ю.Н., Демчук О.І. [1]	Система управління аграрним підприємством – це сукупність організаційних, економічних та інформаційних процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.	Орієнтація на діджиталізацію бізнес-процесів
Шпикуляк О.Г., Ксенофонтowa К.Ю. [2]	Система управління – інституційна соціально-економічна модель, що поєднує державне та ринкове регулювання розвитку підприємництва.	Інституційний та регуляторний підхід
Черниш О.В. [3]	Система управління – це організований механізм моніторингу й контролю, що забезпечує ефективне використання ресурсів та координацію діяльності підрозділів.	Акцент на контролі та моніторингу
Вдовічен А.А., Чичун В.А., Полянко Г.О. [4]	Система управління підприємством – це практичне застосування сучасних концепцій менеджменту, що поєднує стратегічне планування, організацію та контроль.	Практичне використання сучасних концепцій менеджменту
Коленда Н.В., Дитина О.М. [5]	Система управління – це інтегрована модель менеджменту, що поєднує економічні, організаційні та кадрові блоки.	Інтеграція функцій управління
Таран-Лала О., Сухорук К. [6]	Система управління – стратегічний процес, що охоплює формування цілей, аналіз середовища та розробку стратегій.	Стратегічне управління
Міньковська А.В., Молчанов А.С. [7]	Система управління – інноваційний менеджмент, який підвищує ефективність діяльності підприємства через нові технології.	Інноваційність та ефективність
Коваленко Н., Малахова Ю. [8]	Система управління – стратегічне управління інноваційною діяльністю, що формує конкурентні переваги аграрних підприємств.	Інноваційна стратегія
Халіна В., Колбасинський Ю. [9]	Система управління – адаптивна модель, здатна реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати ризики.	Адаптивність і ризик-менеджмент
Пилявець В.М., Пославська Л.І. [10]	Система управління – організаційні засади контролю виробничих процесів у діяльності підприємств АПК.	Контроль виробництва
Могильна Л.М., Харченко Т.М., Клецова Н.В. [11]	Система управління – управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку.	Соціально-економічний розвиток персоналу

Складено автором за [1-11]

Система управління аграрним підприємством формується з урахуванням особливостей галузі, сезонності виробництва та впливу зовнішніх факторів. Її складові та елементи можуть варіюватися залежно від масштабу господарства, рівня технологічного розвитку та ринкових умов. Для ефективного функціонування аграрних підприємств важливим є поєднання класичних управлінських функцій із сучасними інноваційними та цифровими інструментами, що забезпечують конкурентоспроможність та стійкість у мінливому середовищі.

У наукових дослідженнях виділяють різні підходи до структурування системи управління. Так, Слав'юк Р.А., Русин-Гриник Р.Р., Шпак Ю.Н. та Демчук О.І. акцентують увагу на організаційних, економічних та інформаційних процесах, підкреслюючи значення цифровізації бізнес-процесів у сільському господарстві [1]. Шпикуляк О.Г. та Ксенофонтова К.Ю. наголошують на ролі державного регулювання, ринкових механізмів та інституційних структур, які формують інституційно-регуляторний блок управління аграрним сектором [2].

Черниш О.В. визначає моніторинг, контроль та систему показників ефективності як ключові інструменти координації ресурсів у виробничих процесах [3]. Вдовічен А.А., Чичун В.А. та Полянко Г.О. підкреслюють значення класичних функцій менеджменту — планування, організації, мотивації та контролю, які залишаються базовими для управління аграрними підприємствами [4].

Коленда Н.В. та Дитина О.М. пропонують інтегрований підхід, що включає економічний, організаційний, кадровий та інформаційний блоки, забезпечуючи комплексність управління [5]. Таран-Лала О. та Сухорук К. виділяють стратегічне планування, аналіз середовища та розробку стратегій як основу стратегічного рівня управління аграрним бізнесом [6].

Інноваційний аспект підкреслюють Міньковська А.В. та Молчанов А.С., які акцентують увагу на впровадженні нових технологій та методів організації виробництва [7]. Коваленко Н. та Малахова Ю. розглядають

управління інноваційною діяльністю як інструмент формування конкурентних переваг аграрних підприємств [8].

Халіна В. та Колбасинський Ю. наголошують на адаптивних механізмах, ризик-менеджменті та гнучких структурах, що дозволяють аграрним підприємствам швидко реагувати на зміни ринку та кліматичні ризики [9]. Пилявець В.М. та Пославська Л.І. приділяють увагу організаційним засадам контролю виробничих процесів у рослинництві, що забезпечує якість продукції [10]. Могильна Л.М., Харченко Т.М. та Клецова Н.В. розглядають управління соціально-економічним розвитком персоналу та корпоративну культуру як важливий соціально-економічний блок системи управління аграрним підприємством [11].

Таким чином, система управління аграрним підприємством є багатокомпонентною та інтегрує організаційні, економічні, інноваційні, стратегічні та соціальні елементи. Це дозволяє забезпечити ефективність виробництва, гнучкість управління та стійкість до зовнішніх викликів.

Система управління аграрним підприємством складається з п'яти ключових блоків (рис. 1.1):

1. Організаційний – структура, планування, координація.
2. Економічний – фінансові та ресурсні механізми.
3. Інформаційний – цифровізація, моніторинг, контроль.
4. Стратегічний та адаптивний – довгострокове планування, інновації, гнучкість до змін.
5. Соціально-кадровий – розвиток персоналу, мотивація, корпоративна культура.

Таким чином, система управління аграрним підприємством є інтегрованою, багаторівневою та динамічною моделлю, що поєднує технологічні, економічні, соціальні та стратегічні елементи.

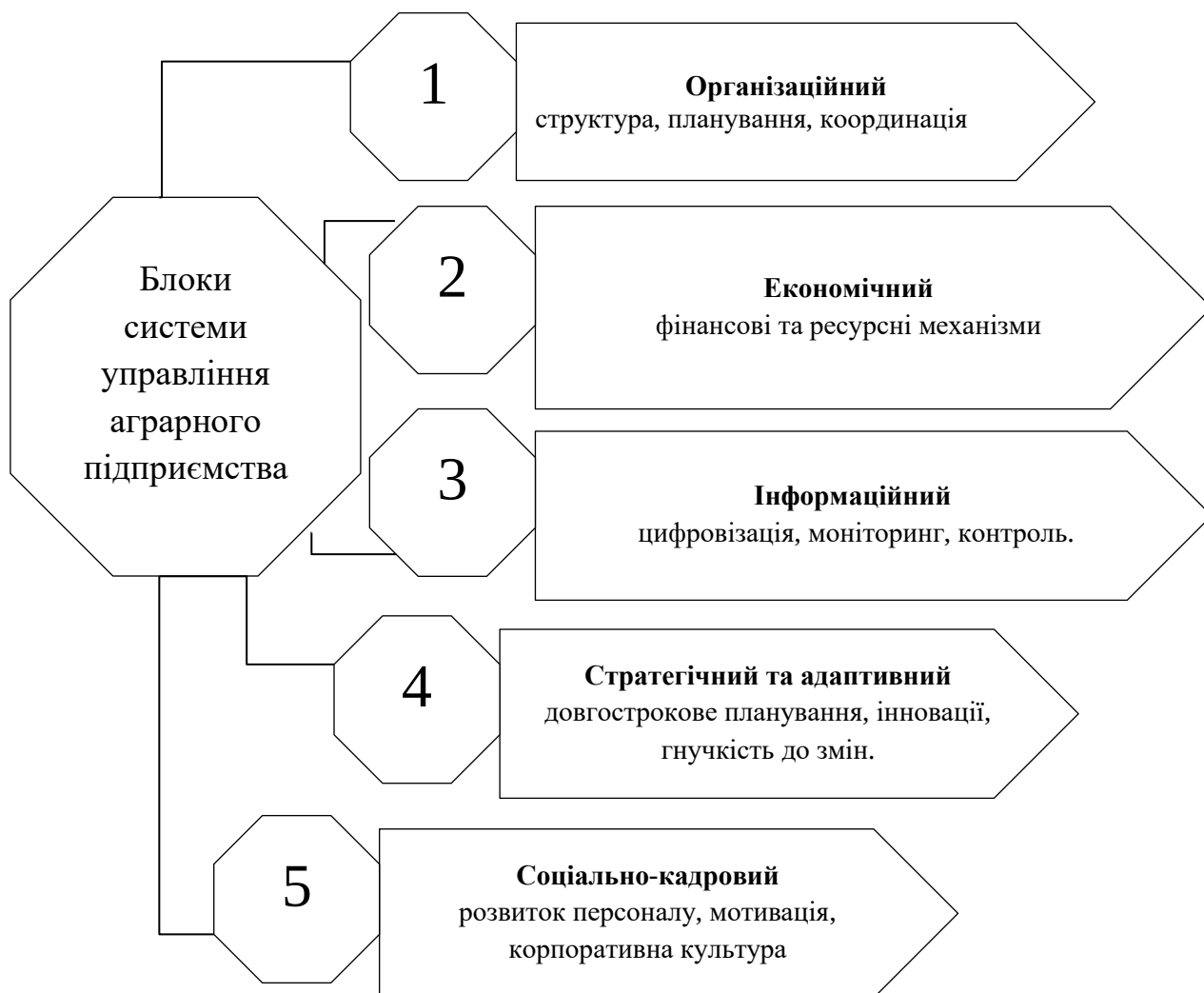


Рисунок 1.1 – Ключові блоки системи управління аграрного підприємства

Джерело: складено автором за [12]

Організаційний блок системи управління аграрним підприємством охоплює структуру управління, розподіл функцій між підрозділами та координацію їхньої діяльності. Як зазначають Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. [4], він включає класичні функції менеджменту – планування, організацію, мотивацію та контроль. Саме організаційна складова забезпечує узгодженість дій усіх елементів підприємства та формує основу для ефективного використання ресурсів.

Економічний блок системи управління визначає механізми фінансового планування, бюджетування та контролю витрат. Слав'юк Р. А., Русин-Гриник Р. Р., Шпак Ю. Н., Демчук О. І. [1], зазначають, що економічні процеси є

ключовими для досягнення стратегічних цілей підприємства, адже вони забезпечують оптимізацію використання матеріальних і фінансових ресурсів. Економічний блок також включає аналіз рентабельності виробництва та оцінку ефективності інвестиційних рішень.

Інформаційний блок системи управління базується на цифровізації бізнес-процесів та використанні сучасних інформаційних технологій. Слав'юк Р. А. та ін. [1] також наголошують, що цифрові інструменти дозволяють інтегрувати управлінські процеси, забезпечувати моніторинг та швидке прийняття рішень. Черниш О. В. [3] додає, що інформаційний блок включає систему показників ефективності, яка дозволяє здійснювати контроль та оцінку результатів діяльності підприємства.

Стратегічний та адаптивний блок системи управління охоплює формування цілей, аналіз зовнішнього середовища та розробку стратегій розвитку підприємства. Таран-Лала О. та Сухорук К. [6] визначають стратегічне управління як процес, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Водночас Халіна В. та Колбасинський Ю. [9] підкреслюють важливість адаптивності системи управління, яка дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни ринку та мінімізувати ризики. Таким чином, стратегічний та адаптивний блоки формують основу для стабільного розвитку аграрного бізнесу.

Соціально-кадровий блок системи управління спрямована на розвиток персоналу, формування корпоративної культури та мотиваційних механізмів. Могильна Л. М., Харченко Т. М. та Клецова Н. В. [11] наголошують, що управління соціально-економічним розвитком персоналу є важливим чинником сталого розвитку підприємства. Цей блок забезпечує підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та формування позитивного іміджу підприємства.

Отже, система управління аграрним підприємством складається з п'яти взаємопов'язаних блоків: організаційного, економічного, інформаційного, стратегічно-адаптивного та соціально-кадрового. Кожен із них виконує

специфічні функції, але разом вони формують цілісну інтегровану модель, що забезпечує ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність аграрного підприємства.

Добре вибудована організаційна структура не лише визначає внутрішню ієрархію, а й створює умови для ефективної взаємодії між усіма рівнями управління. Вона допомагає уникати дублювання обов'язків, чітко розмежовує сфери відповідальності та мінімізує конфлікти між підрозділами. Завдяки цьому формується система підзвітності, яка гарантує прозорість діяльності та підвищує дисципліну серед працівників. Така структура сприяє більшій узгодженості дій, забезпечує контроль за виконанням завдань і полегшує процес прийняття управлінських рішень, оскільки керівники отримують чітку картину розподілу функцій та ресурсів [11]. Крім того, організаційна структура виконує роль механізму координації, що дозволяє аграрному підприємству швидко реагувати на зміни у виробничих процесах та зовнішньому середовищі. Вона створює основу для налагодження ефективних комунікацій, забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень та підтримує реалізацію довгострокових цілей. Завдяки чітко визначеним каналам підпорядкування та звітності підприємство може ефективніше використовувати ресурси, уникати управлінських помилок і підвищувати результативність роботи. У результаті організаційна структура стає не лише інструментом контролю, а й важливим чинником розвитку, що забезпечує стабільність і гнучкість аграрного підприємства у сучасних умовах господарювання.

Документація є базовим елементом системи управління аграрним підприємством, адже саме вона визначає порядок виконання виробничих та адміністративних процесів. Управління документообігом охоплює створення, зберігання й оновлення регламентів, інструкцій та записів, що забезпечують узгодженість дій персоналу та контроль результатів.

Автоматизація документообігу та використання електронних платформ виступають ключовою інноваційною складовою. Для аграрних підприємств

це означає швидшу обробку інформації, скорочення часу на адміністративні завдання, прозорість управлінських рішень і ефективний контроль за виробничими процесами. Такий підхід підвищує гнучкість системи управління, сприяє адаптації до ринкових змін і забезпечує конкурентоспроможність у сучасному агробізнесі [12]. Переваги впровадження електронного документообігу в аграрному підприємстві наведено на рис. 1.2.

Управлінська система аграрного підприємства завжди включає інструменти оцінювання та моніторингу продуктивності праці, що забезпечують її стабільне функціонування. Центральним елементом цього процесу є ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють визначати рівень виконання стратегічних і виробничих цілей.

Аналіз KPI дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця, визначати напрями вдосконалення та впроваджувати необхідні зміни для підвищення результативності. Постійний контроль показників сприяє оптимізації виробничих процесів, формуванню стандартів роботи та підвищенню дисципліни персоналу. Для аграрного бізнесу це означає не лише покращення якості виконання завдань, а й посилення конкурентних позицій на ринку завдяки ефективному використанню ресурсів та узгодженості управлінських рішень [22].

Ефективна система управління аграрним підприємством неможлива без прогнозування ризиків та їх своєчасного контролю, адже вони безпосередньо впливають на досягнення виробничих і стратегічних цілей. Важливим елементом є комунікація, яка забезпечує обмін інформацією, інструкціями та зворотним зв'язком між підрозділами, а також із зовнішніми партнерами, постачальниками та державними інституціями [23].

Регулярні аудити та перевірки матеріально-технічної бази дозволяють оцінити рівень ефективності управління, визначити сильні сторони та виявити проблемні ділянки, що потребують вдосконалення.



Рисунок 1.2 - Переваги впровадження електронного документообігу в аграрному підприємстві

Складено автором за [15]

У сучасних умовах ці процеси значною мірою підтримуються інформаційними технологіями: автоматизовані системи моніторингу, електронні платформи документообігу та цифрові інструменти аналізу даних забезпечують швидкість, точність і прозорість управлінських рішень.

Інтеграція ризик-менеджменту, комунікацій та аудиту з інформаційними технологіями формує системний підхід до управління

аграрним підприємством. Це дозволяє не лише ефективно працювати й досягати поставлених цілей, але й адаптуватися до змін ринкового та природного середовища. Використання цифрових інструментів — від ERP-систем до мобільних додатків для агромоніторингу — підвищує гнучкість управління, оптимізує використання ресурсів і зміцнює конкурентні позиції підприємства на аграрному ринку.

Отже, система управління аграрним підприємством є багатокомпонентною та інтегрованою моделлю, що поєднує організаційні, економічні, інформаційні, стратегічні та соціально-кадрові елементи. Вона забезпечує узгоджене функціонування всіх підрозділів, оптимізацію використання ресурсів та формування конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики ринку та підтримувати стабільність у довгостроковій перспективі. Важливим чинником сучасного управління є впровадження інформаційних технологій, які інтегрують процеси планування, моніторингу та контролю. Автоматизація документообігу, використання цифрових платформ та систем аналізу даних підвищують прозорість управлінських рішень, скорочують час на адміністративні завдання та забезпечують гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Це створює основу для інноваційного розвитку та підвищення ефективності аграрного бізнесу. Ключовими елементами системи управління залишаються ризик-менеджмент, комунікація та регулярні аудити, які у поєднанні з цифровими інструментами формують системний підхід до управління. Завдяки цьому аграрне підприємство може своєчасно виявляти проблемні зони, вдосконалювати виробничі процеси та забезпечувати сталий розвиток. Отже, сучасна система управління аграрним підприємством є динамічною, адаптивною та орієнтованою на інновації, що гарантує її конкурентоспроможність у мінливих умовах господарювання.

1.2. Інноваційні управлінські технології в сучасному аграрному підприємстві

Сучасні аграрні підприємства функціонують у динамічному середовищі, де ефективність управління значною мірою залежить від впровадження інноваційних технологій. Інноваційні управлінські рішення охоплюють цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію документообігу, використання систем моніторингу та аналітики, що дозволяє оптимізувати виробничі й адміністративні процеси. Вони формують основу для підвищення продуктивності, зниження витрат та забезпечення конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

На думку Маковецької І.М., Диченка А.С. та Валенка А.М., у сучасну інформаційну епоху система управління підприємством є сукупністю взаємопов'язаних елементів, властивості яких формуються відповідно до характеру цілей і принципів управління. Саме цілі виступають ключовим системоутворюючим компонентом, що визначає узгодженість усіх управлінських процесів [24].

Потьомкіна О.В. та Гордійчук А.І. вважають, що специфіка трансформації системи управління підприємством сьогодні полягає у широкому впровадженні новітніх інформаційних та цифрових технологій. На їхню думку, характерною особливістю цих змін є тісне поєднання цифрових програмних рішень як із процесом виробництва, так і з контролем за його реалізацією [25].

У сучасну інформаційну епоху система управління підприємством представляє собою сукупність елементів, властивості яких формуються відповідно до характеру цілей і принципів управління конкретним об'єктом. У цій системі цілі управління виконують роль ключового системоутворюючого компонента. З методологічної точки зору це означає, що вся система менеджменту та її окремі елементи мають бути узгоджені з поставленими цілями [24].

Сучасна специфіка трансформації системи управління підприємством характеризується широким впровадженням новітніх інформаційних та цифрових технологій в управлінський процес. При цьому характерною особливістю змін, що відбуваються, є тісне поєднання цифрових програмних рішень як з процесом виробництва, так і з контролем за цим процесом [25].

Інформаційно-комунікаційні технології виступають ключовим інструментом у системах підтримки прийняття стратегічних рішень. Останніми роками їх впровадження має значний внесок у розвиток сільського господарства. Завдяки сучасним технологіям аграрна сфера зазнала кардинальних змін, ставши більш прибутковою, ефективною, екологічно безпечною і зручною у використанні [26; 27; 28].

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) сьогодні виступають ключовим інструментом у системах підтримки прийняття стратегічних рішень. Їхнє впровадження в аграрних підприємствах має особливе значення, адже дозволяє поєднувати управлінські процеси з виробничими та забезпечувати комплексний контроль за використанням ресурсів. Завдяки ІКТ керівники отримують доступ до актуальних даних у режимі реального часу, що дає змогу швидко реагувати на зміни ринку, кліматичні ризики чи внутрішні проблеми господарства.

Для аграрного бізнесу сучасні технології стали основою якісних трансформацій. Використання ERP-систем, електронного документообігу, платформ агромоніторингу та мобільних додатків дозволяє оптимізувати планування посівів, контролювати стан ґрунтів і врожаю, а також прогнозувати фінансові результати. Це робить виробництво більш прибутковим і ефективним, знижує витрати та втрати, а також забезпечує екологічну безпеку завдяки точному дозуванню добрив і раціональному використанню водних ресурсів.

Таким чином, ІКТ не лише спрощують управлінські процеси, але й формують стратегічні переваги аграрного підприємства. Вони створюють

умови для прозорості рішень, підвищують дисципліну персоналу, забезпечують інтеграцію між підрозділами та зміцнюють конкурентні позиції на ринку. У результаті аграрне підприємство стає більш гнучким, інноваційним і здатним до сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Інноваційні технології в аграрному бізнесі

До найбільш інноваційних технологій, що сьогодні активно впроваджуються в аграрних підприємствах, належать:

- ERP та CRM-системи – інтеграція фінансових, виробничих і кадрових процесів в єдину інформаційну платформу для прозорості та контролю [24].

- Системи точного землеробства (Precision Agriculture) – використання GPS, сенсорів та дронів для моніторингу стану ґрунтів і посівів, оптимізації внесення добрив та зрошення [25].

- Агромоніторинг на основі супутникових даних – контроль урожайності, прогнозування ризиків і планування виробничих циклів [26].

- Big Data та аналітика – обробка великих масивів даних для прогнозування врожайності, ринкових тенденцій та управління ризиками [27].

- Інтернет речей (IoT) – сенсори для контролю мікроклімату, вологості ґрунту, роботи техніки та енергоспоживання [27].

- Автоматизовані системи управління технікою – використання роботизованих тракторів, комбайнів і систем автопілоту [28].

- Електронний документообіг та цифрові платформи комунікації – оптимізація управлінських процесів, швидкий обмін інформацією між підрозділами [24].

- Блокчейн-технології – забезпечення прозорості ланцюгів постачання, сертифікації продукції та фінансових операцій [25].

- Smart Farming-додатки – мобільні рішення для управління господарством у режимі реального часу [26].

Застосування цих технологій забезпечує:

- підвищення продуктивності та прибутковості;

- зниження витрат і втрат;
- екологічну безпеку виробництва;
- стратегічну гнучкість і конкурентоспроможність підприємства [27; 28].

Таким чином, інноваційні цифрові рішення формують основу сучасного розвитку аграрних підприємств, поєднуючи управлінські та виробничі процеси в єдину систему, що відповідає вимогам сталого розвитку та цифрової економіки.

Інноваційні цифрові інструменти створюють нові можливості для ефективного управління аграрним виробництвом, забезпечуючи підвищення його конкурентоспроможності та стійкості до викликів сучасного світу [29]. Для аграрного підприємства це означає оптимізацію використання земельних і матеріальних ресурсів, зменшення виробничих витрат та підвищення продуктивності праці.

Впровадження технологічних інновацій, трансформація управлінських процесів та застосування нових бізнес-моделей здатні докорінно змінити традиційні ланцюги створення вартості в аграрному секторі. Це проявляється у переході від класичних методів ведення господарства до інтегрованих цифрових систем, що поєднують виробництво, логістику та маркетинг. Експерти Аграрного комітету Європарламенту підкреслюють, що за рівнем впливу на розвиток аграрних підприємств технології можна класифікувати на три групи: ті, що мають низький, середній та високий ступінь впливу [30]. Така класифікація дозволяє аграрним підприємствам визначати пріоритети інвестування, адаптувати інноваційні рішення до власних стратегічних цілей та формувати довгострокову конкурентну перевагу.

Класифікація цифрових технологій та їх ступінь впливу на розвиток аграрного підприємства наведено на рис. 1.3.

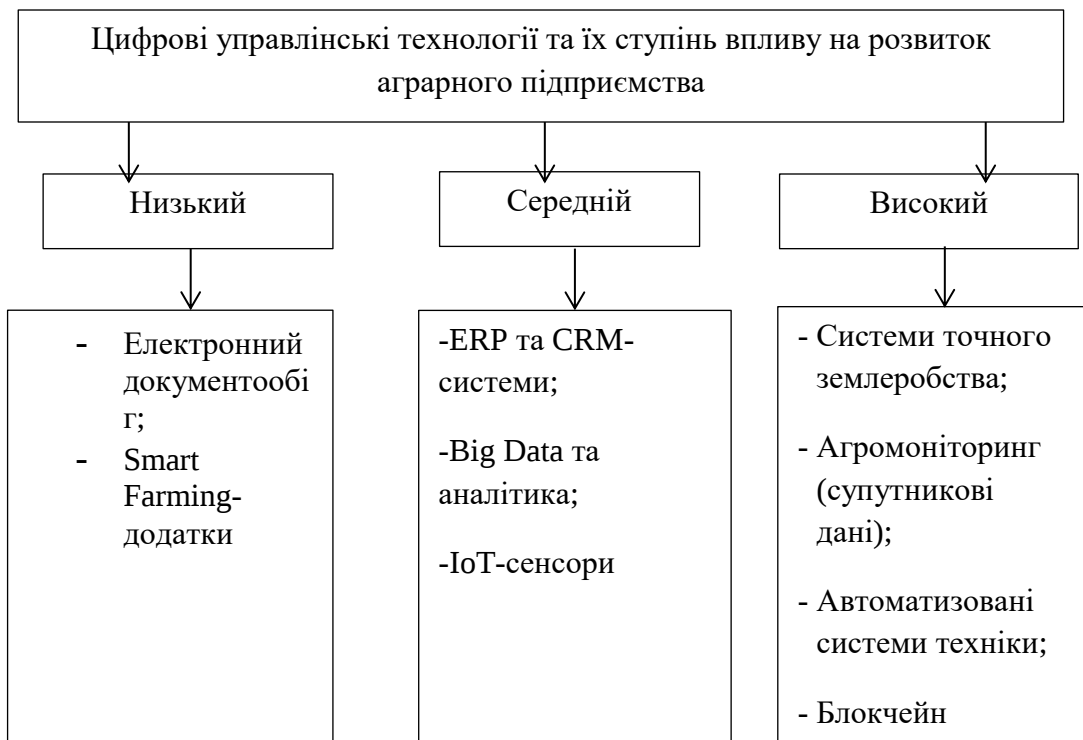


Рисунок 1.3 - Класифікація основних цифрових технологій за ступенем впливу на розвиток сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено автором за [30].

Наведену на рис 1.3 класифікація цифрових технологій за рівнем їхнього впливу на розвиток аграрних підприємств, можна розглядати як інструмент систематизації інноваційних рішень та визначення пріоритетів їхнього впровадження. Технології з низьким ступенем впливу (електронний документообіг, базові Smart Farming-додатки) виконують допоміжну функцію, сприяючи спрощенню управлінських процесів та комунікацій [24; 26].

Цифрові інструменти із середнім рівнем впливу (ERP та CRM-системи, Big Data, IoT-сенсори) забезпечують інтеграцію управлінських і виробничих процесів, підвищують прозорість діяльності та дозволяють здійснювати прогнозування врожайності й ринкових тенденцій [24; 27].

Найбільш значущими для стратегічного розвитку є технології з високим ступенем впливу (системи точного землеробства, агромоніторинг на основі супутникових даних, автоматизовані системи управління технікою,

блокчейн-рішення). Вони радикально трансформують виробничі процеси, формують нові бізнес-моделі та забезпечують довгострокову конкурентну перевагу аграрних підприємств [25; 26; 28].

Таким чином, класифікацію цифрових технологій, можна розглядати як методологічну основу для оцінки потенційного ефекту від їхнього застосування та вибудовування стратегічних пріоритетів інвестування й інноваційного розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах цифрової економіки.

Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для вдосконалення виробничих процесів, підвищення прозорості діяльності та забезпечення більш ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами. Їх застосування сприяє інтеграції управлінських і виробничих функцій, що забезпечує стратегічну гнучкість та стійкість аграрного бізнесу до викликів сучасного ринку.

У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного сектору особливого значення набуває систематизація інноваційних технологій за їхнім впливом на ефективність виробничих процесів. Такий підхід дозволяє не лише визначити ключові напрями розвитку, але й сформувати стратегічні пріоритети інвестування та впровадження інноваційних рішень. На рисунку 1.4 наведено різновиди цифрових технологій, які сприяють підвищенню ефективності аграрного виробництва, забезпечуючи оптимізацію ресурсів, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємств.



Рисунок 1.4 - Різновиди цифрових технологій, які сприяють підвищенню ефективності аграрного виробництва

Джерело: сформовано за результатами дослідження [26]

Представлена на рисунку 1.4 класифікація цифрових технологій демонструє їхню різноманітність та різний ступінь впливу на розвиток аграрних підприємств. Технології з низьким рівнем впливу виконують допоміжні функції, сприяючи спрощенню управлінських процесів та комунікацій. Інструменти із середнім рівнем впливу забезпечують інтеграцію управлінських і виробничих функцій, підвищують прозорість діяльності та дозволяють здійснювати прогнозування врожайності й ринкових тенденцій. Найбільш значущими є технології з високим ступенем впливу, які радикально трансформують виробничі процеси, формують нові бізнес-моделі та забезпечують довгострокову конкурентну перевагу аграрних підприємств.

Таким чином, класифікація цифрових технологій, наведена на рисунку 1.4, є важливим інструментом для стратегічного планування та визначення напрямів інноваційного розвитку аграрного бізнесу в умовах цифрової економіки.

Розвиток цифрових технологій, інноваційних сервісів та зростання інформатизації за доступнішими тарифами сприяють підвищенню продуктивності, створенню нових бізнесів і робочих місць, а також покращенню якості життя й соціальної сфери [31]. Для реалізації цих змін аграрним підприємствам необхідно зосередитися на стратегічному розвитку та адаптації управлінських практик. Це зумовлює переосмислення ролі інформаційних систем, які слід розглядати як ключовий ресурс, здатний формувати цілі, методи та продукти, забезпечуючи конкурентні переваги й посилюючи взаємодію з клієнтами та постачальниками [32].

Інформація у сучасних аграрних підприємствах виступає стратегічним ресурсом, що визначає ефективність управління та розвиток бізнесу. Зростання обсягів даних та необхідність їхнього системного використання зумовлюють потребу у впровадженні спеціалізованих інформаційних систем. Такі рішення забезпечують зберігання, обробку й аналіз даних, підтримку управлінських рішень та інтеграцію виробничих і фінансових процесів.

Особливого значення набувають ERP-системи, розроблені на основі концепції CSRP, які поєднують управління ресурсами, ланцюгами постачання та взаємодію з клієнтами [33; 37]. Їх застосування дозволяє комплексно оптимізувати діяльність аграрного підприємства, підвищувати продуктивність, забезпечувати прозорість фінансових потоків та формувати довгострокові конкурентні переваги [34].

ERP-система (Enterprise Resource Planning) - це інтегрована інформаційна платформа для планування та управління ресурсами підприємства, яка забезпечує комплексну автоматизацію ключових бізнес-процесів [33]. Вона об'єднує фінансовий, виробничий, логістичний, кадровий та маркетинговий облік у єдиному середовищі, що дозволяє підприємству ефективно координувати діяльність, оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність [36].

Для аграрних підприємств ERP-рішення мають особливе значення, оскільки:

- забезпечують моніторинг земельних ресурсів та контроль використання добрив і засобів захисту рослин [33];
- інтегрують планування виробничих циклів з урахуванням сезонності та кліматичних факторів [36];
- оптимізують логістичні процеси - від транспортування врожаю до його реалізації [37];
- підвищують прозорість фінансових потоків та точність управлінських рішень [34];
- сприяють формуванню довгострокових конкурентних переваг завдяки аналітиці та прогнозуванню ринкових тенденцій [35].

Таким чином, ERP-система - це не просто програмне забезпечення, а стратегічний інструмент управління, який дозволяє аграрному підприємству комплексно інтегрувати всі аспекти діяльності та забезпечувати стійкий розвиток [33; 36].

Основою ERP-систем є інтеграція ключових бізнес-процесів підприємства в єдиному інформаційному середовищі [33]. Вона ґрунтується на модульному принципі, де кожен модуль відповідає за окрему сферу діяльності (фінанси, виробництво, логістика, кадри, маркетинг), але всі вони взаємопов'язані та працюють на спільній базі даних [36]. Такий підхід забезпечує:

- Єдине інформаційне поле - усі дані зберігаються централізовано, що виключає дублювання та помилки [33].
- Прозорість управління - керівництво отримує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу [34].
- Автоматизацію процесів - рутинні операції виконуються системою, що знижує витрати часу та ресурсів [35].
- Аналітичну підтримку рішень - система формує звіти, прогнози та моделі для стратегічного планування [36].
- Гнучкість і масштабованість - ERP може адаптуватися до специфіки підприємства та розширюватися разом із його розвитком [37].

Для аграрних підприємств основа ERP-системи має додаткові аспекти:

- інтеграція управління земельними ресурсами та агротехнічними операціями [33];
- контроль виробничих циклів із урахуванням сезонності та кліматичних умов [36];
- оптимізація ланцюгів постачання від поля до кінцевого споживача [37];
- забезпечення екологічної стійкості через моніторинг використання ресурсів [34].

Таким чином, основою ERP-систем є єдина база даних та інтеграція бізнес-процесів, що перетворює її на стратегічний інструмент управління, особливо важливий для аграрного сектору [33; 36].

Надалі наведемо ключові відмінності сучасних ERP-систем, які визначають їхню ефективність та сферу застосування в аграрному секторі:

- Архітектура системи – традиційні ERP-рішення базуються на локальних серверах, тоді як сучасні системи дедалі частіше використовують хмарні технології, що забезпечує мобільність, масштабованість та зниження витрат на інфраструктуру.
- Інтеграція з іншими платформами – сучасні ERP легко поєднуються з CRM, SCM, BI-системами та IoT-рішеннями, що дозволяє створювати комплексні цифрові екосистеми.
- Гнучкість та модульність – нові ERP-рішення пропонують адаптивні модулі, які можна налаштовувати відповідно до специфіки аграрного підприємства (наприклад, модулі для управління земельними ресурсами чи агротехнічними операціями).
- Аналітичні можливості – сучасні системи мають вбудовані інструменти бізнес-аналітики, прогнозування врожайності та моделювання ризиків, що значно розширює управлінський потенціал.
- Користувацький інтерфейс – сучасні ERP орієнтовані на зручність користувача, мають інтуїтивний дизайн та мобільні додатки для доступу до даних у режимі реального часу.

- Безпека та відповідність стандартам – нові рішення враховують вимоги кібербезпеки та екологічної відповідальності, що особливо важливо для аграрних підприємств, які працюють із великими масивами даних.

Сучасні ERP-системи суттєво відрізняються від класичних рішень завдяки використанню хмарних технологій, інтеграції з іншими цифровими платформами та розширеним аналітичним можливостям. Для аграрних підприємств ці зміни мають особливе значення, адже дозволяють ефективніше управляти ресурсами та адаптуватися до ринкових умов. У таблиці 1.2 наведено основні відмінності між традиційними та сучасними ERP-системами.

Таблиця 1.2. - Відмінності сучасних ERP-систем для аграрних підприємств

Аспект	Класичні ERP-системи	Сучасні ERP-системи	Відмінності для аграрного підприємства
Архітектура	Локальні сервери, складна інфраструктура	Хмарні рішення, мобільний доступ	Зниження витрат на ІТ, доступ з поля чи ферми
Інтеграція	Обмежена взаємодія між модулями	Інтеграція з CRM, SCM, IoT, BI	Єдина цифрова екосистема: від ґрунту до ринку
Модульність	Стандартні модулі без гнучкої адаптації	Гнучкі модулі, налаштування під галузь	Модулі для управління земельними ресурсами, агротехнікою
Аналітика	Базові звіти та статистика	Прогнозування, моделювання ризиків, AI-аналітика	Прогноз врожайності, аналіз кліматичних ризиків
Інтерфейс	Складний, орієнтований на ІТ-фахівців	Інтуїтивний, мобільні додатки	Простий доступ для агрономів і менеджерів
Безпека	Локальний контроль, обмежені стандарти	Кіберзахист, відповідність міжнародним нормам	Захист даних про врожай, фінанси, постачання
Масштабованість	Важко розширювати	Легке масштабування у хмарі	Адаптація до сезонних змін та зростання бізнесу

Складено автором за [33-37]

Як видно з таблиці 1.2, сучасні ERP-рішення не лише автоматизують управлінські процеси, а й створюють комплексну цифрову екосистему. Для аграрних підприємств це означає можливість швидко реагувати на зміни ринку, ефективно управляти земельними та виробничими ресурсами, забезпечувати прозорість фінансових потоків і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Надалі розглянемо основні функціональні можливості ERP-систем для аграрних підприємств:

Управління земельними ресурсами та агротехнічними операціями. ERP-системи дозволяють аграрним підприємствам здійснювати моніторинг земельних ділянок, контролювати використання добрив і засобів захисту рослин, а також планувати сівозміни. Це забезпечує ефективне використання ґрунтів і підвищує врожайність [33; 36].

Фінансовий облік та управління витратами. Для аграрних підприємств ERP-рішення автоматизують бухгалтерський та управлінський облік, створюють прозорість фінансових потоків і дозволяють контролювати бюджет. Це допомагає уникати нерациональних витрат і підвищує фінансову стабільність господарства [34].

Виробниче планування. ERP-системи інтегрують виробничі цикли з урахуванням сезонності та кліматичних факторів, що дає змогу прогнозувати врожайність і оптимізувати виробничі процеси. Це особливо важливо для аграрних підприємств, які працюють у високоризикових умовах [33; 36].

Логістика та постачання. ERP-рішення оптимізують транспортування врожаю, управління складськими запасами та контроль ланцюгів постачання від поля до кінцевого споживача. Це дозволяє аграрним підприємствам скоротити витрати на логістику та забезпечити своєчасну доставку продукції [37].

Аналітика та прогнозування. Сучасні ERP-системи забезпечують формування звітів, моделювання ризиків і прогнозування ринкових

тенденцій. Для аграрних підприємств це означає можливість приймати стратегічні рішення на основі актуальних даних і аналітики [35; 36].

Кадровий менеджмент. ERP-системи дозволяють вести облік працівників, планувати робочі зміни та контролювати продуктивність персоналу. Це важливо для аграрних підприємств, де ефективність роботи залежить від сезонних навантажень і організації праці [33].

Інтеграція з іншими системами. ERP-рішення легко поєднуються з CRM для взаємодії з клієнтами, SCM для управління постачанням та BI-системами для бізнес-аналітики. Для аграрних підприємств це створює єдине цифрове середовище, що охоплює всі аспекти діяльності — від виробництва до реалізації продукції [37].

Як інструмент у виборі найбільш відповідної архітектури ERP-системи для аграрного підприємства можна використати спеціальну матрицю ідентифікації факторів ефективного використання ресурсів. Така матриця ґрунтується на даних, що генерує сама ERP-система, і дозволяє систематизувати ключові показники діяльності підприємства [33; 36].

Сутність матриці полягає у визначенні та класифікації факторів, які найбільше впливають на ефективність використання ресурсів: земельних, фінансових, матеріально-технічних та кадрових. Це дає змогу керівництву підприємства оцінити, яка архітектура ERP-системи (локальна, хмарна чи гібридна) буде найбільш доцільною для конкретних умов господарювання [34; 37].

Практичне застосування матриці дозволяє аграрним підприємствам:

- обирати оптимальну конфігурацію ERP-рішень відповідно до масштабу та специфіки виробництва;
- визначати пріоритетні напрями автоматизації (фінанси, логістика, виробництво, аналітика);
- забезпечувати прозорість управління та підвищувати точність прийняття рішень;

- формувати довгострокові конкурентні переваги завдяки ефективному використанню даних ERP [35; 36].

Таким чином, матриця ідентифікації факторів ефективного використання ресурсів також є стратегічним інструментом, що допомагає аграрним підприємствам не лише впроваджувати ERP-системи, а й адаптувати їхню архітектуру до реальних потреб бізнесу та умов ринку [33–37].

Матриця ідентифікації факторів ефективного використання ресурсів, заснована на даних ERP-системи наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Матриця ідентифікації факторів ефективного використання ресурсів, заснована на даних ERP-системи

Ресурси / Архітектура	Локальна ERP- архітектура	Хмарна ERP- архітектура	Гібридна ERP- архітектура
Земельні ресурси	Висока безпека даних, але обмежений доступ у полі	Доступ з будь-якої точки, залежність від інтернету	Гнучкий доступ і контроль, потребує інтеграції
Фінансові ресурси	Високі витрати на інфраструктуру та обслуговування	Низькі початкові витрати, модель підписки	Оптимальний баланс витрат і контролю
Матеріально- технічні ресурси	Потреба у власному обладнанні та ІТ- персоналі	Мінімальні вимоги до обладнання, централізоване оновлення	Можливість поетапного впровадження
Кадрові ресурси	Потреба у висококваліфікованих ІТ- фахівцях	Менше навантаження на персонал, але потреба в навчанні	Гнучкий розподіл обов'язків між внутрішніми та зовнішніми фахівцями

Складено автором

Матриця ідентифікації факторів ефективного використання ресурсів дозволяє аграрним підприємствам обґрунтовано обирати архітектуру ERP-системи залежно від специфіки їхньої діяльності. Вона забезпечує систематизацію ключових ресурсів та демонструє переваги й обмеження кожного варіанту архітектури. Використання такого інструменту сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню витрат та формуванню довгострокових конкурентних переваг у процесі цифрової трансформації.

Дослідження засвідчило, що сучасні ERP-системи здатні комплексно охоплювати ключові бізнес-процеси малих аграрних підприємств, забезпечуючи їхню ефективність та прозорість. Для фермерських господарств, які спеціалізуються на вирощуванні овочів та фруктів, найбільш критичними є функціональні модулі управління запасами, моніторинг використання ресурсів, формування фінансової звітності та планування сезонних робіт. Саме ці компоненти дозволяють автоматизувати рутинні операції, мінімізувати ручну працю та забезпечити точний контроль витрат.

Використання ERP-рішень у малих аграрних підприємствах сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації логістичних процесів і створенню єдиного інформаційного середовища, яке інтегрує виробничі, фінансові та управлінські дані. Це не лише зменшує ризики, пов'язані з неефективним використанням ресурсів, але й формує основу для стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, ERP-системи виступають універсальним інструментом цифрової трансформації аграрного сектору, який дозволяє малим і середнім господарствам підвищувати конкурентоспроможність, адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі [33].

Малі та середні аграрні підприємства, обмежені у фінансових та технічних ресурсах, не мають можливості розробляти власні ERP-рішення. Тому найбільш раціональним підходом для них є вибір SaaS-моделі (Software as a Service), яка базується на хмарній інфраструктурі та передбачає гнучку систему щомісячної оплати. Це дозволяє підприємствам використовувати сучасні ERP-системи без значних капітальних інвестицій, мінімізуючи фінансові бар'єри для впровадження цифрових технологій.

SaaS ERP-сервіси надають низку ключових переваг, серед яких – низькі початкові витрати, швидке та просте впровадження, регулярні оновлення функціоналу та можливість масштабування відповідно до потреб бізнесу. Для аграрних підприємств це означає ефективне управління

земельними, фінансовими, матеріально-технічними та кадровими ресурсами без необхідності утримання власної ІТ-інфраструктури.

Для малих та середніх аграрних підприємств вибір моделі ERP-системи є стратегічним рішенням, що визначає ефективність управління ресурсами та конкурентоспроможність бізнесу. Оскільки власна розробка ERP-рішень потребує значних фінансових та технічних інвестицій, найбільш доцільним підходом стає використання SaaS-моделі з хмарною інфраструктурою. Такий формат дозволяє підприємствам отримати доступ до сучасних інструментів управління без великих капітальних витрат, забезпечуючи гнучкість та простоту впровадження.

Таким чином, SaaS ERP-рішення виступають оптимальним інструментом цифрової трансформації аграрного сектору. Вони сприяють підвищенню ефективності управління, забезпечують прозорість бізнес-процесів та формують довгострокові конкурентні переваги у середовищі, що характеризується високою динамікою та сезонними ризиками (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Ключові критерії вибору моделі SaaS ERP-системи для аграрного підприємства

Критерій	Характеристика	Значення для аграрного підприємства
Вартість впровадження	Низькі початкові витрати, оплата за підпискою	Зменшення фінансових бар'єрів для малих і середніх господарств
Гнучкість	Можливість масштабування відповідно до потреб бізнесу	Адаптація до сезонних змін та розширення виробництва
Простота впровадження	Швидке налаштування без значних технічних ресурсів	Мінімізація потреби у власному ІТ-персоналі
Регулярні оновлення	Автоматичне оновлення функціоналу та безпеки	Постійний доступ до сучасних інструментів управління
Безпека даних	Відповідність міжнародним стандартам кіберзахисту	Захист фінансової та виробничої інформації
Інтеграція	Сумісність із CRM, SCM та BI-системами	Єдина цифрова екосистема для управління ресурсами

Складено автором [38; 39]

Як видно з таблиці 1.4, SaaS ERP-рішення поєднують низькі початкові витрати, регулярні оновлення та можливість масштабування відповідно до потреб аграрного бізнесу. Це створює умови для ефективного управління земельними, фінансовими, матеріально-технічними та кадровими ресурсами без необхідності утримання власної IT-інфраструктури. Таким чином, SaaS ERP-сервіси виступають оптимальним інструментом цифрової трансформації аграрних підприємств, сприяючи їхньому сталому розвитку та підвищенню конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

На думку Петрик М. Р. та Теслюк П. П., впровадження ERP-систем є ключовим етапом інноваційного розвитку аграрних підприємств, адже вони забезпечують ефективне управління виробництвом, ресурсами та фінансами, знижують витрати й підвищують якість продукції, що посилює конкурентоспроможність і привабливість для інвесторів [41].

Водночас, як зазначає Негрей М. В., рівень цифровізації в Україні залишається низьким: доступ до сучасних технологій для малих аграрних підприємств обмежений, що ускладнює їх інтеграцію в глобальні ринкові процеси та знижує конкурентні можливості порівняно з великими господарствами [40].

Впровадження сучасних управлінських технологій в аграрних кооперативах забезпечує швидку обробку даних, оперативне прийняття рішень та автоматизацію процесів, що дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних завданнях і підвищує продуктивність. Прозорість інформаційних потоків та доступ до актуальних даних сприяють точному плануванню, контролю й ефективному використанню ресурсів у довгостроковій перспективі.

ERP-системи для аграрних підприємств стають ключовим інструментом оптимізації виробничих і збутових процесів, розвитку бізнес-аналітики та комунікацій. Вони дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни, забезпечують сталий розвиток і підвищують прибутковість, формуючи конкурентні переваги у динамічному середовищі.

Отже, інноваційні управлінські технології стали ключовим чинником трансформації аграрних підприємств у сучасних умовах цифрової економіки. Їхнє впровадження забезпечує інтеграцію управлінських і виробничих процесів, прозорість фінансових потоків та ефективне використання ресурсів. Використання ERP-систем, ІКТ, систем точного землеробства та аналітичних платформ дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати й формувати довгострокові конкурентні переваги. Застосування цифрових рішень сприяє створенню єдиного інформаційного середовища, що забезпечує оперативність прийняття рішень, стратегічну гнучкість та стійкість аграрного бізнесу до ринкових і кліматичних викликів. Класифікація технологій за рівнем їхнього впливу дає змогу підприємствам визначати пріоритети інвестування та адаптувати інноваційні рішення до власних стратегічних цілей.

Таким чином, інноваційні управлінські технології не лише оптимізують операційну діяльність аграрних підприємств, але й стають фундаментом їхнього сталого розвитку, інтеграції у глобальні ринкові процеси та підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій управління в аграрному підприємстві

Оцінювання ефективності впровадження інноваційних цифрових управлінських технологій в аграрному підприємстві має комплексний характер і базується на поєднанні економічних, організаційних та соціальних критеріїв [1; 7; 8]. Методичні підходи передбачають використання системи показників, що охоплюють продуктивність праці, рівень автоматизації бізнес-процесів, зниження витрат, підвищення якості продукції та прозорість управлінських рішень [3; 11]. Важливим є також врахування екологічних

ефектів, зокрема оптимізації використання земельних і водних ресурсів, зменшення втрат та підвищення стійкості виробництва [27; 38].

З методологічної точки зору, ефективність цифровізації визначається через порівняння фактичних результатів діяльності підприємства з прогнозними показниками, що формуються на основі бізнес-аналітики та моделювання [22; 23]. Для цього застосовуються інструменти економічного аналізу (ROI, NPV, IRR), методи бенчмаркінгу та порівняльної оцінки, а також інтегральні індекси цифрової зрілості підприємства [24; 25]. Такий підхід дозволяє не лише оцінити економічну доцільність впровадження ERP, CRM чи IoT-рішень, але й визначити їхній вплив на стратегічний розвиток аграрного бізнесу [33; 36; 37].

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційних цифрових технологій управління в аграрному підприємстві мають бути багатовимірними та орієнтованими на довгострокову перспективу [34; 35]. Вони забезпечують можливість формування обґрунтованих управлінських рішень, визначення пріоритетів інвестування та створення умов для сталого розвитку аграрного сектору в умовах цифрової економіки [39; 40].

Ключові методичні підходи до оцінювання ефективності цифрових технологій в аграрних підприємствах включають економічні, організаційні, соціальні та екологічні критерії [2; 5; 6]. Вони дозволяють комплексно визначати результативність цифровізації та її вплив на розвиток бізнесу [26; 28].

Ключові методичні підходи до оцінювання ефективності цифрових технологій в аграрних підприємствах наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Ключові методичні підходи до оцінювання ефективності цифрових технологій в аграрних підприємствах

Методичний підхід	Сутність	Практичне значення для аграрного підприємства
Економічний аналіз (ROI, NPV, IRR) [24; 33; 35]	Оцінка рентабельності інвестицій, чистої приведеної вартості та внутрішньої норми прибутку	Визначення економічної доцільності впровадження ERP, CRM, IoT та інших рішень
Бенчмаркінг [22]	Порівняння показників підприємства з галузевими стандартами та конкурентами	Виявлення сильних і слабких сторін цифровізації, формування стратегій розвитку
Індекс цифрової зрілості [27; 28; 38]	Вимірювання рівня автоматизації, інтеграції процесів та використання аналітики	Оцінка готовності підприємства до цифрової трансформації
Соціально-організаційний аналіз [11; 21]	Вивчення продуктивності праці, прозорості управління, дисципліни персоналу	Підвищення ефективності управлінських процесів та мотивації працівників
Екологічні критерії [27; 38]	Оцінка оптимізації використання земельних і водних ресурсів, зниження втрат	Забезпечення сталого розвитку та екологічної безпеки виробництва
Системний підхід [25; 34; 36; 37]	Комплексна інтеграція економічних, організаційних та екологічних показників	Формування довгострокових стратегій цифрового розвитку підприємства

Складено автором за [24; 25; 26; 27; 33; 34; 36; 37; 38].

Як видно з таблиці 1.5, економічні методи (ROI, NPV, IRR) дозволяють оцінити фінансову вигоду від цифровізації та обґрунтувати інвестиції. Організаційні та соціальні показники демонструють вплив цифрових технологій на ефективність управління, прозорість процесів і мотивацію персоналу. Екологічні критерії підкреслюють значення цифрових рішень для сталого розвитку та раціонального використання ресурсів. Комплексний системний підхід забезпечує багатовимірну оцінку, що враховує як короткострокові результати, так і стратегічні перспективи.

Оцінка доцільності впровадження цифрових технологій в аграрних підприємствах передбачає два основні етапи. Спершу здійснюється аналіз ресурсної бази — технічних, фінансових та кадрових можливостей, рівня готовності до цифрових змін, доступності технологій та їх інтеграції у бізнес-процеси. Далі визначається стратегічна потреба у новаціях: наскільки вони сприятимуть досягненню довгострокових цілей, підвищенню конкурентоспроможності, зниженню витрат, оптимізації управління ресурсами та покращенню взаємодії з партнерами.

Після впровадження цифрових технологій в аграрних підприємствах необхідно оцінити її результати та ефективність. Це охоплює аналіз продуктивності, економії витрат, якості продукції й послуг, а також рівня задоволеності клієнтів і партнерів. Така оцінка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи й окреслити напрями її вдосконалення. Завдяки цьому підходу аграрні підприємства отримують можливість не лише обирати оптимальні інформаційні технології, а й максимально використовувати їхній потенціал для стабільного розвитку та адаптації до ринкових змін.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності цифрових технологій в аграрних підприємствах мають бути інтегрованими, багаторівневими та орієнтованими на довгострокову конкурентоспроможність.

Для ефективної оцінки впровадження інноваційних цифрових управлінських технологій в аграрному підприємстві необхідно визначити ключові показники ефективності (KPI). Вони дозволяють комплексно оцінити результати цифровізації, враховуючи економічні, виробничі, організаційні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Використання KPI забезпечує можливість не лише виміряти досягнуті результати, але й сформулювати стратегічні орієнтири розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Основні KPI для оцінки впровадження впровадження ефективності цифрових технологій в аграрному підприємстві наведено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 - Основні КРІ для оцінки впровадження впровадження ефективності цифрових технологій в аграрному підприємстві

Складено автором

Як видно з рис. 1.5, КРІ виступають універсальним інструментом оцінювання ефективності цифрових технологій, оскільки охоплюють усі ключові напрями діяльності підприємства – від фінансових результатів до екологічної стійкості. Їх застосування дозволяє аграрним підприємствам своєчасно виявляти проблеми, коригувати управлінські рішення та підвищувати конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Таким чином, система КРІ стає основою для стратегічного планування та забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу.

Методика оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій в аграрних підприємствах повинна ґрунтуватися на комплексному підході, що охоплює кілька ключових блоків показників [43].

1. Фінансові результати. Доцільність цифровізації визначається через аналіз економічних вигод: скорочення виробничих та адміністративних витрат, зростання рентабельності, підвищення прибутковості та оптимізацію інвестиційних потоків. Це дозволяє оцінити, наскільки впроваджені технології сприяють фінансовій стійкості підприємства.

2. Операційна ефективність. Важливим критерієм є покращення продуктивності праці, автоматизація бізнес-процесів, скорочення часу виробничого циклу та зменшення втрат ресурсів. Ці показники демонструють, як цифрові інновації впливають на внутрішню організацію діяльності та ефективність використання ресурсної бази.

3. Взаємодія з клієнтами та партнерами. Оцінюється якість обслуговування, швидкість обробки замовлень, прозорість комунікацій та рівень задоволеності контрагентів. Цей блок показників відображає здатність підприємства підвищувати свою конкурентоспроможність завдяки цифровим інструментам CRM, ERP та іншим системам управління відносинами.

4. Розвиток персоналу. Методика має враховувати вплив цифрових технологій на людський капітал: підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетенцій, мотивацію та залученість працівників. Це формує інноваційну культуру та забезпечує стійкість змін.

5. Екологічні та стратегічні аспекти. Важливо оцінювати оптимізацію використання земельних і водних ресурсів, зниження енергоспоживання та екологічних ризиків. У стратегічному вимірі цифрові інновації визначають рівень гнучкості підприємства, його здатність адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, комплексна методика оцінки ефективності цифрових інновацій дозволяє аграрним підприємствам не лише визначати економічну вигоду, але й оцінювати організаційні, соціальні та екологічні ефекти. Це створює основу для стратегічного планування, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного бізнесу.

Витрати, пов'язані з цифровізацією управлінських систем аграрних підприємств, охоплюють кілька основних напрямів:

По-перше, капітальні інвестиції – витрати на придбання програмного забезпечення, ліцензій, обладнання та цифрових платформ, що становлять основу цифрової трансформації.

По-друге, операційні витрати – регулярні витрати на технічну підтримку, оновлення систем, оплату хмарних сервісів та кіберзахист, які забезпечують стабільне функціонування ІТ-рішень.

По-третє, інфраструктурні витрати – модернізація мережевого обладнання, інтеграція нових систем у наявні бізнес-процеси, створення єдиної цифрової платформи управління.

По-четверте, кадрові витрати – навчання персоналу, підвищення кваліфікації, залучення ІТ-фахівців та консультантів, що формують цифрові компетенції працівників.

По-п'яте, організаційні витрати – адаптація управлінських процесів, розробка нових регламентів, аудит системи управління та зміна організаційної структури.

По-шосте, екологічні та соціальні витрати – впровадження систем моніторингу ресурсів, екологічна сертифікація, а також соціальні програми для персоналу й місцевих громад.

Не менш значущими є витрати на придбання ліцензійного програмного забезпечення та забезпечення доступу до мережевих ресурсів і Інтернету, адже саме вони гарантують стабільність і безперервність роботи цифрових систем. У підсумку загальні витрати на впровадження інформаційних технологій охоплюють комплекс організаційних, технічних та фінансових заходів, спрямованих на ефективне функціонування нових управлінських рішень. Такий підхід дозволяє аграрному підприємству не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й суттєво зміцнити свої конкурентні позиції на ринку [43].

Для визначення реальної вартості впровадження інформаційних технологій у системи управління підприємствами доцільно застосовувати методику «сукупної вартості володіння» (*Total Cost of Ownership, TCO*), розроблену компанією *Gartner Group* у 1980-х роках та вдосконалену у 1994 році. Її особливість полягає в тому, що вона враховує не лише прямі витрати (придбання обладнання, ліцензій, програмного забезпечення), але й приховані витрати, які часто залишаються поза увагою при складанні бюджету. До таких витрат належать витрати на навчання персоналу, технічну підтримку, модернізацію інфраструктури, інтеграцію нових систем у бізнес-процеси та можливі простой під час адаптації.

Таким чином, методика ТСО дозволяє отримати більш повну картину фінансових наслідків цифрової трансформації, оскільки охоплює як явні, так і непрямі витрати. Це забезпечує підприємству можливість об'єктивно оцінити економічну доцільність інвестицій у цифрові технології, мінімізувати ризики та сформулювати реалістичну стратегію їхнього впровадження й експлуатації [44; 45].

Вартість впровадження інформаційних технологій є інвестицією в активи підприємства. Окрім витрат на придбання та навчання, слід враховувати обслуговування й оновлення систем. Ключовим показником ефективності виступає термін окупності інвестицій, що визначає час відшкодування витрат завдяки зростанню продуктивності. Оцінка

результатів цифровізації ускладнена тим, що ІТ є інструментом для управлінських рішень і мають опосередкований вплив на фінансові результати. У стратегічному вимірі ефективність визначається не лише фінансовими, а й нефінансовими показниками — скороченням часу обслуговування клієнтів, підвищенням їхньої задоволеності та прозорістю процесів.

Вартість впровадження інформаційних технологій є інвестицією в активи підприємства. Окрім витрат на придбання та навчання, слід враховувати обслуговування й оновлення систем. Ключовим показником ефективності виступає термін окупності інвестицій, що визначає час відшкодування витрат завдяки зростанню продуктивності [33; 35].

Оцінка результатів цифровізації ускладнена тим, що ІТ є інструментом для управлінських рішень і мають опосередкований вплив на фінансові результати [36; 37]. У стратегічному вимірі ефективність визначається не лише фінансовими, а й нефінансовими показниками — скороченням часу обслуговування клієнтів, підвищенням їхньої задоволеності та прозорістю процесів [21; 25; 28]. Щоб всебічно визначити результативність використання інформаційних технологій у системах управління підприємствами, необхідно запровадити цілісний механізм їх оцінювання, який поєднує економічні, організаційні та соціально-екологічні критерії [34; 38; 40].

Формування механізму оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку аграрного підприємства. Створення такого механізму є необхідною умовою для підтримки конкурентних переваг та довгострокової стабільності бізнесу. Такий механізм дозволяє:

По-перше, своєчасно визначати економічну доцільність цифрових інвестицій, оцінюючи їхній вплив на фінансові результати та термін окупності капіталовкладень [33; 35].

По-друге, виявляти сильні та слабкі сторони цифровізації, що сприяє оптимізації бізнес-процесів і підвищенню продуктивності [36; 37].

По-третє, забезпечувати стратегічну орієнтацію розвитку підприємства, враховуючи не лише фінансові, а й нефінансові показники — якість обслуговування клієнтів, рівень задоволеності партнерів, розвиток персоналу та екологічну відповідальність [21; 25; 28].

По-четверте, створювати основу для довгострокового планування та адаптації до змін ринкового середовища, що є ключовим чинником стійкого розвитку [34; 38; 40].

Таким чином, механізм оцінювання виступає не просто інструментом контролю, а стратегічним ресурсом, який забезпечує ефективне використання цифрових технологій, формує конкурентні переваги та гарантує стабільність аграрного бізнесу в умовах цифрової економіки.

На рисунку 1.6 наведено структуроване відображення етапів та компонентів механізму оцінювання ефективності цифрових технологій у менеджменті аграрного підприємства.

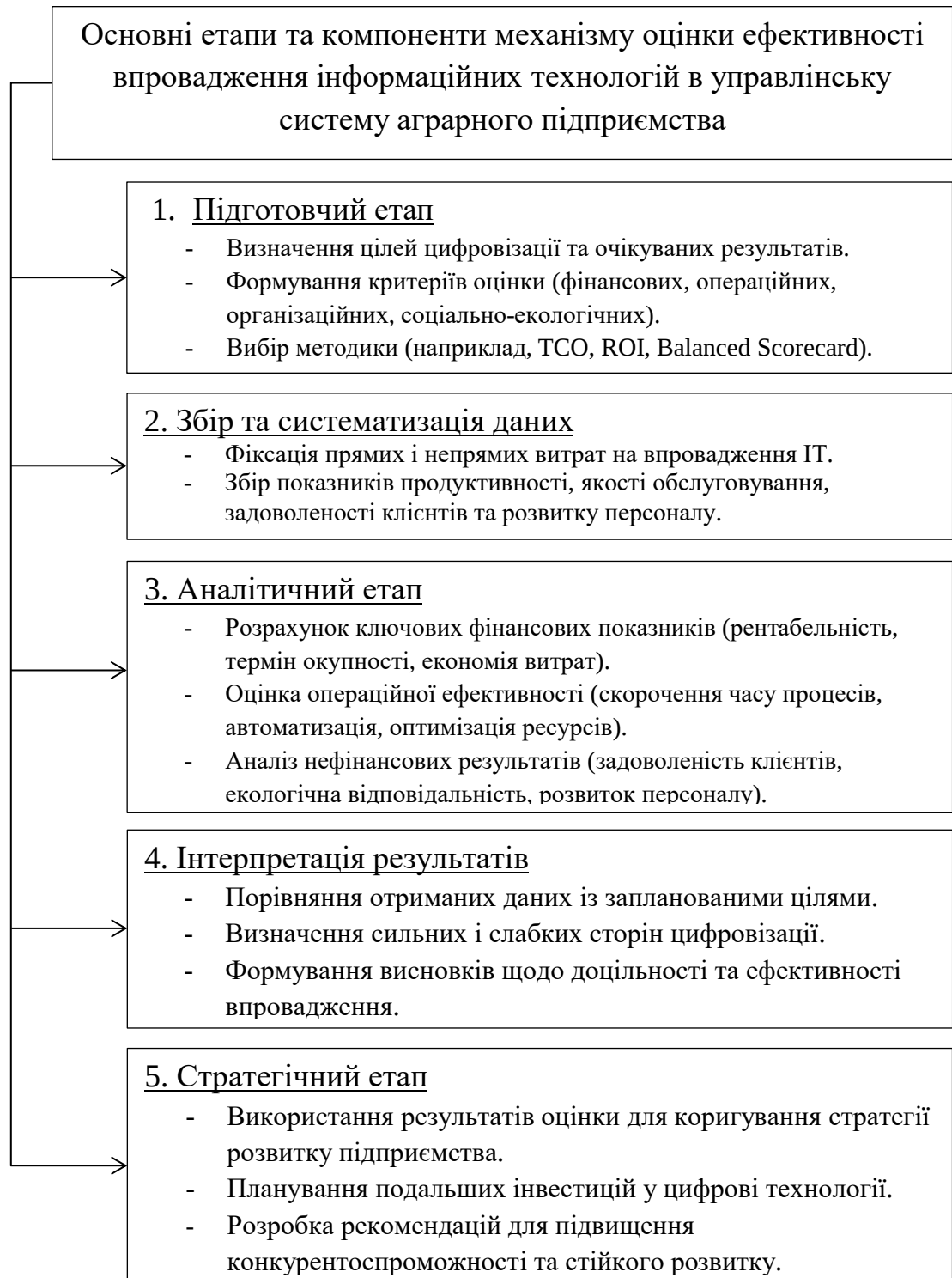


Рисунок 1.6 - Структуроване відображення етапів та компонентів механізму оцінювання впровадження інформаційних технологій в управлінську систему аграрного підприємства

Джерело: побудовано за [43]

Після збору необхідних даних важливо здійснити їх глибокий аналіз із використанням різних методів, що дають змогу виявити реальні зміни та тенденції. Доцільно застосувати такі підходи:

Порівняльний аналіз – зіставлення показників до та після впровадження інформаційних технологій, що дозволяє визначити зміни у результативності діяльності аграрно-рибогосподарського кооперативу [43; 44].

Статистичний аналіз – використання статистичних інструментів для виявлення значущих тенденцій, взаємозв'язків і кореляцій між різними показниками, що дає змогу оцінити вплив ІТ на ефективність роботи кооперативу [45; 46].

SWOT-аналіз – комплексна оцінка сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, пов'язаних із цифровізацією. Це забезпечує формування цілісного уявлення про переваги та потенційні ризики, що можуть виникнути внаслідок використання нових технологій [39; 47; 48].

Застосування цих методів дозволяє не лише оцінити поточну ефективність цифрових рішень, але й виробити стратегічні напрями подальшого вдосконалення діяльності кооперативу з урахуванням отриманих результатів [49].

Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в управлінську систему аграрного підприємства здійснюється шляхом порівняння фактичних результатів із плановими чи галузевими стандартами. Для цього застосовують:

- якісний аналіз – опитування персоналу та клієнтів, експертні оцінки [43; 44];
- кількісний аналіз – порівняння числових показників, використання математичних моделей [45; 46].

На основі отриманих даних формуються рекомендації щодо оптимізації процесів, підготовки кадрів та модернізації обладнання. Подальше повторне оцінювання дозволяє коригувати управлінську стратегію.

У аграрному підприємстві така оцінка має бути постійною, адже вона забезпечує вдосконалення управлінських систем і зміцнення конкурентоспроможності. Для цього доцільно використовувати сучасні цифрові рішення:

- Big Data та аналітику – для обробки великих масивів аграрних і рибогосподарських даних [46];

- машинне навчання та ШІ – для прогнозування врожаїв і оптимізації виробничих процесів [47];

- хмарні технології – для інтеграції систем управління ресурсами та зручного доступу до даних [48];

- кібербезпеку – для захисту інформації та безперервності операцій [39; 49].

Використання цих інструментів дозволяє аграрному підприємству підвищувати ефективність управління та адаптуватися до динамічних умов ринку [39; 47; 48].

Отже, комплексна оцінка ефективності впровадження цифрових управлінських технологій в аграрному підприємстві має багатовимірний характер і поєднує економічні, організаційні, соціальні та екологічні критерії. Такий підхід дозволяє не лише визначити фінансову доцільність цифровізації, але й оцінити її вплив на продуктивність праці, прозорість управління та стійкість виробництва. Використання системи показників і KPI забезпечує можливість формування обґрунтованих управлінських рішень та стратегічних орієнтирів розвитку. Застосування методів економічного аналізу, бенчмаркінгу, індексів цифрової зрілості та SWOT-аналізу створює основу для виявлення сильних і слабких сторін цифровізації, а також визначення потенційних ризиків і можливостей. Це дозволяє аграрним підприємствам своєчасно коригувати стратегії, оптимізувати бізнес-процеси

та підвищувати конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Важливим є також врахування екологічних аспектів, що забезпечує сталий розвиток та раціональне використання ресурсів.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності цифрових технологій в аграрних підприємствах повинні бути інтегрованими та орієнтованими на довгострокову перспективу. Вони створюють основу для стратегічного планування, підвищення ефективності управлінських систем і забезпечення стабільності аграрного бізнесу. Постійне вдосконалення механізму оцінювання сприяє формуванню конкурентних переваг та адаптації підприємств до викликів цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ РОЗВИТКУ ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

2.1. Організаційно-ресурсна характеристика аграрного підприємства

Аналіз управлінсько-економічних умов розвитку аграрного підприємства доцільно здійснювати на основі комплексного вивчення його установчих документів, фінансової звітності та внутрішніх регламентів. Такий підхід дозволяє не лише визначити організаційно-правову форму та структуру управління, а й оцінити фінансові можливості, рівень капіталізації та динаміку господарської діяльності. Вивчення історії розвитку підприємства забезпечує розуміння його стратегічних пріоритетів, стійкості до ринкових змін та здатності адаптуватися до нових умов.

У контексті впровадження інформаційних технологій у систему управління аграрного бізнесу цей аналіз набуває особливого значення. Він дає змогу визначити готовність підприємства до цифрової трансформації, виявити потенційні ризики та обмеження, а також окреслити напрями інвестування у сучасні ІТ-рішення. Оцінка фінансової звітності та організаційної структури створює основу для вибору оптимальних цифрових інструментів, які відповідають реальним можливостям і стратегічним цілям підприємства. Таким чином, системне дослідження управлінсько-економічних умов розвитку є ключовим чинником успішного впровадження інформаційних технологій в управлінську систему аграрного підприємства. Воно забезпечує формування обґрунтованих управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності й сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» є аграрним підприємством, що функціонує у Березівському районі Одеської області та має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю. Повна юридична назва – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ».

Підприємство офіційно зареєстроване 21 грудня 2001 року за адресою: Україна, 66833, Одеська область, Березівський район, село Старі Маяки, вулиця Центральна, будинок 11. Йому присвоєно унікальний ідентифікаційний код ЄДРПОУ – 03766582, що забезпечує юридичну ідентифікацію та підтверджує його правовий статус у господарській діяльності.

Станом на 2024 рік підприємство має понад 22 роки досвіду роботи на аграрному ринку, що свідчить про його стабільність, адаптивність до економічних змін та накопичений виробничо-управлінський потенціал. Такий тривалий період діяльності є важливим показником надійності та конкурентоспроможності, а також створює міцну основу для подальшої цифрової трансформації управлінських процесів.

Статутний капітал ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» становить 10 000 грн, що виступає базовим фінансовим ресурсом для здійснення господарської діяльності та формування початкової економічної стійкості підприємства. Наявність такого капіталу забезпечує можливість ведення операційної діяльності, укладання договорів та виконання фінансових зобов'язань.

Підприємство зареєстроване як платник податку на додану вартість (ПДВ) і станом на 16 червня 2024 року має чинне свідоцтво платника ПДВ. Це підтверджує його інтеграцію у національну систему оподаткування та створює умови для здійснення прозорої фінансової діяльності, співпраці з контрагентами та участі у зовнішньоекономічних операціях. Функціонування підприємства здійснюється на основі власного Статуту, який визначає організаційно-правові засади діяльності, права та обов'язки учасників, а

також порядок управління. Статутні документи виступають ключовою організаційною передумовою для реалізації інноваційних проєктів, оскільки саме вони формують рамки прийняття управлінських рішень, регламентують відповідальність та забезпечують правову визначеність у процесі цифрової трансформації управлінської системи.

Організаційно-правові та економічні параметри ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. - Організаційно-правові та економічні параметри ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Параметр	Характеристика
Юридичне найменування	ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»
Форма власності та управління	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса реєстрації	Україна, Одеська область, Березівський р-н, с. Старі Маяки, вул. Центральна, 11
Дата створення	21 грудня 2001 року
Ідентифікаційний код (ЄДРПОУ)	03766582
Період функціонування	22,5 роки (станом на 2024 рік)
Розмір статутного капіталу	10 000 грн
Податковий статус	Платник ПДВ (чинне свідоцтво станом на 16.06.2024)
Правосуб'єктність	Юридично самостійне підприємство

Складено автором за даними [50]

Організаційно-правові та фінансові параметри ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» створюють необхідну основу для цифрової трансформації управлінських процесів. Чітко визначена юридична форма, наявність статутного капіталу та податковий статус забезпечують правову визначеність і фінансову стійкість, що є ключовими передумовами для впровадження сучасних інформаційних технологій. Саме ці характеристики дозволяють підприємству інтегрувати інноваційні рішення у систему управління,

формувати прозорі бізнес-процеси та підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень.

Важливим чинником цифровізації аграрного бізнесу є врахування природно-кліматичних умов та географічного розташування підприємства. Дані про клімат, ґрунти та інфраструктуру можуть бути інтегровані у цифрові системи моніторингу та аналітики (Big Data, IoT), що дозволяє оптимізувати вибір культур, строки посіву та збирання врожаю, а також прогнозувати врожайність. Використання інформаційних технологій у цьому контексті забезпечує більш точне управління ресурсами та знижує ризики, пов'язані з природними коливаннями.

Таким чином, поєднання організаційно-правових та фінансових характеристик із цифровими інструментами управління створює комплексну основу для розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Це дозволяє підприємству не лише ефективно організовувати внутрішні процеси, але й формувати довгострокову конкурентну стратегію, орієнтовану на інновації, сталий розвиток та адаптацію до викликів цифрової економіки.

ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» розташоване у Південній агро-кліматичній зоні лісостепу, що характеризується помірно-континентальним кліматом із відносно низьким рівнем вологості та достатньою кількістю тепла. Такі умови є сприятливими для вирощування широкого спектру культур, зокрема зернових і бобових, що формує основу виробничої спеціалізації підприємства. У сучасних умовах ці природно-кліматичні параметри можуть бути інтегровані у цифрові системи управління - наприклад, через використання Big Data, IoT-сенсорів та геоінформаційних систем (GIS). Це дозволяє здійснювати моніторинг температури, вологості, кількості опадів та тривалості вегетаційного періоду, що забезпечує точне планування строків посіву й збирання врожаю, оптимізацію використання ресурсів та прогнозування врожайності.

Таблиця 2.2 - Кліматичні параметри території розташування ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Параметр	Характеристика	Значення для цифрового управління
Тривалість холодного періоду	101 день	Визначає потребу в енергозбереженні та плануванні зимових технологічних процесів
Тривалість теплого періоду	265 днів	Створює умови для довгого виробничого циклу, що можна оптимізувати через ІТ-моделювання
Річна кількість опадів	565–575 мм	Дані для систем моніторингу вологості ґрунту та управління зрошенням
Вегетаційний період	202 дні	Використовується для прогнозування врожайності за допомогою машинного навчання
Сезон опадів	Переважно літній	Важливий фактор для планування агротехнічних заходів та управління ризиками

Джерело: сформовано автором за [43; 44; 45]

Ґрунти території представлені опідзоленими чорноземами, глибокими малогумусними чорноземами та темно-сірими опідзоленими ґрунтами. Висока родючість цих ґрунтів у поєднанні з цифровими технологіями (сенсори для моніторингу вологості, автоматизовані системи внесення добрив, моделі прогнозування врожайності) створює сприятливі умови для ефективного управління виробничими процесами та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Взаємозв'язок кліматичних параметрів, цифрових технологій та управлінських рішень у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Взаємозв'язок кліматичних параметрів, цифрових технологій та управлінських рішень у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Кліматичний параметр	Цифровий інструмент	Управлінський ефект
Тривалість холодного періоду	IoT-сенсори температури, системи прогнозування	Планування зимових технологічних процесів, оптимізація енергоспоживання
Тривалість теплого періоду	Big Data-аналітика, моделі машинного навчання	Оптимізація виробничого циклу, прогнозування строків посіву та збору врожаю
Річна кількість опадів	Системи моніторингу вологості ґрунту, GIS	Управління зрошенням, зниження ризиків посухи
Вегетаційний період	Прогностичні моделі врожайності, ERP-системи	Планування виробничих ресурсів, підвищення ефективності агротехнічних заходів
Сезонність опадів	Хмарні платформи для агромоніторингу	Управління ризиками, адаптація технологій до сезонних змін
Типи ґрунтів	Сенсори для аналізу ґрунту, автоматизовані системи внесення добрив	Раціональне використання ресурсів, підвищення родючості та якості продукції

Джерело: сформовано автором за [43; 44; 45]

Дані з таблиці 2.3 показують, як природно-кліматичні умови інтегруються з цифровими технологіями, а результатом стає підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства. А саме, інтеграція природно-кліматичних параметрів у цифрові системи управління дозволяє перетворити їх із потенційних ризиків на стратегічні переваги. Використання IoT-сенсорів, Big Data та GIS забезпечує точний моніторинг погодних умов і ґрунтів, що дає змогу своєчасно коригувати виробничі процеси. Завдяки цифровим інструментам підприємство отримує можливість оптимізувати строки посіву та збору врожаю, управляти зрошенням і ресурсами, а також прогнозувати врожайність із високим рівнем точності. Це сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності. Таким чином, цифровізація управління кліматичними та ґрунтовими даними формує основу

для довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», забезпечуючи його стійкість до ринкових і природних викликів.

Щодо географічного розташування та логістичних можливості аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», то воно функціонує в селі Старі Маяки Березівського району Одеської області, що забезпечує підприємству низку територіальних переваг. Близькість до транспортних вузлів та наявність доріг із твердим покриттям створюють сприятливі умови для організації постачання сировини та відвантаження готової продукції. Таке розташування формує основу для стабільного виробничого циклу та підвищує ефективність взаємодії з партнерами й контрагентами. Інфраструктурними особливостями підприємства є те, що воно має зокрема якісне транспортне сполучення, що приєє оптимізації логістичних процесів. У сучасних умовах ці переваги можуть бути посилені завдяки впровадженню інформаційних технологій – систем управління ланцюгами постачання (SCM), цифрових платформ моніторингу транспорту та ERP-рішень. Використання таких інструментів дозволяє здійснювати контроль за рухом ресурсів у режимі реального часу, мінімізувати витрати та забезпечувати прозорість логістичних операцій.

Таким чином, географічне розташування та розвинена інфраструктура навколо ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» є не лише традиційними конкурентними перевагами, але й важливими чинниками для цифрової трансформації управлінської системи. Інтеграція ІТ-рішень у логістичні процеси дозволяє підприємству підвищувати ефективність управління, забезпечувати гнучкість у постачанні та зміцнювати позиції на аграрному ринку.

Організаційні відносини та юридичний статус ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» формується та підтримується через взаємовигідні ділові відносини з підприємствами, організаціями та приватними особами шляхом укладання контрактів і угод, що забезпечують правову визначеність та прозорість господарської діяльності. Така практика гарантує здійснення

операцій без стороннього втручання, але з урахуванням чинних законодавчих норм і контролю з боку державних органів.

Важливою характеристикою аграрного підприємства є дотримання законодавства при збереженні власної управлінської автономії. Це дозволяє підприємству самостійно приймати стратегічні рішення, адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні управлінські технології. Юридична самостійність виступає запорукою стабільності та відповідності встановленим нормам, що створює основу для довгострокового розвитку.

У контексті цифрової трансформації організаційні відносини та юридичний статус підприємства набувають додаткового значення. Використання інформаційних технологій у процесі укладання та супроводу контрактів (електронний документообіг, CRM-системи, цифрові платформи управління угодами) забезпечує підвищення ефективності, прозорості та швидкості взаємодії з партнерами. Це сприяє зміцненню конкурентних позицій ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» та формує передумови для інтеграції у сучасні бізнес-екосистеми аграрного сектору.

Щодо основних напрямків господарської діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», то воно здійснює діяльність у сфері рослинництва відповідно до КВЕД 01.11, спеціалізуючись на вирощуванні зернових та бобових культур (за винятком рису), а також на культивуванні насіння олійних культур. Основний асортимент продукції підприємства включає насіння пшениці, ячменю, гороху, фацелії та спельти, що формує його виробничу спеціалізацію та визначає конкурентні переваги на аграрному ринку.

Важливою особливістю діяльності є здійснення повного виробничого циклу роботи з насінням - від первинної очистки та сертифікації до фасування у мішки та біг-беги, призначені для реалізації сільськогосподарським виробникам. Такий підхід забезпечує контроль якості

на всіх етапах виробництва, підвищує довіру контрагентів та створює умови для формування стабільних партнерських відносин.

Для захисту насіннєвого матеріалу підприємство застосовує сучасні засоби захисту рослин провідних міжнародних компаній Syngenta, BASF, Bayer, що гарантує високу якість продукції та відповідність міжнародним стандартам. У контексті цифрової трансформації ці процеси можуть бути доповнені використанням інформаційних технологій - систем моніторингу стану посівів, автоматизованих платформ для управління виробничими циклами та ERP-рішень для контролю логістики й сертифікації. Це дозволяє підприємству не лише забезпечувати стабільність виробництва, але й підвищувати ефективність управління та конкурентоспроможність у динамічному аграрному середовищі.

Агентська служба ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» виконує важливу функцію підтримки клієнтів, надаючи агрономічні консультації та практичні рекомендації щодо технологій посіву, догляду за культурами та збору врожаю. Така діяльність сприяє підвищенню ефективності використання насіннєвого матеріалу підприємства, забезпечує його правильне застосування та формує довгострокові партнерські відносини з агровиробниками. У сучасних умовах ця підтримка може бути інтегрована з цифровими сервісами – онлайн-консультаціями, мобільними додатками для моніторингу посівів та платформами дистанційного навчання фермерів.

Крім основної спеціалізації у сфері вирощування та реалізації насіння, підприємство здійснює допоміжні види діяльності, які розширюють його функціональні можливості. До них належать:

- послуги з очищення та фасування насіння для сторонніх виробників;
- логістичне забезпечення постачання продукції;
- використання сучасних засобів захисту рослин та технологій обробки насіннєвого матеріалу;
- консультаційна підтримка щодо впровадження інноваційних агротехнологій.

Таблиця 2.4 - Виробничо-економічна спеціалізація ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» відповідно до КВЕД

КВЕД	Назва виду діяльності	Зміст та значення для підприємства
01.11	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних	Основна спеціалізація: пшениця, ячмінь, горох, фацелія, спельта; формує виробничу базу підприємства
01.25	Вирощування ягід, горіхів та інших фруктів	Диверсифікація продукції, розширення асортименту
01.30	Відтворення рослин	Забезпечення насіннєвого матеріалу для власних і партнерських господарств
01.61	Допоміжна діяльність у рослинництві	Агрономічна підтримка клієнтів, консультації щодо посіву та збору врожаю
01.64	Обробка насіння для відтворення	Очистка, сертифікація, фасування у мішки та біг-беги
46.21	Оптова торгівля зерном, тютюном, насінням та кормами для тварин	Реалізація продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках
49.41	Вантажний автомобільний транспорт	Логістичне забезпечення постачання та відвантаження продукції; оптимізація транспортних витрат і своєчасність доставки.
52.10	Складське господарство	Зберігання насіння та продукції; підтримання якості та створення резервів для стабільності постачання
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	Додаткове джерело доходів; ефективне використання активів підприємства.
77.31	Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування	Підтримка партнерів та клієнтів; розширення сервісних можливостей підприємства, підвищення лояльності та конкурентоспроможності.

Складено автором за даними [50]

Розширення спектра діяльності дозволяє підприємству диверсифікувати джерела доходів, зміцнювати конкурентні позиції та формувати комплексний сервіс для клієнтів. У контексті цифрової трансформації ці напрями можуть бути доповнені впровадженням ERP-

систем для управління виробничими процесами, CRM-платформ для роботи з клієнтами та Big Data-аналітики для прогнозування попиту. Це забезпечує інтеграцію основних і допоміжних видів діяльності в єдину управлінську систему, що підвищує ефективність та стійкість аграрного бізнесу.

ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» реалізує багатопрофільний підхід до організації виробництва, поєднуючи кілька взаємопов'язаних напрямів діяльності. Від первинного насінництва, що базується на використанні сучасних наукових розробок та інноваційних технологій, підприємство переходить до комплексного циклу – виробництва, сертифікації та реалізації високоякісного насіння. Така інтеграція забезпечує контроль якості на всіх етапах виробничого процесу та формує довіру з боку партнерів і клієнтів.

Комплексний характер діяльності дозволяє підприємству не лише утримувати конкурентні позиції на аграрному ринку, але й забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Поєднання наукових інновацій, сучасних технологій та ефективної організаційної структури створює передумови для впровадження інформаційних систем управління, що підвищують прозорість бізнес-процесів, оптимізують використання ресурсів та сприяють адаптації до викликів цифрової економіки.

Керівництво та управлінські повноваження покладено на керівника аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» Назаренко Олександра Андрійовича, який здійснює повноваження від імені юридичної особи та представляє її інтереси у взаємодії з державними органами, контрагентами та іншими учасниками господарських відносин. Його компетенція охоплює:

- укладання та підписання договорів, контрактів і юридично значущих документів;
- офіційне представництво підприємства у податкових та контролюючих органах;
- захист інтересів товариства у судах усіх інстанцій;

- прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на розвиток господарської діяльності.

На керівника ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» покладено комплексну відповідальність за організацію та координацію всієї діяльності підприємства. Його ключові функції охоплюють забезпечення правової визначеності та економічної стабільності господарства, а також дотримання чинних норм законодавства України. Виконання цих завдань гарантує безперервність функціонування підприємства та легітимність усіх його операцій.

Керівник наділений правом здійснювати від імені товариства будь-які юридично значущі дії, включно з укладанням договорів, підписанням контрактів, представництвом у судах та взаємодією з державними органами. Такий обсяг повноважень забезпечує ефективне управління та дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Водночас керівник має можливість делегувати частину своїх повноважень іншим членам товариства або найманим працівникам, які працюють на підприємстві за контрактом. Делегування виступає важливим інструментом сучасного менеджменту, адже воно сприяє:

- гнучкості управлінських процесів;
- оптимізації розподілу обов'язків між структурними підрозділами;
- підвищенню ефективності організаційної структури;
- формуванню системи відповідальності та контролю на різних рівнях управління.

Таким чином, управлінська модель підприємства поєднує централізоване прийняття стратегічних рішень із можливістю децентралізації окремих функцій, що забезпечує баланс між стабільністю та адаптивністю організаційної системи.

В організаційній структурі аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» передбачено наявність посадових осіб, які відповідають за тактичне та операційне управління виробничими процесами. Такий розподіл

функцій забезпечує ефективну координацію діяльності, чітке виконання виробничих завдань та своєчасне прийняття управлінських рішень. Організаційна модель підприємства поєднує стратегічний рівень управління, що реалізується керівником та вищим менеджментом, із тактичним та операційним рівнями, які охоплюють керівників виробничих підрозділів, агрономів, інженерів та інших спеціалістів. Це дозволяє забезпечити баланс між довгостроковим плануванням і щоденною організацією виробничих процесів.

Детальна схема управління підприємством представлена на рисунку 2.1, де відображено взаємозв'язки між керівником, функціональними службами та виробничими підрозділами. Така структура сприяє прозорості управління, оптимізації комунікацій та підвищенню ефективності використання ресурсів.

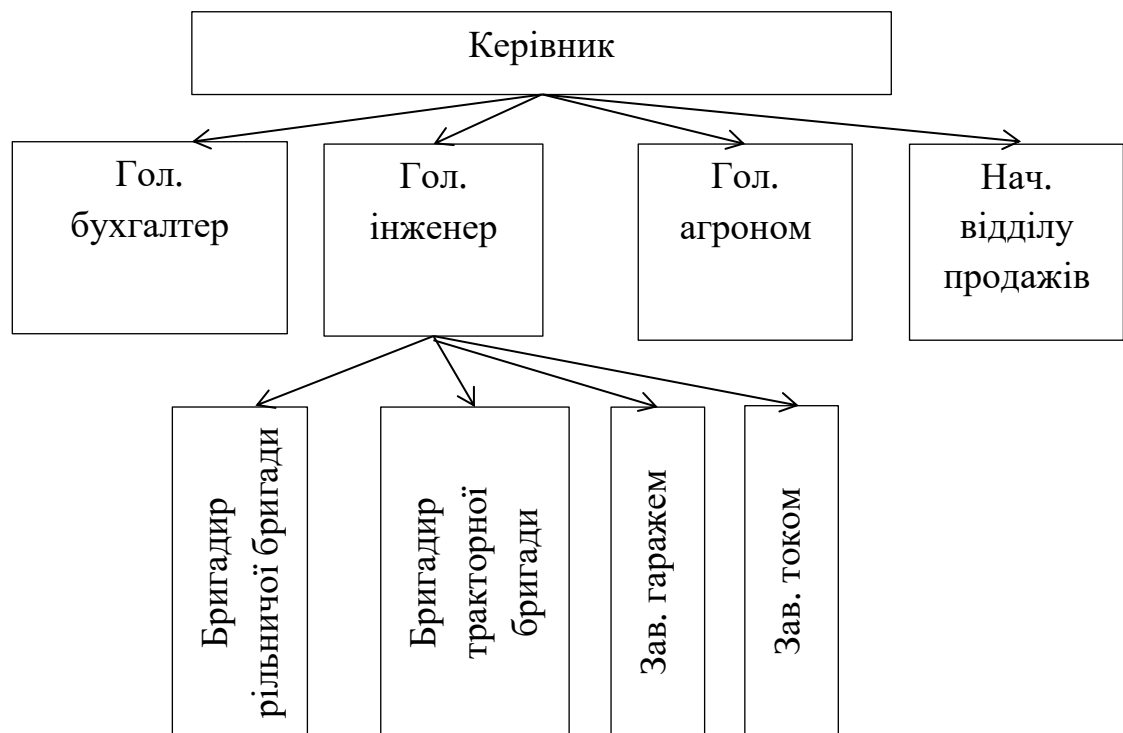


Рисунок 2.1. – Організаційна структура управління ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Складено автором

Як видно на рис. 2.1, організаційна структура управління ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» має лінійний характер, що забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності між посадовими особами. Вона характеризується невеликою розгалуженістю та включає п'ять ключових управлінських посад, які формують основу тактичного й операційного управління виробничими процесами.

Керівник підприємства здійснює загальне управління, представляє інтереси товариства, приймає стратегічні рішення та контролює дотримання законодавства. Головний бухгалтер відповідає за облік і фінансовий контроль, аналізує виробничі процеси та організовує планово-економічну діяльність. Головний агроном координує агротехнічні роботи – підготовку ґрунту, внесення добрив, захист рослин, управління насінням і збір врожаю, забезпечуючи стабільність виробничого циклу. Заступник керівника (головний інженер) організовує технічне обслуговування, підтримує машинно-тракторний парк, забезпечує його матеріально-технічними ресурсами.

Інші посадові особи виконують допоміжні функції, пов'язані з логістикою та координацією виробничих процесів. Оперативне управління базується на Статуті, внутрішніх регламентах, договорах оренди та контрактах постачання, що забезпечує безперервність роботи та своєчасне виконання зобов'язань. Таким чином, лінійна організаційна структура ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» забезпечує прозорість управління, чіткий розподіл відповідальності та ефективну координацію виробничих процесів, що є запорукою стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Головним виробничим ресурсом аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» виступають його земельні угіддя, що мають вирішальне значення для здійснення товарного сільськогосподарського виробництва. Підприємство володіє 1094 земельними ділянками приватної власності, цільове призначення яких - ведення сільськогосподарської діяльності. Сукупна площа земельного банку становить 3560 гектарів, і всі ці

угіддя розташовані в межах Березівського району Одеської області, що забезпечує територіальну цілісність та зручність управління земельними ресурсами.

У 2025 році підприємство пропонує для вирощування широкий спектр сортів сільськогосподарських культур, що наведені у таблиці 2.5. Основними продуктами, які формують комерційний успіх підприємства, є насіння озимої пшениці. Серед найбільш затребуваних сортів - «Дачнянка», «Октава одеська», «Мудрість одеська» та «Шестопапівка», а також горох зимуючий «Балтрап». Саме вони виступають флагманами продажів, забезпечуючи стабільний попит на ринку та формуючи конкурентні переваги підприємства.

Таблиця 2.5 — Сторова структура озимої пшениці у виробничій діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Рік врожаю	Сорт	Репродукція	Вартість насіння, тис. грн (з ПДВ)
Пшениця м'яка озима			
2025	Дачнянка	Супер елітна/ Елітна	20 / 16
	Мудрість одеська	Супер елітна/ Елітна	20 / 16
	Катруся одеська	Супер елітна/ Елітна	20 / 16
	Октава одеська	Елітна / 1 репр	16 / 14
	Шестопапівка	Елітна / 1 репр	16 / 14
Горох зимуючий			
2025	Балтрап	1 репер / 2 репер	30 / 21

Складено автором за [51]

ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» має багаторічний досвід у виробництві, обробці та реалізації насіннєвого матеріалу. Це забезпечує підприємству репутацію надійного партнера, здатного гарантувати стабільну якість продукції та плідну співпрацю з усіма учасниками аграрного ринку — від селекціонерів і наукових установ до кінцевих споживачів. Такий досвід дозволяє компанії впевнено працювати навіть у складних ринкових умовах.

Компанія поєднує глибокі знання у сфері сільського господарства з розумінням реальних потреб виробників. Це дає можливість пропонувати конкурентоспроможне насіння за доступною ціною, орієнтуючись на ефективне використання земельних ресурсів. Мета підприємства — створити умови, за яких аграрії зможуть максимально реалізувати потенціал своїх угідь, отримуючи стабільні врожаї та економічну вигоду.

ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» активно впроваджує сучасні біологічні дослідження, що сприяють розвитку гнучких технологій у вирощуванні культур. Інноваційні рішення дозволяють підвищувати врожайність, покращувати якість насіння та змінювати традиційні підходи в аграрній галузі. Завдяки цьому підприємство не лише відповідає сучасним вимогам ринку, а й формує нові стандарти у виробництві насіннєвого матеріалу.

Серед ключових переваг компанії — можливість придбання насіння безпосередньо від селекціонера, що гарантує його автентичність та якість. Покупці отримують професійні консультації з вирощування, мають доступ до сучасного обладнання Dorez для обробки насіння та можуть самостійно обирати протруювач. Крім того, підприємство забезпечує оформлення всієї дозвільної документації відповідно до чинного законодавства та суворо дотримується умов укладених договорів.

ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» пропонує високоякісне українське насіння, створене провідними науковими установами країни. Воно адаптоване до різних кліматичних та ґрунтових умов, проходить обробку на сучасному насіннєочишувальному обладнанні Dorez та супроводжується всіма необхідними сертифікатами. Реалізація здійснюється досвідченими менеджерами, які забезпечують безперешкодне оформлення документації та підтримку клієнтів на кожному етапі співпраці.

Дослідження фінансово-економічного стану аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» є комплексним процесом, що охоплює оцінку ключових фінансових показників та економічних параметрів його

діяльності. Основна мета такого аналізу полягає у визначенні рівня стабільності компанії, ефективності використання ресурсів та можливостей для подальшого розвитку. Це дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про поточний стан господарства та окреслити перспективи його зростання.

Для досягнення поставлених цілей застосовується широкий спектр методів фінансового аналізу. Зокрема, проводиться детальне вивчення фінансової звітності, здійснюються розрахунки показників рентабельності, ліквідності та платоспроможності. Такі інструменти дають змогу оцінити прибутковість підприємства, його здатність виконувати коротко - та довгострокові зобов'язання, а також визначити рівень фінансової гнучкості.

Важливим елементом дослідження є не лише фінансові аспекти, але й аналіз виробничої діяльності у сфері сільського господарства. Оцінюється структура посівних площ, ефективність використання техніки та технологій, рівень урожайності та якість продукції. Це дозволяє комплексно зрозуміти, наскільки ефективно підприємство реалізує свій виробничий потенціал.

Окрему увагу приділяють аналізу ринкового середовища та конкурентних позицій компанії. Досліджується рівень попиту на продукцію, тенденції розвитку аграрного ринку, а також конкурентоспроможність підприємства порівняно з іншими учасниками галузі. Це дає можливість визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також сформувати стратегії для зміцнення її позицій.

Завершальним етапом є розробка стратегічних заходів, спрямованих на оптимізацію використання наявних ресурсів та забезпечення фінансової стійкості. Йдеться про впровадження сучасних технологій, удосконалення системи управління витратами, диверсифікацію виробництва та пошук нових ринків збуту. У сукупності ці кроки створюють основу для стабільного розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» та підвищення його конкурентних переваг у майбутньому.

У межах комплексного дослідження було здійснено детальний аналіз структури, складу та динаміки розподілу сільськогосподарських культур, що

виросли в ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» протягом трирічного періоду — з 2022 по 2024 роки. Дослідження охоплювало як кількісні, так і якісні показники, що дозволило простежити зміни у виробничій діяльності підприємства, визначити основні тенденції та оцінити ефективність використання земельних ресурсів.

Особливу увагу було приділено структурі посівних площ, співвідношенню між основними культурами та їхнім внеском у загальний обсяг виробництва. Це дало змогу виявити пріоритетні напрями розвитку господарства та оцінити рівень диверсифікації аграрного виробництва.

Аналіз складу культур включав дослідження їхнього асортименту, динаміки зміни площ під окремими видами та впливу зовнішніх факторів — кліматичних умов, ринкової кон'юнктури та технологічних інновацій. Такий підхід забезпечив комплексне розуміння виробничої стратегії підприємства.

Розподіл культур розглядався як у часовому, так і в просторовому аспектах. Це дозволило оцінити стабільність виробничої структури, визначити можливості для оптимізації та підвищення ефективності використання земельних угідь. Узагальнені результати проведеного аналізу представлені у таблиці 2.6, яка відображає основні показники вирощування культур у розрізі трьох досліджуваних років та слугує базою для подальших висновків і стратегічних рекомендацій.

Аналіз структура та складу сільськогосподарських культур ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022-2024 рр., наведений в таблиці 2.5 показав, що основною культурою аграрного підприємства залишається озима пшениця, яка займає найбільші площі протягом усіх трьох років. Проте у 2024 році її посіви скоротилися на 188,7 га (-5,98%) порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про перерозподіл земельних ресурсів на користь інших культур або про зниження рентабельності вирощування. Ячмінь озимий вирощувався у 2022–2023 роках, але у 2024 році його площі були повністю зняті з виробництва.

Таблиця 2.6. - Структура та склад сільськогосподарських культур ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» у 2022–2024 рр., га

Склад сільськогосподарських культур	Рік, га			Відхилення, 2024р./2022р.,	
	2022	2023	2024	Абс., га	Відносне, %
Пшениця озима	3150,41	3221,41	2961,81	-188,7	-5,98
Ячмінь озимий	820,61	850,81	—	—	—
Кукурудза	256,10	293,10	234,70	-21,3	-8,35
Горох	265,10	359,80	194,10	-71,1	-26,77
Соняшник	2648,30	2885,40	2747,90	+99,5	+3,75
Ріпак озимий	—	—	1238,9	—	—
Трави однорічні	45,10	—	44,10	-1,01	-2,21
Насіння ін. кормових культур	—	50,0	—	—	—
Всього с.-г. культур	7185,61	7660,51	7421,41	+235,7	+3,27

Складено автором за звітними даними ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Кукурудза також демонструє тенденцію до скорочення - з 256,1 га у 2022 році до 234,7 га у 2024 році (-8,35%). Найбільше падіння спостерігається у вирощуванні гороху: площі зменшилися на 71,1 га (-26,77%), що може бути пов'язано з низьким попитом або агротехнічними складнощами.

Соняшник показує позитивну динаміку: у 2024 році площі збільшилися на 99,5 га (+3,75%) порівняно з 2022 роком. Це підтверджує його стабільну роль як однієї з ключових культур підприємства. Важливою новацією стало введення ріпаку озимого у 2024 році на площі 1238,9 га. Це свідчить про диверсифікацію виробництва та пошук нових напрямів для підвищення прибутковості. Щодо кормових культур, то однорічні трави та інші кормові культури займають незначні площі та не мають стабільної динаміки. Їхня частка у структурі посівів залишається мінімальною, що свідчить про другорядну роль у виробничій стратегії підприємства.

Загальна площа посівів у 2024 році зросла на 235,7 га (+3,27%) порівняно з 2022 роком. Це свідчить про поступове розширення виробничих можливостей підприємства. Основними тенденціями є скорочення площ під

зерновими та бобовими культурами, зростання частки соняшнику та поява ріпаку озимого, що вказує на стратегічний перехід до більш рентабельних і конкурентоспроможних культур.

Отже, узагальнюючи результати аналізу таблиці 2.5, можна зазначити, що структура посівних площ ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» у 2022-2024 рр. зазнала помітних змін: підприємство скоротило вирощування традиційних зернових та бобових культур (пшениця, кукурудза, горох, ячмінь), натомість збільшило частку соняшнику та ввело у виробництво ріпак озимий, що стало важливим кроком у диверсифікації та підвищенні рентабельності. Загальна площа посівів зросла на 3,27%, що свідчить про розширення виробничих можливостей та стратегічну орієнтацію на більш прибуткові культури, здатні забезпечити фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Для комплексної оцінки діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» важливим етапом є аналіз ефективності використання наявних ресурсів. Такий підхід дозволяє визначити рівень раціональності застосування земельних, матеріальних та трудових ресурсів, а також оцінити їхній вплив на фінансові результати підприємства. Дослідження охоплює показники продуктивності, рентабельності та ресурсної віддачі, що дає можливість виявити сильні та слабкі сторони господарської діяльності.

Узагальнені результати розрахунків наведено у таблиці 2.6, яка відображає ключові параметри ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та слугує основою для формування висновків щодо перспектив його розвитку.

Аналіз результативності використання виробничих ресурсів ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 рр., наведений у таблиці 2.6, показав, що площа сільськогосподарських угідь залишалася незмінною (3560 га), проте підприємство змогло досягти суттєвого зростання фінансових результатів. Збільшення середньорічної чисельності працівників з 49 до 51

осіб (+4,07%) сприяло більш рівномірному розподілу трудових ресурсів, хоча показник ріллі на одного працівника знизився на 3,87%.

Таблиця 2.7 - Оцінка результативності використання виробничих ресурсів ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Показник виробничих ресурсів	Рік			Відхилення	
	2022	2023	2024	Абс.	Відносне, %
Площа с-г угідь, га	3560,0	3560,0	3560,0	-	0,00
Середньорічна чисельн. прац., ос.	49	49	51	+2,0	+4,07
Ріллі на одного працівника, га	72,61	72,61	69,81	-2,9	-3,87
Валова продукція, тис. грн	93598,1	183038,1	204558,1	+110960,1	+118,53
Прибуток, тис. грн	-17055,1	58127,1	64481,1	+81536,1	-278,08
Середньорічна вартість осн. виробн. фондів, тис. грн	21198,0	15723,0	36195,0	+14997,0	+70,75
Фондооснащеність , тис. грн/га	432,6	320,9	709,7	+277,1	+64,05
Фондовіддача, грн	4,4	11,6	5,7	+1,3	+29,55
Фондоємність, грн	0,23	0,09	0,18	-0,05	-21,74
Рентабельність основних фондів, %	-0,80	3,70	1,78	+2,58	-122,50

Складено автором за звітними даними ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Валова продукція зросла більш ніж удвічі — з 93,6 млн грн у 2022 р. до 204,6 млн грн у 2024 р. (+118,53%), що свідчить про підвищення продуктивності та ефективності господарської діяльності. Прибуток підприємства змінився кардинально: від збитку у 2022 р. (-17,1 млн грн) до позитивного результату у 2023–2024 рр., досягнувши 64,5 млн грн. Абсолютне відхилення склало +81,5 млн грн, що підтверджує вихід підприємства на прибутковий рівень. Середньорічна вартість основних виробничих фондів зросла на 70,75% — з 21,2 млн грн у 2022 р. до 36,2 млн грн у 2024 р., що забезпечило підвищення фондооснащеності з 432,6 до 709,7

тис. грн/га (+64,05%). Це свідчить про активне оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази. Водночас ефективність використання фондів залишалася нестабільною: фондівіддача у 2023 р. досягла 11,6 грн, але у 2024 р. знизилася до 5,7 грн, хоча й залишилася вищою за рівень 2022 р. Фондоємність зменшилася з 0,23 грн у 2022 р. до 0,18 грн у 2024 р. (-21,74%), що підтверджує більш раціональне використання ресурсів. Рентабельність основних фондів у 2022 р. була від'ємною (-0,8%), у 2023 р. зросла до 3,7%, а у 2024 р. знизилася до 1,78%. Це свідчить про нестабільність показника, але загалом він залишився позитивним, що підтверджує прибутковість діяльності. Отримані результати свідчать, що підприємство у 2022–2024 рр. змогло суттєво покращити фінансово-економічні показники завдяки зростанню валової продукції та прибутку, а також модернізації основних фондів. Незмінна площа угідь при зростанні виробничих результатів підтверджує ефективніше використання земельних ресурсів. Водночас коливання фондівіддачі та рентабельності вказують на необхідність стабілізації ефективності використання виробничих фондів.

Отже, в цілому за 2022–2024 рр. ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» продемонструвало позитивну динаміку розвитку: підприємство перейшло від збиткової діяльності до стабільного прибутку, значно наростило валову продукцію та модернізувало матеріально-технічну базу. Незважаючи на певну нестабільність ефективності використання фондів, загальні результати свідчать про зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності господарства.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства виступає ключовим інструментом стратегічного управління, адже він забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Такий аналіз дозволяє своєчасно виявляти сильні та

слабкі сторони господарської діяльності, мінімізувати фінансові ризики, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати реалістичні напрями розвитку. Завдяки системному підходу до оцінки фінансових показників підприємство отримує можливість не лише контролювати поточний стан, а й прогнозувати майбутні результати, що є важливою умовою досягнення стратегічних цілей.

З метою комплексного дослідження було проведено аналіз фінансових показників ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022-2024 рр. Дослідження охоплює ключові параметри діяльності, які відображають рівень прибутковості, рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Розраховані показники дозволяють оцінити динаміку змін у фінансово-економічному стані господарства, визначити тенденції його розвитку та окреслити перспективи підвищення ефективності. Результати проведених розрахунків узагальнено та систематизовано у таблиці 2.7 - Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022-2024 рр., яка відображає основні параметри фінансової діяльності підприємства та слугує базою для подальших висновків і рекомендацій.

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 рр., наведений у таблиці 2.7, показав, що підприємство демонструє загалом позитивну динаміку розвитку, хоча окремі показники мають нестабільний характер. Чистий дохід від реалізації продукції залишався відносно стабільним, з незначним зростанням на 1,84% у 2024 р. порівняно з 2022 р., що свідчить про збереження ринкових позицій. Собівартість продукції зросла на 6,36%, при цьому у 2023 р. вона була значно вищою, що негативно вплинуло на валовий прибуток. Валовий прибуток у 2023 р. скоротився майже на 40% порівняно з 2022 р., але у 2024 р. відновився до рівня, близького до базового. Чистий прибуток підприємства зріс на 17,64% у 2024 р. порівняно з 2022 р., що підтверджує ефективність управлінських рішень та оптимізацію витрат.

Таблиця 2.8 – Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022-2024 рр.

Фінансові показники діяльності	Рік			Відхилення	
	2022	2023	2024	Абс.	Відносне, %
Чист. дох. від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	192337,1	197003,1	195854,1	3 517,1	1,84 %
Собівартості реалізованої продукції, тис. грн.	96285,1	138035,1	102398,1	6 113,1	6,36 %
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	96052,2	58968,2	93456,2	-596,2	-0,63 %
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	64481,1	37026,1	75846,1	11365,1	17,64 %
Вартість основних фондів, тис.грн.	36195,1	64729,1	64729,1	28534,1	78,83 %
Обсяги загальної земельної площі, га	3560	3560	3560	-	-
Середня списочна кількості працівників, що зайняті в с/г, ос.	51	48	47	-4	-7,83 %
Показники розподілу валового прибутку фермерського господарства на:					
- 100 га с/г угідь, тис. грн.	2 697,2	1 655,66	2 624,8	-72,2	-2,66 %
- 1000 грн осн-них фондів с/г признач., грн	2 653,22	911,15	1 443,58	-1 209,64	-45,62 %
- 1 прац-ка, зайнятого в с/г, тис. грн	1 883,36	1 228,51	1 988,42	+105,05	+5,57 %
Показники розподілу чистого прибутку фермерського господарства на:					
- 100 га с/г угідь, тис. грн	1 811,25	1 039,72	2 130,12	+318,86	+17,61%
- 1000 грн. осн-них фондів с/г признач-ня, грн	1 781,93	571,69	1 171,75	-610,19	-34,23 %
- 1 прац-ка, зайнятого в с/г, тис. грн	1 264,34	771,39	1 614,39	+350,06	+27,66%
Рівень рентабельності с/г, %	99,76 %	58,67 %	91,27 %	-8,48 %	-8,52 %

Складено автором за звітними даними ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Вартість основних фондів збільшилася майже на 79%, що свідчить про активні інвестиції у виробничу базу. Водночас чисельність працівників скоротилася на 7,83%, але це не завадило підвищенню продуктивності праці, адже показники прибутку на одного працівника зросли. Показники розподілу прибутку демонструють неоднозначну динаміку: ефективність використання основних фондів знизилася, проте прибуток на одного працівника та на 100 га угідь зріс. Рівень рентабельності у 2022 р. був майже 100%, у 2023 р.

знизився до 58,67%, але у 2024 р. відновився до 91,27%, що свідчить про високу прибутковість діяльності.

Отримані результати свідчать, що у 2023 р. підприємство зіткнулося з підвищенням собівартості та зниженням прибутковості, однак у 2024 р. відбулося відновлення фінансових результатів. Зростання вартості основних фондів підтверджує інвестиції у виробничу базу, але ефективність їх використання потребує вдосконалення. Скорочення чисельності працівників супроводжувалося зростанням продуктивності, що свідчить про оптимізацію кадрової політики.

Таким чином, аналіз фінансових показників ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 рр. показав, що підприємство зберегло стабільний дохід, наростило чистий прибуток та забезпечило високий рівень рентабельності. Основними факторами розвитку стали оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці та інвестиції в основні фонди. Незважаючи на певну нестабільність окремих показників, господарство демонструє фінансову стійкість і має потенціал для подальшого зростання.

Для забезпечення подальшого успішного розвитку аграрного підприємства важливо зосередити увагу на системному контролі за рівнем собівартості продукції, підтриманні високих показників рентабельності та активному впровадженні інноваційних і інвестиційних заходів у виробничий процес. Такий підхід дозволить не лише зміцнити фінансову стійкість господарства, а й забезпечити його конкурентоспроможність на аграрному ринку.

З огляду на це, доцільним є проведення детального аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022-2024 рр. Дослідження дає змогу оцінити динаміку змін ключових фінансових показників, визначити ефективність використання ресурсів та окреслити перспективи розвитку підприємства.

Результати розрахунків узагальнено та наведено у таблиці 2.8 - Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ

МАЯКИ» за 2022-2024 рр., яка відображає основні параметри фінансової діяльності та слугує базою для формування висновків і стратегічних рекомендацій.

Таблиця 2.9. - Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абс. відх., тис. грн	у %
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	192337,1	187500,1	197003,1	1149,0	0,58 %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	96285,1	102500,0	102398,1	35637,0	34,82%
Валовий прибуток, тис.грн.	96052,1	85000,0	94605,1	-35456,0	- 37,96%
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	64481,1	56000,0	75846,1	-38820,0	- 51,17%

Складено автором за звітними даними ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022-2024 рр. показав, що Чистий дохід від реалізації продукції у 2022–2024 рр. залишався стабільним, коливаючись у межах 187,5–197,0 млн грн. У 2024 р. він зріс на 0,58% порівняно з 2022 р., що свідчить про збереження ринкових позицій підприємства та стабільність обсягів реалізації.

Собівартість реалізованої продукції демонструє зростання: з 96,3 млн грн у 2022 р. до 102,4 млн грн у 2024 р. (+34,82%). Найвищий рівень витрат спостерігався у 2023 р. (102,5 млн грн), що негативно позначилося на прибутковості. Це свідчить про підвищення витратної частини виробництва та необхідність контролю за собівартістю. Валовий прибуток у 2022 р. становив 96,0 млн грн, у 2023 р. знизився до 85,0 млн грн, а у 2024 р.

відновився до 94,6 млн грн. Загальне відхилення склало –37,96%, що вказує на нестабільність показника та залежність від рівня витрат. Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2022 р. становив 64,5 млн грн, у 2023 р. знизився до 56,0 млн грн, але у 2024 р. зріс до 75,8 млн грн. Незважаючи на загальне відхилення –51,17%, у 2024 р. підприємство продемонструвало суттєве покращення фінансових результатів, що свідчить про ефективність управлінських рішень та оптимізацію витрат.

Динаміка показників свідчить про те, що у 2023 р. підприємство зіткнулося з підвищенням собівартості та зниженням валового і чистого прибутку. Проте у 2024 р. відбулося відновлення фінансових результатів: чистий дохід зріс, собівартість стабілізувалася, а прибуток значно підвищився. Це підтверджує здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов, оптимізувати витрати та забезпечувати прибутковість навіть за умов коливань витратної частини.

Отже, аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 рр. показав, що підприємство зберегло стабільний рівень доходів від реалізації продукції, проте зіткнулося з підвищенням собівартості у 2023 р., що призвело до зниження прибутковості. У 2024 р. господарство змогло відновити фінансові показники, забезпечивши зростання чистого прибутку та валового доходу. Це свідчить про позитивну тенденцію розвитку, фінансову стійкість та потенціал для подальшого зростання за умови контролю за витратами та ефективного використання ресурсів.

Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 рр. відображена у вигляді узагальненої графічної ілюстрації на рисунку 2.2. Представлена діаграма дає можливість наочно простежити зміни ключових показників, оцінити тенденції їх розвитку та визначити ефективність управління підприємством у зазначений період. Візуалізація даних дозволяє швидко і зрозуміло інтерпретувати фінансові результати, виявити сильні та слабкі сторони

господарської діяльності, а також окреслити перспективи подальшого зростання.

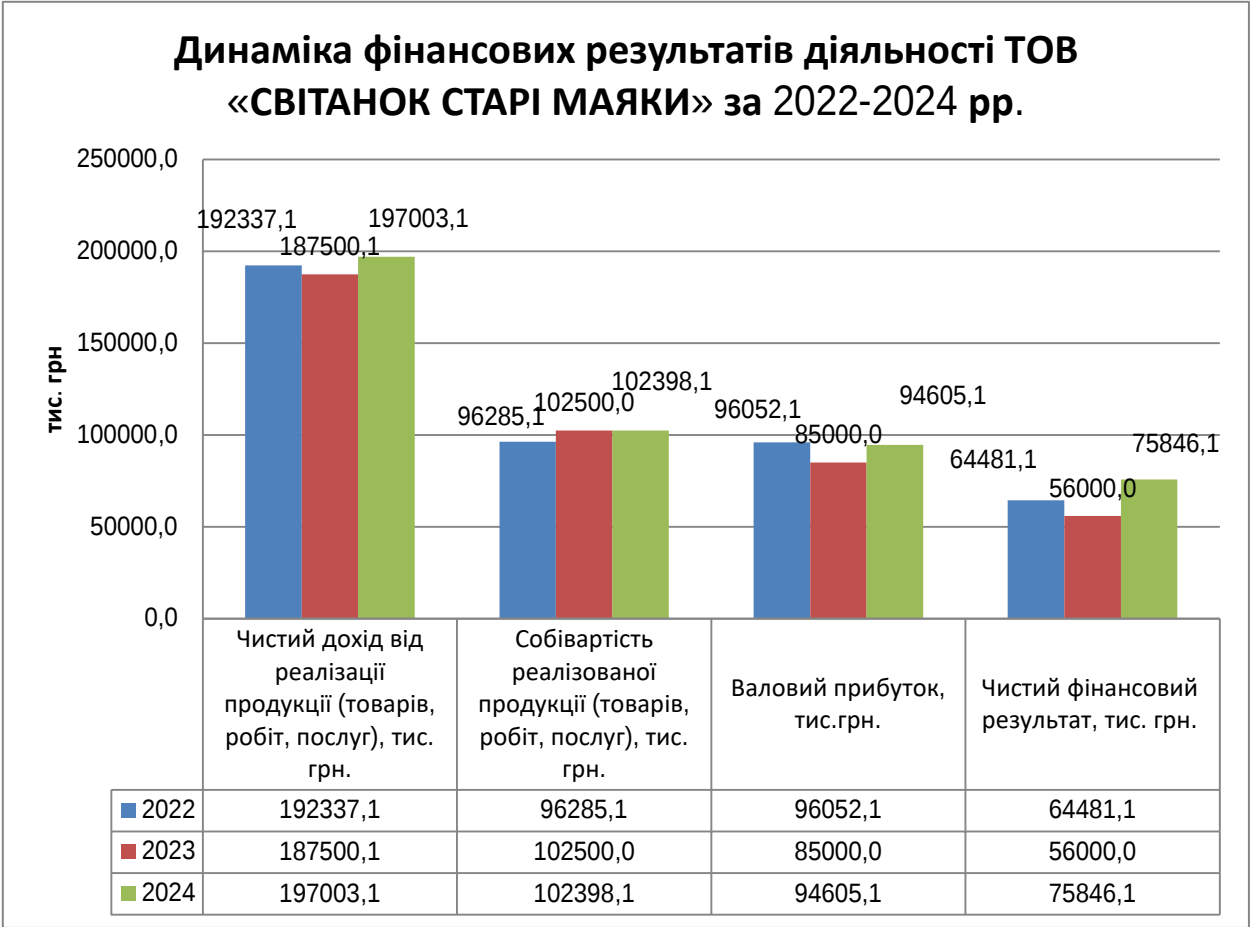


Рисунок 2.2. - Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022-2024 р.р.

Складено автором за звітними даними ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

На рисунку 2.2 наведено узагальнені дані з таблиці 2.7, що відображають динаміку ключових фінансових результатів діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 рр. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. становив 192 337,1 тис. грн, у 2023 р. знизився до 187 500,1 тис. грн, проте у 2024 р. зріс до 197 003,1 тис. грн, що свідчить про стабільність ринкових позицій підприємства.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. складала 96 285,1 тис. грн, у 2023 р. зросла до 102 500,0 тис. грн, а у 2024 р. залишилася майже незмінною — 102 398,1 тис. грн. Це призвело до коливань у прибутковості.

Валовий прибуток у 2022 р. становив 96 052,1 тис. грн, у 2023 р. скоротився до 85 000,0 тис. грн, але у 2024 р. відновився до 94 605,1 тис. грн, що підтверджує здатність підприємства компенсувати зростання витрат. Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2022 р. складав 64 481,1 тис. грн, у 2023 р. знизився до 56 000,0 тис. грн, проте у 2024 р. зріс до 75 846,1 тис. грн, перевищивши базовий рівень 2022 р.

Таким чином, рисунок 2.2 наочно демонструє, що у 2023 р. підприємство зіткнулося зі зниженням фінансових результатів через підвищення собівартості, але вже у 2024 р. відбулося відновлення та зростання прибутковості. Це підтверджує фінансову стійкість ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» та його здатність адаптуватися до ринкових умов.

Проведений аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2022–2024 рр. засвідчив, що підприємство демонструє загалом позитивну динаміку розвитку, незважаючи на окремі коливання. Чистий дохід від реалізації продукції залишався стабільним, а у 2024 р. навіть зріс порівняно з базовим рівнем 2022 р., що свідчить про збереження ринкових позицій та конкурентоспроможності господарства.

Разом із тим, собівартість реалізованої продукції мала тенденцію до зростання, що у 2023 р. призвело до зниження валового та чистого прибутку. Це підтверджує важливість контролю за витратною частиною виробництва та необхідність впровадження заходів з оптимізації ресурсів. У 2024 р. підприємству вдалося стабілізувати собівартість, що позитивно позначилося на фінансових результатах. Валовий прибуток у 2023 р. знизився майже на 11,5% порівняно з 2022 р., проте у 2024 р. відновився майже до базового рівня. Чистий фінансовий результат у 2024 р. зріс до 75,8 млн грн, перевищивши показники попередніх років. Це свідчить про ефективність управлінських рішень та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкових умов. Зростання вартості основних фондів підтверджує активні інвестиції у виробничу базу, що є важливим чинником підвищення

продуктивності та забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Водночас ефективність використання фондів потребує вдосконалення, адже показники прибутку на 1000 грн основних засобів мають тенденцію до зниження.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» у 2022–2024 рр. зберегло стабільність фінансових показників, відновило прибутковість після тимчасового спаду та забезпечило високий рівень рентабельності. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку, проте ключовими завданнями залишаються контроль за собівартістю, підвищення ефективності використання основних фондів та продовження інвестиційно-інноваційної діяльності.

2.3. Оцінка стану системи управління та використання управлінських технологій аграрного підприємства

Оцінка системи управління та управлінських технологій в аграрному підприємстві є важливим етапом дослідження, оскільки вона дозволяє визначити рівень ефективності управлінських практик, виявити проблемні аспекти та сформулювати напрями їх удосконалення. Сучасні аграрні підприємства функціонують у складних економічних умовах, що потребує використання інноваційних управлінських інструментів для досягнення стабільності та конкурентоспроможності.

Для проведення такої оцінки застосовуються різні методи стратегічного аналізу, серед яких найбільш поширеними є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також методи соціологічних досліджень (опитування співробітників і членів кооперативу) та фінансово-економічний аналіз. Використання цих інструментів у комплексі дає змогу отримати об'єктивну картину стану системи управління та визначити її сильні й слабкі сторони.

Зокрема, SWOT-аналіз є одним із базових методів оцінки управлінських технологій, адже він дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. У процесі аналізу визначаються сильні сторони (наприклад, наявність сучасної матеріально-технічної бази, кваліфікованого персоналу), слабкі сторони (недостатня автоматизація управлінських процесів, високі виробничі витрати), можливості (розширення ринків збуту, впровадження інноваційних технологій) та загрози (нестабільність економічного середовища, конкуренція, зміни у законодавстві).

Використання SWOT-аналізу для оцінки системи управлінських технологій аграрного підприємства дозволяє не лише виявити ключові чинники впливу, але й сформувані стратегічні напрями розвитку. Це сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню довгострокової фінансової стійкості.

Результати проведеного SWOT-аналізу системи управлінських технологій аграрного підприємства узагальнено у таблиці 2.10 - SWOT-аналіз системи управління та управлінських технологій ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» [51], яка відображає сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що визначають ефективність управлінських практик у досліджуваному господарстві [51].

Наведені в таблиці 2.10 результати SWOT-аналізу системи управління аграрного підприємства показали, що господарство має низку суттєвих сильних сторін, серед яких варто виділити кваліфікований управлінський склад, доступ до сучасних технологій управління та виробництва, вигідне географічне розташування, а також поступову автоматизацію управлінських процесів. Це створює основу для ефективного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.10 - SWOT-аналіз системи управління та управлінських технологій ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Кваліфікований та досвідчений керівний склад, що має практичні знання у сфері агробізнесу. - Можливість дистанційного контролю виробничих процесів завдяки сучасним цифровим інструментам. - Доступ до інноваційних технологій управління та аграрного виробництва (GPS-моніторинг техніки, агродрони, системи точного землеробства). - Скорочення паперового документообігу завдяки впровадженню електронних систем обліку та звітності. - Вигідне географічне розташування підприємства, що забезпечує доступ до ринків збуту та логістичних шляхів. - Підвищення ефективності управлінських процесів через автоматизацію планування та контролю. - Прискорення інформаційного обміну між підрозділами завдяки цифровим комунікаційним платформам. - Автоматизація управління виробничими циклами (облік урожайності, витрат пального, використання добрив). - Оперативний аналіз даних з різних виробничих напрямів для прийняття управлінських рішень. - Зменшення виробничих витрат завдяки оптимізації використання ресурсів.	- Недостатній рівень цифрової грамотності частини працівників, особливо старшого покоління. - Висока вартість впровадження автоматизованих систем управління та агротехнологій. - Необхідність додаткових витрат на навчання персоналу користуванню сучасними цифровими інструментами. - Обмеженість фінансових ресурсів для масштабної цифровізації та модернізації виробництва. - Нестабільність інтернет-з'єднання та ризики відключення електроенергії у сільській місцевості. - Потреба у модернізації технічного обладнання та сільськогосподарської техніки. - Велика кількість програмних продуктів на ринку, що ускладнює вибір оптимального рішення для підприємства. - Недостатній рівень розвитку інфраструктури підприємства (склади, логістика, системи зберігання).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Впровадження інноваційних управлінських інструментів у сфері агробізнесу. - Діджиталізація процесів інструктажів та внутрішніх комунікацій із використанням електронного підпису. - Державна підтримка цифровізації аграрної галузі та програм модернізації сільського господарства. - Використання інтелектуальних систем для моніторингу стану ґрунтів, техніки та виробничих процесів. - Отримання інформації в режимі реального часу щодо продуктивності працівників і використання ресурсів. - Впровадження цифрових журналів обліку виробничих операцій та електронних моделей робочого дня. - Оптимізація виробничих процесів завдяки автоматизації та точному землеробству. - Законодавчі зміни, спрямовані на реформування та підтримку аграрного сектору. - Доступ до грантових програм розвитку та інвестиційних проєктів у сфері агробізнесу. - Використання альтернативних джерел енергії (сонячні панелі, біогазові установки) для забезпечення безперервності виробництва.	- Економічна нестабільність у країні, що впливає на купівельну спроможність та інвестиції. - Політичні та соціальні кризи, які можуть обмежувати розвиток аграрного сектору. - Військові дії, що створюють ризики для виробничої та логістичної діяльності. - Кібератаки на інформаційні системи та бази даних підприємства. - Недостатній рівень фінансування ІТ-інфраструктури у сільському господарстві. - Законодавчі прогалини або обмеження щодо використання цифрових технологій у сфері агробізнесу. - Відсутність доступу до розробників спеціалізованих цифрових платформ для аграрних підприємств. - Недостатня система статистичної оцінки рівня цифровізації аграрної галузі. - Ризик формування негативного іміджу цифровізації через скорочення робочих місць унаслідок автоматизації.

Складено автором

Водночас було виявлено певні слабкі сторони, які можуть стримувати розвиток. До них належать недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, висока вартість впровадження автоматизованих систем, обмеженість фінансових ресурсів, а також проблеми з інфраструктурою та технічним забезпеченням. Ці фактори потребують системного вирішення шляхом інвестицій у навчання кадрів, модернізацію техніки та розвиток внутрішньої інфраструктури. Серед можливостей для підприємства варто відзначити державну підтримку цифровізації аграрної галузі, доступ до грантових програм, впровадження інтелектуальних систем моніторингу та використання альтернативних джерел енергії. Реалізація цих можливостей може забезпечити оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат та підвищення ефективності управління. Разом із тим, існують і загрози, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. До них належать економічна та політична нестабільність, військові ризики, кібератаки на інформаційні системи, а також законодавчі прогалини у сфері цифровізації. Важливим завданням є розробка механізмів захисту від цих ризиків та формування стратегії адаптації до зовнішніх викликів.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать, що аграрне підприємство ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» має значний потенціал для розвитку завдяки сильним сторонам та можливостям, проте потребує системної роботи над усуненням слабких сторін і мінімізацією загроз. Це дозволить забезпечити стабільність фінансових результатів, підвищити ефективність управління та сформувати довгострокову конкурентну перевагу на аграрному ринку.

Для визначення рівня цифровізації системи управління ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» доцільним є застосування поетапної методики, що базується на експертній оцінці та забезпечує комплексний аналіз. Основним інструментом дослідження виступає анкетування та опитування, які дозволяють встановити ступінь використання підприємством цифрових технологій (програмних продуктів, сервісів та електронних

платформ) у процесі управлінської діяльності. З метою отримання об'єктивних результатів оцінка цифровізації проводиться за ключовими напрямками функціонування аграрного підприємства, серед яких: управління персоналом, організація виробничих процесів, логістика, маркетингова діяльність, фінанси та бухгалтерський облік, а також загальногосподарська діяльність.

Таким чином, запропонований підхід дозволяє комплексно дослідити рівень цифрової трансформації підприємства, визначити сильні та слабкі сторони впровадження сучасних управлінських технологій та сформулювати рекомендації щодо їх подальшого удосконалення.

Для комплексної оцінки рівня цифровізації управлінських процесів аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» було проведено анкетування серед керівників структурних підрозділів та заступників директорів. Метою дослідження стало визначення ступеня впровадження цифрових технологій у ключових сферах діяльності підприємства, зокрема в управлінні персоналом, організації виробничих процесів, логістиці, маркетингу, фінансах та бухгалтерському обліку, а також у загальногосподарській діяльності.

Респондентам було запропоновано відповісти на два запитання:

1. Чи впроваджено відповідний управлінський процес у діяльності підприємства?
2. Чи використовуються для його реалізації спеціалізовані програмні продукти або хмарні сервіси?

У випадку позитивної відповіді експерти зазначали конкретне програмне забезпечення, що застосовується у практиці управління. Такий підхід дозволив не лише визначити рівень цифровізації окремих процесів, але й оцінити ефективність використання сучасних технологій у системі управління підприємством. Результати проведеного анкетування узагальнено та наведено у таблиці 2.11 - Рівень цифровізації управлінських процесів ТОВ

«СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», яка відображає ступінь застосування цифрових інструментів у різних сферах управлінської діяльності.

Таблиця 2.11 - Рівень цифровізації управлінських процесів ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», яка відображає ступінь застосування цифрових інструментів у різних сферах управлінської діяльності

Сфера впровадження управлінського процесу	Рівень цифровізації, %
Управління персоналом	55,0
Виробнича діяльність	40,0
Управління маркетингом	45,0
Логістичне управління	35,0
Управління фінансами та бухгалтерським обліком	65,0
Управління загальногосподарською діяльністю	50,0
Інтегральний рівень цифровізації у внутрішньому середовищі	48,0
Рівень цифровізації у взаємовідносинах з контрагентами	25,0
Загальний інтегральний рівень цифровізації підприємства	низький

Складено автором

Рівень цифровізації управлінських процесів у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за результатами проведеного анкетування демонструє неоднорідність між окремими сферами діяльності. Найвищі показники спостерігаються у сфері фінансів та бухгалтерського обліку (65%), що пояснюється традиційним використанням спеціалізованих програм для обліку та звітності. Водночас виробнича діяльність (40%), маркетинг (45%) та логістика (35%) характеризуються низьким рівнем цифровізації, що свідчить про обмежене застосування сучасних агрономічних ІТ-рішень у ключових процесах. Інтегральний рівень цифровізації внутрішнього середовища підприємства становить лише 48%, що підтверджує часткову автоматизацію управлінських функцій та недостатнє використання цифрових інструментів у кадровому та загальногосподарському управлінні. Це створює ризики для ефективності управління та обмежує можливості підприємства щодо підвищення продуктивності та оптимізації витрат. У сфері взаємодії з

контрагентами цифровізація оцінена на рівні 25%, що свідчить про слабе використання електронних платформ для комунікації та управління зовнішніми відносинами. Такий показник є критично низьким для сучасного аграрного бізнесу, де цифрові інструменти забезпечують прозорість, швидкість та надійність співпраці з партнерами.

Загальний статус підприємства за результатами багатокритеріальної оцінки можна визначити як «низький рівень цифровізації та часткове застосування інноваційних управлінських технологій». Це відповідає типовій ситуації для багатьох аграрних підприємств, які мають значний виробничий потенціал, але відстають у сфері цифрової трансформації.

Для більш глибокого розуміння стану цифровізації управлінських процесів у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» недостатньо лише кількісних показників, наведених у таблиці 2.11. Важливо також врахувати якісні аспекти використання цифрових технологій, їх інтеграцію у внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, а також вплив на ефективність управління. Саме тому доцільним є застосування багатокритеріальної матриці оцінки, яка дозволяє комплексно проаналізувати рівень цифрової трансформації за кількома напрямками. Багатокритеріальна матриця враховує не лише ступінь автоматизації окремих процесів, але й рівень їх взаємозв'язку, узгодженість між підрозділами, а також використання інноваційних управлінських технологій у взаємодії з контрагентами. Це дає змогу визначити сильні та слабкі сторони цифровізації, а також окреслити потенційні напрями її розвитку.

Застосування матричного підходу особливо важливе для аграрних підприємств, де цифрові технології можуть забезпечити оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності та зниження витрат. У випадку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» результати оцінки свідчать про низький рівень цифровізації у виробничій та логістичній сферах, що створює передумови для впровадження сучасних агрономічних ІТ-інструментів.

Таким чином, узагальнені результати кількісної та якісної оцінки рівня цифровізації управлінських процесів підприємства наведено у таблиці 2.12 - Матриця оцінки цифрової трансформації та застосування інноваційних управлінських технологій у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ».

Таблиця 2.12 - Матриця оцінки цифрової трансформації та застосування інноваційних управлінських технологій у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

		Рівень цифровізації взаємовідносин з контрагентами		
		Менше 30% сфер управління використовують цифрові інструменти (Локальний рівень)	30–80% сфер управління використовують цифрові інструменти (Частковий рівень)	80–100% сфер управління використовують цифрові інструменти (Комплексний / «Розумний» рівень)
Рівень цифровізації внутрішнього середовища аграрного підприємства	До 50% відносин у цифровому форматі	Низький рівень цифровізації (переважно паперові документи, традиційні канали комунікації)	Часткова цифровізація (окремі електронні сервіси, але домінує традиційний формат)	Середній рівень цифровізації (внутрішня автоматизація, але зовнішні зв'язки слабкі)
	50–80% відносин у цифровому форматі	Локальна цифровізація (автоматизація лише окремих процесів, часткове використання електронних платформ)	Середній рівень цифровізації (баланс між внутрішньою автоматизацією та зовнішніми цифровими комунікаціями)	Високий рівень цифровізації (розвинене внутрішнє середовище, активне використання цифрових каналів у зовнішніх відносинах)
	Понад 80% відносин у цифровому форматі	Локальна цифровізація із сильними зовнішніми комунікаціями (внутрішня автоматизація слабка)	Високий рівень цифровізації (зовнішні та внутрішні процеси частково інтегровані)	Повна цифрова трансформація (формування цифрової еко-системи управління, інтеграція внутрішніх і зовнішніх процесів)

Складено автором

Аналіз багатокритеріальної матриці (табл. 2.12) показує, що ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» перебуває на рівні часткової цифровізації внутрішнього середовища при одночасно низькому рівні цифровізації у взаємовідносинах з контрагентами. Це означає, що окремі управлінські процеси вже автоматизовані та здійснюються за допомогою спеціалізованих програмних продуктів, проте відсутня комплексна інтеграція цифрових інструментів у всі сфери діяльності підприємства.

Для аграрного підприємства така ситуація є типовою: внутрішні процеси (кадрове управління, фінанси, бухгалтерія) частково цифровізовані, тоді як виробництво, логістика та маркетинг залишаються недостатньо автоматизованими. Це обмежує можливості підприємства щодо ефективного використання ресурсів, оперативного планування та прозорості взаємодії з партнерами.

Таким чином, результати матриці підтверджують, що загальний статус підприємства можна визначити як «низький рівень цифровізації та часткове застосування інноваційних управлінських технологій». Це створює підґрунтя для подальшої цифрової трансформації, спрямованої на підвищення ефективності виробничих процесів та інтеграцію підприємства у сучасні цифрові бізнес-екосистеми.

Класифікація рівня цифровізації ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» здійснюється шляхом порівняння результатів оцінки внутрішніх процесів та показників цифровізації взаємовідносин із партнерами відповідно до багатокритеріальної матриці (табл. 2.12).

Отримані результати свідчать про те, що підприємство перебуває на рівні часткової цифровізації, із більшою концентрацією цифрових інструментів у фінансово-бухгалтерській сфері та обмеженим застосуванням сучасних ІТ-рішень у виробничій, логістичній та маркетинговій діяльності. Це підтверджує необхідність подальшої інтеграції цифрових технологій у ключові напрями управління.

Узагальнені результати оцінки рівня цифрової трансформації та застосування інноваційних управлінських технологій у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» відображено графічно на рисунку 2.3, що дає змогу наочно продемонструвати співвідношення між внутрішнім та зовнішнім рівнем цифровізації підприємства.

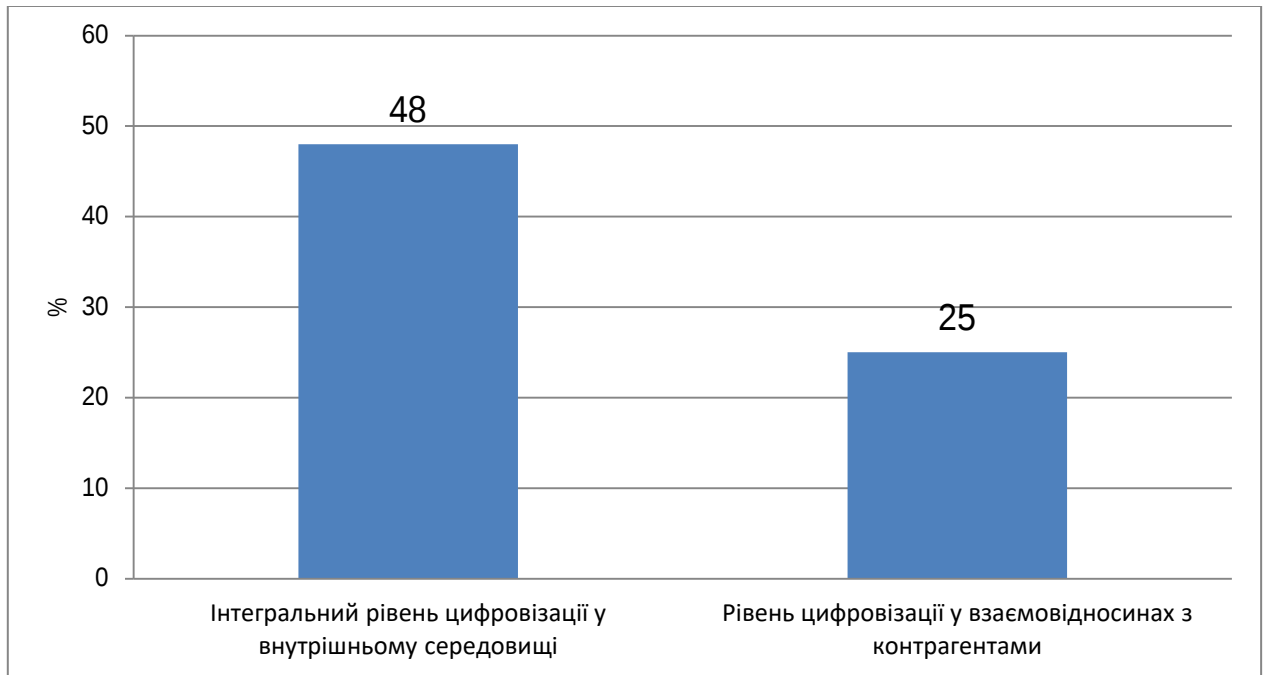


Рисунок 2.3 - Рівень цифрової трансформації та застосування інноваційних управлінських технологій у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Складено автором

Як видно з рисунка 2.3, інтегральний рівень цифровізації у внутрішньому середовищі ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» становить лише 48,0%, що свідчить про часткове використання спеціалізованих програмних продуктів у ключових управлінських процесах. Найбільш цифровізованою сферою залишається фінансово-бухгалтерський облік, тоді як виробничі, логістичні та маркетингові напрями характеризуються низьким рівнем автоматизації. Це обмежує можливості підприємства щодо ефективного планування та контролю використання ресурсів.

У взаємовідносинах з контрагентами рівень цифровізації оцінено на 25,0%, що свідчить про переважне використання традиційних каналів

комунікації та паперових документів. Такий показник є критично низьким для сучасного аграрного бізнесу, де цифрові платформи забезпечують швидкість, прозорість та надійність співпраці з партнерами.

Отже, результати оцінки підтверджують, що підприємство перебуває у категорії «низький рівень цифровізації та часткове застосування інноваційних управлінських технологій», що створює необхідність подальшої цифрової трансформації для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» перебуває на етапі часткової цифрової трансформації, що поєднує сильні сторони та проблемні аспекти. Серед ключових переваг варто виділити кваліфікований управлінський склад, доступ до сучасних технологій управління та виробництва, поступову автоматизацію процесів і вигідне географічне розташування. Це створює основу для ефективного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Важливим здобутком є використання цифрових інструментів для контролю виробничих процесів, електронного документообігу та оперативного аналізу даних.

Водночас результати SWOT-аналізу та анкетування показали, що підприємство стикається з низкою слабких сторін: недостатня цифрова грамотність персоналу, висока вартість впровадження інновацій, обмеженість фінансових ресурсів, проблеми з інфраструктурою та технічним забезпеченням. Рівень цифровізації управлінських процесів є неоднорідним: найвищий у сфері фінансів та бухгалтерського обліку (65%), тоді як виробництво, маркетинг та логістика залишаються на низькому рівні (35–45%). Інтегральний рівень цифровізації внутрішнього середовища становить лише 48%, а у взаємодії з контрагентами – критично низькі 25%. Це свідчить про часткову автоматизацію внутрішніх процесів та слабе використання електронних платформ у зовнішніх комунікаціях, що обмежує ефективність управління та можливості розвитку.

Разом із тим підприємство має значні можливості для вдосконалення завдяки державній підтримці цифровізації аграрної галузі, доступу до грантових програм, впровадженню інтелектуальних систем моніторингу та використанню альтернативних джерел енергії. Реалізація цих можливостей у поєднанні з мінімізацією загроз (економічна та політична нестабільність, військові ризики, кібератаки, законодавчі прогалини) дозволить сформувати стійку стратегію цифрової трансформації. Це забезпечить оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності, зниження витрат та створення довгострокової конкурентної переваги на аграрному ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства на основі інноваційних управлінських технологій

Сучасний розвиток аграрного сектору в Україні характеризується високою динамічністю змін, посиленням конкуренції, швидкою цифровою трансформацією бізнес-процесів та необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів. Для аграрних підприємств, зокрема ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», стратегічне управління стає ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та результативності виробництва. Впровадження інноваційних управлінських технологій дозволяє формувати нові підходи до організації виробництва, оптимізувати ресурси, підвищувати якість управлінських рішень та забезпечувати стійкість підприємства до зовнішніх потрясінь.

З огляду на аналіз управлінсько-економічного стану аграрного підприємства (розділ 2), визначення стратегічних викликів та тенденцій розвитку аграрного ринку є необхідною передумовою розробки ефективних стратегічних напрямів для модернізації діяльності підприємства.

Надалі розглянемо зовнішні та внутрішні тренди розвитку аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» (Табл.3.1). Розвиток аграрного підприємства значною мірою залежить від комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх трендів, які визначають напрямки стратегічного планування.

Таблиця 3.1 – Зовнішні та внутрішні тренди розвитку аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Тренд	Опис змісту тренду	Очікуваний вплив на аграрне підприємство
ЗОВНІШНІ ТРЕНДИ		
Цифровізація аграрної галузі	У 2021–2024 рр. частка аграрних підприємств, що впровадили цифрові системи (ERP, GPS-моніторинг техніки, агромоніторинг, системи точного землеробства), зросла на 40–60 %. Ринок демонструє швидкий перехід до цифрових інструментів контролю та планування [52; 53; 54; 59].	Підсилення тиску на підприємство у напрямі цифрової трансформації; необхідність впровадження сучасних систем управління; можливість підвищення ефективності за рахунок автоматизації [52; 53; 59].
Зростання ринкової конкуренції	Активізація конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішніх ринках зернових, олійних, молочної продукції та м'ясної сировини. Перевагу отримують компанії, що забезпечують якість, простежуваність та швидкість постачання [53; 57].	Необхідність підвищення продуктивності, модернізації та оптимізації бізнес-процесів; загроза втрати частки ринку без інновацій [53; 57].
Кліматичні зміни та природні ризики	Зростання частоти посух, зміщення сезонності, зростання чисельності шкідників і хвороб. Потреба в точному землеробстві, датчиках вологості, моніторингу ґрунтів та прогнозних моделях [54; 59; 58].	Потреба інвестувати у точні агротехнології; зростання витрат без автоматизованого контролю; ризики втрати врожаю [54; 58].
Державні програми підтримки цифровізації	Урядові механізми: компенсації за техніку, програма кредитів «5-7-9», державні інноваційні гранти, підтримка фермерства, цифровізація земельного кадастру [56].	Можливість залучення фінансування для модернізації; зниження витрат на впровадження цифрових рішень [56].
Потреба у прозорості бізнес-процесів	Партнери, інвестори та трейдери вимагають точних даних і гарантій простежуваності продукції, переходу до електронного документообігу, контролю витрат і ресурсів у реальному часі [56; 55; 53].	Необхідність впровадження систем traceability, автоматизованих реєстрів, електронних актів і накладних [55; 56].
ВНУТРІШНІ ТРЕНДИ ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»		
Необхідність підвищення продуктивності праці	Виявлено дисбаланс між обсягами діяльності та рівнем продуктивності працівників. Відсутність автоматизації ускладнює виконання ключових операцій [59; 53; 58].	Ризик зростання собівартості, зниження ефективності виробництва; потреба модернізації робочих процесів [59; 53].

Продовження таблиці 3.1

Тренд	Опис змісту тренду	Очікуваний вплив на аграрне підприємство
Слабка інтеграція між підрозділами	Інформаційні потоки між бригадами, фермами, бухгалтерією та адміністрацією фрагментовані. Єдині цифрові платформи не функціонують [55; 52; 58].	Уповільнення прийняття рішень, дублювання робіт, зниження гнучкості; потреба у централізованій системі управління (ERP/BI) [55; 52].
Низький рівень цифрової компетентності персоналу	Працівники недостатньо володіють сучасними управлінськими та агротехнологічними інструментами (GPS-трекери, датчики, цифрові журнали) [55; 53; 57].	Гальмування впровадження інновацій; потреба у навчальних програмах, підвищенні кваліфікації [55; 57].
Відсутність централізованої IT-інфраструктури	Використовуються різні несумісні програми обліку, які не обмінюються даними [55; 52; 54].	Ризик помилок, низька прозорість даних; необхідність переходу до єдиної цифрової платформи [55; 52].
Зростання витрат на МТР (матеріально-технічні ресурси)	Коливання цін на паливе, запчастини, добрива, ЗЗР, техніку потребують точного контролю і прогнозування [58; 53; 59].	Необхідність автоматизованого складського обліку, планування закупівель, контролю витрат у режимі реального часу [58; 53]

Складено автором за [52-59]

Проведений аналіз зовнішніх та внутрішніх трендів розвитку аграрного підприємства ТОВ «Світанок Старі Маяки» засвідчив наявність значного впливу цифрових, конкурентних, кліматичних та регуляторних факторів, які формують нові умови функціонування галузі. Зокрема, цифровізація аграрного сектору, що активно прискорюється у 2021–2024 рр., створює передумови для трансформації традиційних бізнес-процесів на основі впровадження сучасних управлінських систем та технологій точного землеробства. Водночас підприємства стикаються з посиленням ринкової конкуренції, підвищенням вимог інвесторів і партнерів щодо прозорості діяльності та простежуваності походження продукції, що зумовлює необхідність модернізації внутрішніх механізмів управління.

Значний вплив на виробничу діяльність справляють кліматичні зміни та зростання природних ризиків, які потребують впровадження технологій моніторингу ґрунтів, агрометеорологічних систем, прогнозової аналітики та

інструментів управління ризиками. Державні програми стимулювання цифровізації та оновлення матеріально-технічної бази створюють можливості для залучення інвестицій у модернізацію підприємства, що може суттєво прискорити інноваційні зміни.

Внутрішній аналіз показав, що ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» стикається з рядом організаційних та технологічних проблем, які стримують ефективність його діяльності. Виявлено низький рівень автоматизації виробничих і управлінських процесів, що зумовлює дисбаланс між обсягами діяльності та продуктивністю праці. Недостатня інтегрованість інформаційних потоків між структурними підрозділами призводить до затримок у прийнятті рішень, дублювання функцій і втрати оперативності.

Крім того, низький рівень цифрових компетенцій персоналу ускладнює впровадження сучасних управлінських технологій, а відсутність централізованої ІТ-інфраструктури формує ризики неточності обліку та знижує ефективність контролю ресурсів. Значні коливання вартості матеріально-технічних ресурсів посилюють потребу у впровадженні систем планування закупівель, автоматизованого обліку МТР та прогнозової аналітики.

Таким чином, результати аналізу підтверджують необхідність формування комплексної стратегії інноваційного розвитку підприємства, яка передбачатиме цифрову трансформацію, оптимізацію управління ресурсами, підвищення компетентності персоналу та створення інтегрованої інформаційної системи. Це забезпечить зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Світанок Старі Маяки» і підвищення його стійкості в умовах сучасних викликів аграрної сфери.

Проведений аналіз дозволяє виокремити основні стратегічні виклики, які впливають на розвиток аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»:

- Виклик цифрової відсталості. Впровадження цифрових технологій у підприємстві відбувається повільно, що створює ризик втрати конкурентних позицій.

- Зростання витрат і недостатня ефективність використання ресурсів. Відсутність системи контролю витрат призводить до збільшення собівартості продукції.

- Нестабільність врожайності. Підприємство недостатньо використовує системи моніторингу посівів, агроскаутинг та точне землеробство.

- Недостатня гнучкість управлінської структури. Ієрархічність системи управління гальмує оперативність прийняття рішень.

- Ризики, пов'язані з людським фактором. Відсутність автоматизації сприяє помилкам у документації, плануванні та обліку.

- Потреба в підвищенні якості виробничого планування. Підприємству необхідні сучасні інструменти прогнозування, моделювання ризиків та аналітики.

В свою чергу, інноваційні управлінські технології мають стати фундаментом трансформації аграрного підприємства у конкурентоспроможну, гнучку та ефективну бізнес-структуру. Їх роль полягає у:

- Цифровізації та автоматизації бізнес-процесів. ERP/CRM-системи забезпечують єдине інформаційне поле та дозволяють інтегрувати виробничі, фінансові та кадрові процеси; скоротити адміністративні витрати; підвищити швидкість прийняття рішень.

- Підвищенні ефективності управління ресурсами. Використання систем точного землеробства, IoT-сенсорів та Big Data дозволяє оптимізувати: витрати добрив і ЗЗР, зрошення, паливно-мастильні матеріали.

- Зменшенні ризиків і стабілізації виробництва. Агромоніторинг підвищує точність прогнозування врожайності та дозволяє швидко реагувати на зміни клімату або стану посівів.

- Прозорості та контролі ланцюгів постачання. Використання електронного документообігу забезпечує простежуваність операцій, відсутність помилок, швидку звітність.

- Підвищенні конкурентоспроможності. Цифрові технології забезпечують високу якість продукції, оптимізацію витрат та підвищення рівня сервісу.

Таблиця 3.2 - Стратегічні напрями розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» на основі інноваційних управлінських технологій

Стратегічний напрям	Інноваційні управлінські технології	Очікуваний ефект для ТОВ «Світанок Старі Маяки»
1. Цифровізація виробничих процесів	ERP-система управління ресурсами; система точного землеробства; агродрони та супутниковий моніторинг	Зменшення витрат на 10–20%; підвищення врожайності на 8–15%; зниження втрат ресурсів
2. Інтеграція структурних підрозділів	Єдина платформа управління (ERP + CRM + WMS); електронний документообіг	Скорочення часу на узгодження процесів на 40–60%; покращення контролю за виконанням завдань
3. Підвищення продуктивності праці	Автоматизація операцій; мобільні диспетчерські модулі; електронні польові журнали	Зростання продуктивності праці на 15–25%; зменшення кількості помилок персоналу
4. Управління витратами та ресурсами	Цифрові системи обліку пального, добрив, ЗЗР; аналітичні панелі Power BI	Зменшення перевитрат ресурсів на 12–18%; підвищення точності планування
5. Розвиток цифрових компетенцій персоналу	E-learning платформи; корпоративна онлайн-академія; VR-симулятори для операторів техніки	Підвищення цифрової грамотності працівників; зростання ефективності виконання операцій
6. Підвищення прозорості бізнес-процесів	Системи простежуваності (traceability); блокчейн для ланцюгів постачання	Підвищення довіри партнерів; доступ до преміальних ринків із вимогами прозорості
7. Інновації в управлінні ризиками	Моделі прогнозування кліматичних ризиків; системи раннього попередження	Зменшення впливу погодних ризиків; оптимізація календарних операцій
8. Орієнтація на сталий розвиток	Екотехнології; моніторинг викидів CO ₂ ; цифрові карти підживлення	Підвищення екологічної відповідальності; зростання репутаційної цінності

Складено автором за [52-59]

Надалі визначимо стратегічні напрями розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» на основі інноваційних управлінських технологій. Для цього на основі аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього стану підприємства та стратегічних викликів було сформовано ключові стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства (табл.3.2).

Аналіз змісту таблиці 3.2 показує, що стратегічні напрями розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» ґрунтуються на комплексному впровадженні інноваційних управлінських технологій, що охоплюють усі ключові аспекти діяльності підприємства. Зокрема, цифровізація виробничих процесів передбачає використання ERP-систем, технологій точного землеробства, агродронів та супутникового моніторингу, що дозволить суттєво знизити витрати та підвищити врожайність. Інтеграція структурних підрозділів через єдину платформу управління та електронний документообіг сприятиме оптимізації комунікацій і скороченню часу узгодження процесів.

Важливим напрямом є підвищення продуктивності праці шляхом автоматизації операцій та впровадження мобільних диспетчерських модулів, що забезпечить зростання ефективності роботи персоналу. Управління витратами та ресурсами за допомогою цифрових систем обліку та аналітичних панелей Power BI дозволить підвищити точність планування та мінімізувати перевитрати. Окремо слід відзначити розвиток цифрових компетенцій працівників через e-learning платформи та VR-симулятори, що є необхідною умовою успішної цифрової трансформації.

Крім того, прозорість бізнес-процесів забезпечується впровадженням систем простежуваності та блокчейн-технологій, що підвищує довіру партнерів і відкриває доступ до преміальних ринків. Інновації в управлінні ризиками, зокрема використання моделей прогнозування кліматичних ризиків, сприятимуть зменшенню впливу погодних факторів на виробництво. Орієнтація на сталий розвиток через екотехнології та моніторинг викидів CO₂ підвищить екологічну відповідальність підприємства та його репутаційну цінність.

Таким чином, реалізація зазначених стратегічних напрямів дозволить ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й сформувати довгострокові конкурентні переваги, забезпечити економічну ефективність та відповідність сучасним вимогам ринку.

Для реалізації визначених стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» необхідно застосувати відповідні інструменти, що забезпечать ефективність впровадження інноваційних управлінських технологій. Вибір інструментів ґрунтується на сучасних цифрових рішеннях, які дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, підвищити точність управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити прозорість діяльності підприємства. У таблиці 3.3 наведено основні інструменти впровадження стратегічних напрямів та очікувані результати їх застосування.

Таблиця 3.3 - Інструменти впровадження стратегічних напрямів розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Стратегічний напрям	Інструменти	Очікуваний ефект
ERP/CRM-впровадження	SaaS ERP, CRM	Прозорість, автоматизація, - 20% витрат
Точне землеробство	GPS, IoT-сенсори, дрони	+10–20% врожайності, -25% добрив
Е-документообіг	Е-підписи, архів	-50% часу документообігу
ВІ-аналітика	Big Data, панелі	+30% точності прогнозів
Навчання персоналу	e-learning	+15% продуктивності
Управління якістю	HACCP, ISO	доступ до нових ринків
Логістична оптимізація	WMS, GPS	-20% втрат
Еко-модернізація	енергоаудит	-15% витрат на енергію

Складено автором за [61-66]

Як видно з таблиці 3.3, впровадження сучасних цифрових інструментів охоплює всі ключові напрями розвитку підприємства. Використання ERP та CRM-систем забезпечує прозорість управління та автоматизацію процесів, що дозволяє знизити витрати на 20%. Технології точного землеробства (GPS, IoT-сенсори, дрони) сприяють підвищенню врожайності на 10–20% та

зменшенню використання добрив на 25%. Електронний документообіг скорочує час обробки документів удвічі, а ВІ-аналітика на основі Big Data підвищує точність прогнозів на 30%.

Додатково, навчання персоналу через e-learning платформи збільшує продуктивність праці на 15%, а впровадження систем управління якістю (НАССР, ISO) відкриває доступ до нових ринків. Логістична оптимізація за допомогою WMS та GPS зменшує втрати на 20%, а еко-модернізація через енергоаудит дозволяє скоротити витрати на енергію на 15%. Таким чином, комплексне застосування зазначених інструментів забезпечує не лише економічну ефективність, але й підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства важливим є формування цілісної системи інноваційного розвитку, яка охоплює всі ключові напрями діяльності – від виробничих процесів до управлінських рішень. Така система дозволяє інтегрувати сучасні технології, оптимізувати ресурси та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Структуру системи інноваційного розвитку підприємства наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 - Система інноваційного розвитку підприємства

Складено автором

Як видно з рисунка 3.1, система інноваційного розвитку підприємства є багаторівневою та включає взаємопов'язані елементи: технологічні інновації, організаційні зміни, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток персоналу та екологічну модернізацію. Її комплексне впровадження забезпечує синергійний ефект, що проявляється у зростанні продуктивності, зниженні витрат та розширенні ринкових можливостей. Таким чином, інноваційний розвиток виступає не лише інструментом модернізації, але й стратегічним фактором довгострокової конкурентної переваги підприємства.



Рисунок 3.2 - Модель стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Складено автором

Стратегія інноваційного розвитку аграрного підприємства передбачає комплексний підхід до модернізації виробничих процесів, управління

ресурсами та впровадження цифрових технологій. Вона базується на інтеграції сучасних інструментів (ERP/CRM-системи, точне землеробство, ВІ-аналітика, е-документообіг, стандарти якості, еко-модернізація) та спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства. Узагальнену модель стратегії інноваційного розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» наведено на рисунку 3.32

Як показано на рисунку 3.2, модель інноваційного розвитку підприємства включає взаємопов'язані блоки: технологічні інновації, цифровізацію управління, розвиток персоналу, екологічну модернізацію та логістичну оптимізацію. Їхня інтеграція забезпечує синергійний ефект, що проявляється у зростанні продуктивності, зниженні витрат та підвищенні конкурентоспроможності на аграрному ринку. Таким чином, стратегія інноваційного розвитку виступає ключовим інструментом довгострокового зростання та адаптації підприємства до викликів сучасного агробізнесу.

Стратегічний розвиток ТОВ «Світанок Старі Маяки» має базуватися на впровадженні інноваційних управлінських технологій, що забезпечують цифрову трансформацію ключових бізнес-процесів. Врахування зовнішніх і внутрішніх трендів, а також визначених стратегічних викликів дає можливість сформулювати систему стратегічних напрямів, спрямованих на підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація розробленої стратегії дозволить не лише оптимізувати виробничі та управлінські процеси, але й забезпечити підприємству стратегічні переваги в умовах цифрової економіки, підвищити його ринкову стійкість, забезпечити сталий розвиток та зміцнити позиції на внутрішньому і міжнародному ринках.

3.2. Обґрунтування вибору та впровадження ERP/CRM-системи для аграрного підприємства

Сучасний ринок ERP-рішень є надзвичайно конкурентним та різноманітним, що зумовлює зростання інтересу аграрних підприємств до їх впровадження. Основна причина полягає у необхідності підвищення ефективності управління виробничими та фінансовими процесами, автоматизації документообігу та інтеграції різних функцій у єдине інформаційне середовище. Для аграрного бізнесу це особливо важливо, адже стабільний розвиток підприємства залежить від точності планування, оптимального використання ресурсів та своєчасного прийняття управлінських рішень.

Архітектура ERP-систем має універсальні принципи побудови, що робить їх придатними для використання у різних галузях, включаючи аграрну сферу. Типова ERP-система складається з двох основних блоків:

1. Платформа – фундамент системи, який забезпечує роботу всіх компонентів:
 - Ядро – програмне середовище, що здійснює обробку операцій та гарантує стабільність роботи.
 - Базовий функціонал – набір стандартних користувацьких функцій і довідників, які дозволяють налаштовувати систему під специфіку аграрного підприємства (наприклад, облік земельних ділянок, техніки чи врожайності).
2. Модулі ERP-системи – окремі компоненти, що підключаються відповідно до потреб бізнесу. Для аграрного підприємства найбільш актуальними є:
 - Управління виробництвом – автоматизація технологічних процесів, контроль запасів насіння, добрив і засобів захисту рослин.
 - Управління проектами – планування сезонних робіт, використання техніки та ресурсів.
 - Логістика та постачання – координація ланцюга поставок, управління складськими запасами та транспортування продукції.

- Фінанси – автоматизація бухгалтерського обліку, фінансової звітності та контролю витрат.
- CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами, трейдерами та постачальниками.
- HR – облік трудових ресурсів, планування робочого часу та розрахунок заробітної плати.

Модульна структура ERP дозволяє впроваджувати систему поетапно, що мінімізує ризики та забезпечує поступову адаптацію підприємства до нових умов роботи. Це особливо важливо для аграрних компаній, де сезонність виробництва вимагає гнучкого підходу.

Основні переваги ERP/CRM для аграрного підприємства

- Універсальність – система адаптується до різних типів аграрного виробництва (рослинництво, тваринництво, рибне господарство).
- Гнучкість і масштабованість – можливість інтеграції з іншими програмами та розширення функціоналу залежно від розміру підприємства.
- Єдина платформа – створення єдиного інформаційного середовища для всіх підрозділів.
- Розподіл прав доступу – захист корпоративних даних та контроль за діями співробітників.
- Якісне планування та облік – обробка великих масивів даних для ефективного управління земельними ресурсами, технікою та фінансами.

Основними проблемами для аграрних підприємств залишаються висока вартість впровадження та тривалий процес інтеграції. Проте ці витрати слід розглядати як стратегічні інвестиції, що забезпечують окупність протягом 2–3 років. ERP-система дозволяє оптимізувати управлінські, виробничі та фінансові процеси, знизити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів.

Встановлення корпоративної інформаційної системи значно спрощує обмін даними між підрозділами, підвищує точність контролю за виробничими процесами та відвантаженням продукції. ERP об'єднує всі

бізнес-процеси аграрного підприємства – від планування посівної кампанії до фінансової звітності та взаємодії з клієнтами.

Впровадження ERP є доцільним у випадках, коли існуюче програмне забезпечення не відповідає специфічним потребам аграрного бізнесу або його підтримка стає надто дорогою. Варіанти інтеграції включають залучення розробників ERP, сторонніх консультантів чи використання готових галузевих рішень, адаптованих до аграрного сектору.

У довгостроковій перспективі ERP/CRM-система стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства, забезпечуючи ефективне управління ресурсами, фінансами та взаємодією з ринком.

Перед інтеграцією ERP-системи необхідно визначити ключові проблеми підприємства, сформулювати цілі та оцінити ресурси для інвестування. Після вибору відповідної системи та методу її впровадження здійснюється закупівля та інтеграція.

Основна мета проєкту – забезпечити відділи продажу й логістики актуальною інформацією для прийняття рішень у логістичних процесах. Важливим етапом є чітке визначення цілей і завдань, адже масштабні проєкти потребують значних ресурсів і чіткого планування. Цілі розподіляються на підцілі та конкретні завдання, що забезпечує досягнення результатів.

Основні завдання впровадження ERP-системи:

- підвищення ефективності та прибутковості діяльності;
- забезпечення співробітників достовірною та своєчасною інформацією;
- створення технічної основи для цифрової трансформації бізнесу;
- оптимізація корпоративної логістики та дистрибуції.

Впровадження ERP-системи у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» сприятиме підвищенню культури управління та ефективнішій взаємодії з постачальниками, споживачами й інвесторами. Наявність сучасної корпоративної системи підвищує інвестиційну привабливість підприємства та позиціонує його як

відкритий суб'єкт господарювання, що працює за міжнародними стандартами.

ERP-рішення забезпечують прямий економічний ефект завдяки оптимізації структури активів і підвищенню ліквідності організації. Серед найбільш поширених систем, які використовуються українськими аграрними підприємствами, варто відзначити Soft.Farm, Perfectum CRM+ERP, IT-Enterprise, Tend ERP, ІНСТАЛЬОВ: Корпоративний менеджмент, Microsoft Dynamics AX, SAP та Oracle JDE.

Для ефективного управління аграрними підприємствами важливим є вибір програмного забезпечення, яке не лише автоматизує бізнес-процеси, але й враховує специфіку аграрного сектору. Український ринок ERP-рішень пропонує низку систем, що відрізняються функціональними можливостями, масштабованістю та вартістю. У таблиці 3.4 наведено порівняльну характеристику найбільш поширених ERP-систем, адаптованих до потреб агробізнесу.

Як видно з таблиці 3.4, українські ERP-рішення мають різний рівень функціональної насиченості та цінової політики. ERP та IT-Enterprise орієнтовані на великі підприємства з комплексними бізнес-процесами, тоді як Perfectum CRM+ERP та Tend ERP є більш доступними для малого та середнього бізнесу. Soft.Farm вирізняється спеціалізацією на аграрному секторі, пропонуючи інструменти точного землеробства та управління земельним банком. ІНСТАЛЬОВ забезпечує комплексне управління виробництвом і фінансами, що робить його універсальним рішенням для аграрних компаній. Таким чином, вибір ERP-системи залежить від масштабу підприємства, його стратегічних цілей та готовності інвестувати у цифрову трансформацію.

Для оцінки економічної доцільності впровадження ERP-систем в аграрному підприємстві доцільно провести порівняльний аналіз витрат на їх інтеграцію.

Таблиця 3.4 – Функціонально-вартісна характеристика ERP-систем, адаптованих до потреб аграрного бізнесу

Назва ERP-системи	Компанія-інтегратор	Коротка характеристика	Орієнтовна вартість*
Perfectum CRM+ERP [68]	Perfectum (Україна)	Хмарна система для управління клієнтами, продажами та бізнес-процесами	від 30 тис. грн / рік
IT-Enterprise [69]	IT-Enterprise (Україна)	Потужна ERP для великих підприємств; модулі виробництва, логістики, фінансів, HR	від 200 тис. грн
Tend ERP [70]	Tend (Україна)	Хмарна ERP-система для малого та середнього бізнесу; просте налаштування та інтеграція	від 20 тис. грн / рік
Soft.Farm [71]	Soft.Farm (Україна)	Хмарна ERP/CRM-платформа для агробізнесу; точне землеробство, GPS-моніторинг, NDVI, управління земельним банком та договорами	від 25 тис. грн / рік
ІНСТАЛЬОВ: Корпоративний Менеджмент [72]	Інстальов (Україна)	ERP-рішення для управління виробництвом, фінансами та персоналом	від 70 тис. грн

Складено автором за [67-72]

У таблиці 3.5 наведено узагальнені дані щодо вартості програмного забезпечення, ліцензій, обладнання, навчання персоналу та консалтингових послуг для трьох найбільш поширених рішень –ERP, IT-Enterprise та Soft.Farm. Такий аналіз дозволяє визначити оптимальну систему з урахуванням масштабу підприємства та його фінансових можливостей.

Таблиця 3.5 - Порівняльний аналіз упровадження Perfectum CRM+ERP, ERP, IT-Enterprise та Soft.Farm

Показник	Perfectum CRM+ERP	IT-Enterprise	Soft.Farm
Вартість програмного забезпечення, тис. грн	180,0	150,0	120,0
Клієнтські ліцензії на платформу для:			
10 користувачів	22,29	15,0	12,0
50 користувачів	100,5	75,0	50,0
Придбання специфічного обладнання, тис. грн	50,0	50,0	20,0 (датчики, GPS-моніторинг)
Витрати на додавання нових модулів, тис. грн	+5,0 (за кожен новий модуль)	+6,0 (за кожен новий модуль)	+4,0 (за кожен новий модуль)
Витрати, пов'язані з навчанням персоналу, тис. грн	10,0 (практичний тренінг від фахівців)	5,0 (онлайн тренінг)	3,0 (онлайн-навчання, вебінари)
Витрати на консультування та впровадження ERP-системи підрядниками, тис. грн	20,0	18,0	12,0
Витрати часу на впровадження, год	1,5	1–1,5	0,8–1,0
Разом для 10 користувачів без урахування додаткових модулів, тис. грн	282,29	238,0	167,0
Разом для 50 користувачів без урахування додаткових модулів, тис. грн	360,5	298,0	205,0

Складено автором за [67, 69, 71]

Як видно з таблиці 3.5, витрати на впровадження ERP-систем суттєво різняться залежно від обраного рішення. PERFECTUM CRM+ERP та IT-Enterprise потребують значних інвестицій, що робить їх більш придатними для великих підприємств із розгалуженою структурою управління. Натомість Soft.Farm є економічно вигідним варіантом для аграрних господарств середнього масштабу, оскільки має нижчу вартість ліцензій, мінімальні

витрати на обладнання та швидший процес інтеграції. Таким чином, вибір ERP-системи має ґрунтуватися на балансі між функціональними можливостями та фінансовими витратами, що забезпечить ефективність управління та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Враховуючи специфіку діяльності аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», доцільним є впровадження ERP/CRM-системи Soft.Farm, яка спеціалізується саме на потребах агробізнесу та забезпечує комплексну цифрову трансформацію виробничих і управлінських процесів.

Вибір цього продукту для впровадження в ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» обґрунтовано за певними параметрами:

1. Адаптація до аграрного сектору Soft.Farm враховує особливості аграрного бізнесу: сезонність робіт, управління земельним банком, контроль врожайності та взаємодію з пайовиками. Це робить систему більш релевантною порівняно з універсальними ERP-рішеннями.

2. Інструменти точного землеробства Система інтегрує сучасні технології: GPS-моніторинг техніки, супутникові знімки та індекс NDVI, агроскаутинг, метеоспостереження. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати на добрива та паливо, а також підвищити врожайність.

3. Економічна ефективність Soft.Farm має нижчу вартість ліцензій та обладнання порівняно з PERFECTUM CRM+ERP чи IT-Enterprise. Витрати на навчання персоналу мінімальні завдяки онлайн-курсам і вебінарам. Це робить систему доступною для підприємств середнього масштабу.

4. Прозорість управління та інвестиційна привабливість Впровадження Soft.Farm підвищує корпоративну культуру управління, забезпечує прозорий документообіг і точний контроль виробничих процесів. Це формує позитивний імідж підприємства в очах інвесторів та партнерів.

5. Гнучкість і масштабованість Система дозволяє впроваджувати модулі поступово, що зменшує ризики та витрати на інтеграцію. Це особливо важливо для підприємства, яке прагне поетапно модернізувати свої бізнес-

процеси.

Саме тому, Soft.Farm рекомендується до впровадження у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» як найбільш оптимальне рішення для аграрного підприємства. Система забезпечить ефективне управління земельним банком, виробничими та фінансовими процесами, сприятиме підвищенню врожайності та зниженню витрат, а також зміцнить конкурентні позиції підприємства на аграрному ринку.

Для оцінки результативності впровадження ERP-системи Soft.Farm у діяльність ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» було здійснено прогностичний аналіз її економічного ефекту. Soft.Farm поєднує класичні інструменти управління бізнес-процесами з сучасними технологіями точного землеробства, що дозволяє не лише оптимізувати виробничі та фінансові процеси, але й забезпечити прозорість управління та підвищення інвестиційної привабливості підприємства. У таблиці 3.6 наведено часткові прогностичні показники ефективності системи за основними сферами управління.

Як видно з таблиці 3.6, впровадження Soft.Farm забезпечує комплексний економічний ефект у різних сферах діяльності підприємства. Найбільші результати очікуються у сфері закупівель та складського обліку, де прогнозується зниження рівня запасів на 30 % та скорочення матеріальних витрат на 20 %. Значний ефект також досягається у фінансовому управлінні завдяки прозорій аналітиці та попередженню касових розривів.

У виробничій сфері система сприяє зростанню обсягів виробництва до 45 % та скороченню термінів випуску продукції на 20 %, що дозволяє підприємству швидше реагувати на потреби ринку. Важливим є й підвищення ефективності використання обладнання та зменшення простоїв, що напряду впливає на собівартість продукції.

Soft.Farm також позитивно впливає на управління персоналом, зменшуючи час на обробку кадрової інформації та знижуючи перепрацювання працівників. У сфері бухгалтерії та документообігу система

забезпечує спрощення звітності, підвищення достовірності даних та значне скорочення часу на узгодження документів.

Таблиця 3.6 – Часткові прогнозні дані економічного ефекту від впровадження ERP-системи Soft.Farm для ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Сфера управління	Показник ефективності	Значення
Продажі	Збільшення обсягу продажів	на 40–50 %
	Підвищення цільової аудиторії	понад 300 %
	Підвищення контролю за етапами продажів	повна прозорість процесів
Виробництво	Збільшення обсягу виробництва	до 45 %
	Скорочення термінів випуску продукції	до 20 %
Витрати і контролінг	Скорочення відхилення фактичної собівартості від планової	до 25 %
Закупівля та склад	Підвищення оперативності закупівельних процесів	на 25 %
	Зниження рівня складських запасів	на 30 %
	Скорочення матеріальних витрат при своєчасному забезпеченні ТМЦ	на 20 %
Фінанси	Зниження рівня оборотних коштів	на 15 %
	Попередження касових розривів	до 90 % випадків
	Прозора аналітика	100 %
Ремonti і обслуговування	Підвищення ефективності використання обладнання	на 25 %
	Зниження тривалості простоїв обладнання	на 35 %
	Скорочення витрат на ремонт і обслуговування устаткування	на 20 %
Персонал	Скорочення часу на обробку кадрової інформації	на 40 %
	Зниження витрат трудових ресурсів за рахунок точного планування	на 15–25 %
	Зниження перепрацювання персоналу	від 15 % до 40 %
Бухгалтерія	Спрощення ведення бухгалтерської та податкової звітності	на 60 %
	Підвищення рівня достовірності інформації	до 100 %
Електронний документообіг і BPM	Скорочення циклу узгодження документів	у 10 разів
	Підвищення рівня своєчасного виконання завдань	до 95 %
	Скорочення часу на пошук документів	на 70 %
Управління проєктами	Скорочення термінів планування і підготовки управлінської звітності	у 2 рази
	Підвищення точності прогнозування виконання робіт	у 1,5 рази

Розраховано автором на основі аналізу функціональних можливостей системи Soft.Farm [71]

Таким чином, прогнозні дані підтверджують, що впровадження Soft.Farm у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» є економічно обґрунтованим рішенням, яке дозволить оптимізувати ключові бізнес-процеси, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства на аграрному ринку.

3.3. Концептуальні аспекти оцінки ефективності впровадження інноваційних управлінських технологій в аграрному підприємстві

Для визначення результативності впровадження ERP-системи в аграрному підприємстві застосовується показник рентабельності інвестицій (ROI). Він базується на співвідношенні між сукупними витратами на впровадження (TCO – Total Cost of Ownership) та очікуваними вигодами (CBA – Cost-Benefit Analysis). До витрат належать усі етапи – від інсталяції програмного забезпечення та його налаштування до подальшої експлуатації й доопрацювання. Проте лише аналіз витрат не дає повної картини: важливо враховувати економічний ефект від використання ERP-системи, який і визначається через коефіцієнт ROI. Саме він дозволяє оцінити, наскільки інвестиції у цифрову трансформацію є виправданими та прибутковими для аграрного бізнесу.

Безпосереднє впровадження ERP-системи на підприємстві включає кілька ключових етапів. Спочатку здійснюється встановлення програмного забезпечення на робочі місця та налаштування прав доступу для різних категорій користувачів. Наступним кроком є інтеграція системи з наявними базами даних та перенесення інформації з попередніх програм. Це забезпечує безперервність управлінських процесів і мінімізує ризики втрати даних.

Після технічного запуску система переходить у фазу експлуатації. На цьому етапі проводиться навчання персоналу, розробка інструкцій та адаптація бізнес-процесів до нових умов. Для аграрного підприємства це

особливо важливо, адже ERP-система охоплює не лише фінансовий та кадровий облік, а й управління земельним банком, виробничими циклами та логістикою. Належна підготовка користувачів гарантує ефективне використання функціоналу системи та швидке досягнення очікуваних результатів.

Завершальним етапом є оцінка ефективності ERP-системи після певного періоду активного використання, зазвичай через рік. Саме тоді керівництво аграрного підприємства може об'єктивно оцінити досягнуті результати: зниження витрат, підвищення продуктивності, оптимізацію документообігу та прозорість управління. Такий підхід дозволяє не лише підтвердити доцільність інвестицій, а й визначити напрями подальшого розвитку цифрової інфраструктури господарства.

Для оцінки потенційної економічної ефективності впровадження ERP-системи Soft.Farm у діяльність ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» необхідно визначити загальні витрати на реалізацію проєкту та очікувані доходи чи економію ресурсів. До кошторису включаються витрати на придбання програмного забезпечення, ліцензій, обладнання, навчання персоналу, консалтингові послуги та інтеграцію додаткових інструментів. Окремим елементом є розробка чат-боту для месенджерів, що забезпечить оперативну комунікацію з пайовиками та працівниками підприємства. Узагальнені дані наведені у таблиці 3.7.

На основі даних порівняльного аналізу ERP-систем (таблиця 3.5) було визначено, що Soft.Farm є найбільш економічно вигідним рішенням для аграрного підприємства середнього масштабу. Вартість програмного забезпечення та ліцензій для 10 користувачів становить лише 167,0 тис. грн, що майже удвічі менше, ніж у Perfectum CRM+ERP, та суттєво нижче, ніж у IT-Enterprise. Для 50 користувачів різниця ще більш відчутна – 205,0 тис. грн проти 360,5 тис. грн у Perfectum CRM+ERP та 298,0 тис. грн у IT-Enterprise. З огляду на це, було складено деталізований кошторис витрат на впровадження Soft.Farm у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», який включає витрати на

програмне забезпечення, ліцензії, обладнання, консалтинг, навчання персоналу та розробку чат-ботів для месенджерів Telegram і Viber. Узагальнені дані наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Кошторис витрат на впровадження ERP-системи Soft.Farm (з розробкою чат-боту в месенджерах Telegram та Viber) для ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Вид витрат	Характеристика	Вартість, тис. грн
Програмне забезпечення	Вартість базового пакету Soft.Farm	120,0
Клієнтські ліцензії	Для 10 користувачів – 12,0; для 50 користувачів – 50,0	12,0 / 50,0
Придбання специфічного обладнання	Датчики, GPS-моніторинг, інтеграція з технікою	20,0
Додавання нових модулів	Вартість одного додаткового модуля	+4,0 (за модуль)
Навчання персоналу	Онлайн-навчання, вебінари	3,0
Консалтингові послуги та впровадження	Налаштування системи, інтеграція з базами даних, адаптація інтерфейсу	12,0
Розробка чат-ботів	Створення чат-ботів у Telegram та Viber для комунікації з пайовиками та працівниками; підтримка	35,0 + 2,0/міс
Інфраструктурні витрати	Сервери, мережеве обладнання, робочі місця	150,0 (на 5 років)
Непередбачувані витрати	Резерв на форс-мажор, інфляцію та зміни умов	50,0
Разом витрати за 5 років	Загальна сума витрат	≈ 465,0

Розраховано автором на основі аналізу функціональних можливостей системи Soft.Farm [71]

Як видно з таблиці 3.7, загальні витрати на впровадження Soft.Farm протягом 5 років становлять близько 465,0 тис. грн. Найбільшу частку складають витрати на програмне забезпечення та інфраструктуру, проте вони є довгостроковими інвестиціями, що забезпечують стабільну роботу системи. Витрати на консалтинг, навчання персоналу та розробку чат-ботів є відносно невеликими, але мають значний ефект для підвищення ефективності управління та комунікації з пайовиками. У порівнянні з PERFECTUM

CRM+ERP та IT-Enterprise, Soft.Farm потребує менших інвестицій на старті та забезпечує швидший процес впровадження. Це робить систему більш доступною для підприємства середнього масштабу, яке прагне оптимізувати витрати та водночас отримати сучасні інструменти точного землеробства. Таким чином, кошторис витрат підтверджує економічну доцільність впровадження Soft.Farm у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Система забезпечує комплексну автоматизацію бізнес-процесів, знижує витрати та підвищує конкурентоспроможність підприємства на аграрному ринку.

Запропонований підхід дає змогу оцінити довгострокову ефективність впровадження ERP-системи в аграрному господарстві. Очікувані доходи та економія ресурсів, які може забезпечити автоматизація, наведені у таблиці 3.8. Врахування цих показників дозволяє визначити економічну вигоду для ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» та спрогнозувати її вплив на фінансові результати підприємства у перспективі кількох років.

Отже, очікуваний економічний ефект від впровадження Soft.Farm у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» становить близько 1,12 млн грн за 5 років, що більш ніж удвічі перевищує витрати на впровадження (465,0 тис. грн). Це підтверджує високу рентабельність інвестицій та стратегічну доцільність вибору Soft.Farm для аграрного підприємства.

Отримавши розрахунок витрат на впровадження ERP-системи Soft.Farm (разом із чат-ботами для Telegram та Viber) та врахувавши прогнозовані вигоди від автоматизації, можна спрогнозувати фінансові результати підприємства після цифрової трансформації. Для цього використано дані за 2024 рік, що дозволяє отримати реалістичну оцінку ефекту як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.8 - Потенційний дохід / економія від впровадження ERP-системи Soft.Farm (з розробкою чат-боту в месенджерах Telegram та Viber) для ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Вид доходу / економії	Характеристика	Вартість, тис. грн
Економія по фонду оплати праці	Автоматизація обліку земельного банку, договорів та комунікації з пайовиками зменшує потребу у додатковому менеджері (1 особа).	144,0 на рік (12,0/міс) / 720,0 за 5 років
Економія від оптимізації закупівель і складського обліку	Зниження складських запасів на 30 % та уникнення надлишкових закупівель.	40,0 на рік / 200,0 за 5 років
Економія від скорочення витрат на паливо та ремонту техніки	GPS-моніторинг та агроскаутинг зменшують витрати на пальне та обслуговування.	30,0 на рік / 150,0 за 5 років
Економія від оптимізації документообігу та комунікації	Використання чат-ботів у Telegram та Viber знижує адміністративні витрати та час на обробку інформації.	10,0 на рік / 50,0 за 5 років
Сума потенційного доходу / економії за 5 років	Загальний прогнозований ефект від впровадження Soft.Farm	1 120,0

Розраховано автором на основі аналізу функціональних можливостей системи Soft.Farm [71]

У прогнозі собівартість продукції збільшується на суму інвестицій у впровадження системи, а виручка від реалізації коригується з урахуванням очікуваного зростання приблизно на 25 %. Це дає змогу визначити чистий прибуток, який стане базою для подальших фінансових розрахунків.

Таким чином, баланс підприємства після впровадження Soft.Farm формується з урахуванням витрат на інноваційні технології та очікуваних вигод. Узагальнені показники прогнозу наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогноз фінансових результатів після впровадження ERP-системи Soft.Farm (з розробкою чат-ботів у месенджерах Telegram та Viber) для ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Показники	Базовий 2024 р., тис. грн	Прогнозні дані, тис. грн	Прогнозований приріст / економія, тис. грн
Виручка від реалізації товарної продукції, робіт та послуг	53037,3	66296,6	+13259,3
Валовий дохід	4054,9	5068,6	+1013,7
Собівартість реалізованої продукції	45176,2	45516,2	+340,0 (з урахуванням витрат на впровадження)
Фонд оплати праці	419,2	275,2	-144,0 (економія за рахунок автоматизації)
Чистий прибуток	4054,9	5068,6	+1013,7

Розраховано автором на основі [71] та звітності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Прогнозні результати показують, що після впровадження ERP-системи Soft.Farm фінансові показники ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» суттєво покращуються. Виручка від реалізації продукції зростає з 53 037,3 тис. грн до 66 296,6 тис. грн, тобто на 13 259,3 тис. грн (+25 %). Валовий дохід та чистий прибуток збільшуються більш ніж на 1 013,7 тис. грн, що підтверджує ефективність оптимізації виробничих і збутових процесів. Собівартість продукції підвищується лише на 340,0 тис. грн, що пов'язано з інвестиціями у впровадження системи, однак цей приріст є незначним у порівнянні з отриманим економічним ефектом. Водночас фонд оплати праці зменшується на 144,0 тис. грн завдяки автоматизації документообігу та скороченню потреби у додаткових адміністративних ресурсах.

Таким чином, ERP-система Soft.Farm забезпечує приріст прибутку, економію витрат та швидку окупність інвестицій, формуючи довгострокову економічну вигоду та підвищуючи конкурентоспроможність аграрного підприємства. А прогнозні дані свідчать, що впровадження ERP-системи

Soft.Farm у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» забезпечує суттєве зростання фінансових результатів. Виручка від реалізації продукції збільшується майже на 25 %, що підтверджує ефективність оптимізації виробничих та збутових процесів. Завдяки автоматизації документообігу та комунікації з пайовиками підприємство отримує економію фонду оплати праці, а використання GPS-моніторингу та агроскаутингу знижує витрати на паливо й ремонти. Це дозволяє компенсувати додаткові інвестиції у систему та забезпечує приріст чистого прибутку понад 1 млн грн у довгостроковій перспективі. Таким чином, Soft.Farm не лише покриває витрати на впровадження, але й формує стійку економічну вигоду, підвищуючи рентабельність та конкурентоспроможність аграрного підприємства.

Очікувані результати показують, що сума потенційної економії від впровадження ERP-системи Soft.Farm (разом із чат-ботами у Telegram та Viber) перевищує прогнозовані витрати більш ніж удвічі. Це свідчить про високу рентабельність інвестицій у цифрову трансформацію аграрного підприємства. З урахуванням економії фонду заробітної плати та оптимізації виробничих процесів, витрати на впровадження системи можуть бути компенсовані вже протягом трьох років. Таким чином, Soft.Farm забезпечує не лише швидку окупність, але й формує довгострокову економічну вигоду для ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ».

Період окупності проекту складає:

$$ПО = \frac{ПІ}{СГП}, \quad (3.1)$$

де: ПО – період окупності проекту;

ПІ – початкові інвестиції за проектом;

СГП – середньорічний позитивний грошовий потік від впровадження проекту.

$$ПО = \frac{465,0}{244,0} = 2,1 \text{ (роки)}$$

Для візуального відображення прибутковості проекту варто розрахувати показник Return on Investment – ROI для прогнозованих даних після впровадження ERP-системи.

$$ROI = \frac{\Pi - B}{B} * 100\%, \quad (3.2)$$

де: Π – прибуток від запровадження інвестиції;

B – витрати на реалізацію проекту

$$ROI = \frac{1120,0 - 465,0}{465,0} * 100\% = 141 \%$$

Отже, з розрахунків видно, що ERP-система Soft.Farm для ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» має період окупності близько 2 років та коефіцієнт $ROI \approx 141 \%$. Це означає, що інвестиції у систему не лише швидко компенсуються, але й забезпечують більш ніж удвічі більший економічний ефект у довгостроковій перспективі.

Отже, проведені розрахунки підтверджують актуальність та економічну доцільність впровадження ERP-системи Soft.Farm (разом із чат-ботами для Telegram та Viber) у діяльність ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Аналіз витрат і вигод показав, що, незважаючи на початкові інвестиції у розмірі близько 465,0 тис. грн, прогнозований економічний ефект за 5 років становить понад 1,12 млн грн, що більш ніж удвічі перевищує витрати. Період окупності проекту складає близько 2 років, а показник ROI сягає 141 %, що свідчить про високу рентабельність інвестицій. Водночас слід враховувати, що точність довгострокових прогнозів ускладнюється нестабільною економічною ситуацією в Україні, зокрема військовими діями, коливаннями ринку та зростанням вартості ресурсів (паливо, добрива, обладнання). Це може впливати на кінцеві фінансові результати, тому для більш точних розрахунків необхідна стабільніша ринкова кон'юнктура. Разом із тим, впровадження сучасних ERP-рішень є стратегічно важливим кроком для аграрних підприємств середнього масштабу.

Таким чином, впровадження в управлінську діяльність аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» ERP-системи Soft.Farm

забезпечує комплексне управління бізнес-процесами: фінансами, земельним банком, договорами, виробничими та логістичними операціями. Система автоматизує рутинні завдання, покращує комунікацію з пайовиками та працівниками через чат-боти, а також дозволяє здійснювати точний моніторинг і контроль витрат. Інтеграція ERP-системи Soft.Farm сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів та покращенню планування виробництва. Це створює основу для стратегічного розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», забезпечує гнучкість і масштабованість системи управління та дозволяє підприємству адаптуватися до змін у законодавстві та економічних умовах.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень та практичного досвіду впровадження інноваційних управлінських технологій у діяльність аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за результатами аналізу 2022–2024 років дозволяють зробити такі висновки:

1. Визначено сутність та складові системи управління аграрним підприємством. Управлінська система розглядається як комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Вона включає виробничі, фінансові та кадрові блоки, що функціонують у взаємозв'язку та формують єдину структуру управління.

2. Досліджено сучасні управлінські технології та їх роль у розвитку підприємства. ERP-система Soft.Farm інтегрує фінансовий, виробничий та кадровий облік у єдину інформаційну платформу. Її застосування дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечити прозорість діяльності та підвищити ефективність використання ресурсів.

3. Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності впровадження цифрових технологій. Запропоновано багатокритеріальну матрицю оцінки, яка враховує економічні результати, організаційні зміни та соціальний ефект. Це дозволяє комплексно оцінити результативність цифровізації та визначити її вплив на розвиток підприємства у динаміці 2022–2024 років. Досліджено ринкові передумови впровадження інноваційних технологій. Цифровізація є об'єктивним процесом, зумовленим дією багатьох факторів конкурентного середовища. Вона сприяє інтеграції підприємства у сучасні ринкові відносини, підвищує його конкурентоспроможність та забезпечує економічну й продовольчу безпеку держави.

4. Надано організаційно-ресурсну характеристику ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Доведено, що в цілому за 2022–2024 рр. ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» продемонструвало позитивну динаміку

розвитку: підприємство перейшло від збиткової діяльності до стабільного прибутку, значно наростило валову продукцію та модернізувало матеріально технічну базу. Незважаючи на певну нестабільність ефективності використання фондів, загальні результати свідчать про зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності господарства.

5. Проведено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Результати аналізу свідчать, що ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» у 2022–2024 рр. зберегло стабільність фінансових показників, відновило прибутковість після тимчасового спаду та забезпечило високий рівень рентабельності. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку, проте ключовими завданнями залишаються контроль за собівартістю, підвищення ефективності використання основних фондів та продовження інвестиційно-інноваційної діяльності.

6. Надано оцінку стану системи управління та використання управлінських технологій в ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». система управління ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» перебуває на етапі часткової цифрової трансформації, що поєднує сильні сторони та проблемні аспекти. Серед ключових переваг варто виділити кваліфікований управлінський склад, доступ до сучасних технологій управління та виробництва, поступову автоматизацію процесів і вигідне географічне розташування. Це створює основу для ефективного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Важливим здобутком є використання цифрових інструментів для контролю виробничих процесів, електронного документообігу та оперативного аналізу даних. Разом із тим підприємство має значні можливості для вдосконалення завдяки державній підтримці цифровізації аграрної галузі, доступу до грантових програм, впровадженню інтелектуальних систем моніторингу та використанню альтернативних джерел енергії. Реалізація цих можливостей у поєднанні з мінімізацією загроз (економічна та політична нестабільність, військові ризики, кібератаки, законодавчі прогалини) дозволить сформувати стійку стратегію цифрової

трансформації. Це забезпечить оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності, зниження витрат та створення довгострокової конкурентної переваги на аграрному ринку.

7. Сформовано стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» на основі інноваційних управлінських технологій. Стратегічний розвиток ТОВ «Світанок Старі Маяки» має базуватися на впровадженні інноваційних управлінських технологій, що забезпечують цифрову трансформацію ключових бізнес-процесів. Врахування зовнішніх і внутрішніх трендів, а також визначених стратегічних викликів дає можливість сформулювати систему стратегічних напрямів, спрямованих на підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Реалізація розробленої стратегії дозволить не лише оптимізувати виробничі та управлінські процеси, але й забезпечити підприємству стратегічні переваги в умовах цифрової економіки, підвищити його ринкову стійкість, забезпечити сталий розвиток та зміцнити позиції на внутрішньому і міжнародному ринках.

8. Обґрунтовано вибір та впровадження ERP/CRM-системи для ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Доведено, що вибір ERP-системи має ґрунтуватися на балансі між функціональними можливостями та фінансовими витратами, що забезпечить ефективність управління та довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Враховуючи специфіку діяльності аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», доцільним є впровадження ERP/CRM-системи Soft.Farm, яка спеціалізується саме на потребах агробізнесу та забезпечує комплексну цифрову трансформацію виробничих і управлінських процесів. Саме тому, Soft.Farm рекомендується до впровадження у ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» як найбільш оптимальне рішення для аграрного підприємства. Система забезпечить ефективне управління земельним банком, виробничими та фінансовими процесами, сприятиме підвищенню врожайності та

зниженню витрат, а також зміцнить конкурентні позиції підприємства на аграрному ринку

9. Визначено концептуальні аспекти оцінки ефективності впровадження інноваційних управлінських технологій. Розрахунки підтверджують економічну доцільність ERP-системи Soft.Farm (з чат-ботами для Telegram та Viber) у діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Попри інвестиції близько 465 тис. грн, прогнозований ефект за 5 років перевищує 1,12 млн грн, що більш ніж удвічі покриває витрати. Період окупності — близько 2 років, ROI — 141 %. Водночас нестабільна економічна ситуація (війна, ринкові коливання, зростання цін на ресурси) може впливати на результати. Попри ризики, впровадження ERP-рішень є стратегічно важливим для аграрних підприємств середнього масштабу.

10. В результаті проведеного дослідження знання щодо розробки ефективної стратегії впровадження інноваційних управлінських технологій та ERP-систем в управлінську діяльність аграрного підприємства ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» ERP-системи Soft.Farm забезпечує комплексне управління бізнес-процесами: фінансами, земельним банком, договорами, виробничими та логістичними операціями. Система автоматизує рутинні завдання, покращує комунікацію з пайовиками та працівниками через чат-боти, а також дозволяє здійснювати точний моніторинг і контроль витрат. Інтеграція ERP-системи Soft.Farm сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів та покращенню планування виробництва. Це створює основу для стратегічного розвитку ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ», забезпечує гнучкість і масштабованість системи управління та дозволяє підприємству адаптуватися до змін у законодавстві та економічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Слав'юк Р. А., Русин-Гриник Р. Р., Шпак Ю. Н., Демчук О. І. Компоненти системи управління аграрним підприємством на засадах діджиталізації бізнес-процесів. *Молодий вчений*, 2023, №10(122), с. 184–188. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-46>
2. Шпикуляк О. Г., Ксенофонтова К. Ю. Державне та ринкове регулювання розвитку аграрного підприємництва як інституційної соціально-економічної системи: управлінський аспект. *Економіка та суспільство*, 2023, №56, с. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-116>
3. Черниш О. В. Ефективність застосування системи моніторингу й контролю в управлінні аграрним підприємством. *Аграрна економіка*, 2022, №4, с. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-4-10>
4. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29–34. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.19-20.29](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.29)
5. Коленда Н. В., Дитина О. М. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, №26, с. 53–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-53>
6. Таран-Лала О., & Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021, № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
7. Міньковська А. В., Молчанов А. С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Проблеми економіки*, 2023, №8, с. 295–300. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-295-300>
8. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2025, №71, с. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>

9. Халіна В., & Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2024, №63. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>

10. Пилявець В. М., Пославська Л. І. Організаційні засади контролю процесу виробництва рослинницької продукції в діяльності підприємств АПК. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 905. URL : <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>

11. Могильна Л. М., Харченко Т. М., Клецова Н. В. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2023, №54, с. 55-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55>

12. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*, 2014, №10, С. 96-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21

13. Глушчевський В. В., Смородін В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академія*, 2016, №4 (1), С. 70-76. : URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_4%281%29_16

14. Кравченко О. В., Ткаченко А. А. Електронний документообіг в системі управління підприємством. *Науковий вісник. Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 2018. №. 31, С.116-119.

15. Фещенко Є., Ганбарова Д. Особливості ведення електронного документообігу суб'єктами господарювання в сучасних умовах. *Молодий вчений*, 2023, №2 (114), С. 127-133. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-2-114-24>

16. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

17. Деякі питання документування управлінської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#n18>

18. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

19. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»: Закон України від 19.07.2022 № 2435-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2435-20#Text>

20. Щодо організації ведення договірної роботи під час воєнного стану. Державний експертний центр МОЗ України. 31.03.2022. URL: <https://www.dec.gov.ua/news/shhodo-organizacziyi-vedennya-dogovirnoyi-roboty-pid-chas-voyennogo-stanu/>

21. Черьомухіна, О., Чалюк, Ю., & Кириленко, В. Сучасний вимір ринку праці в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2021, № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-85>

22. Диденко Е. А., Крисюк Ю. О. Бенчмаркінг в системі управління організацією. *Вісник. Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*, 2015. № 4, С. 20-26.

23. Цвігун, Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 2017, № 23 (2), С. 9-13.

24. Маковецька І.М., Диченко А.С., Валенок А.М. Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №2(45), 2024. С. 62-67. URL: [DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010808](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010808).

25. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія Регіональна економіка*. № 19(75), (2022). URL: DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26).

26. Бурдяк М.І., Томашук І.В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. №7, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2>

27. Газуда Л.М., Газуда М.В., Герцег В.А. Ключові аспекти цифровізації сільського господарства. Вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка». №1(63), 2024. С. 79–86. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).79-86](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).79-86)

28. Самойленко Д. Особливості застосування цифрових технологій в агробізнесі. Економіка та суспільство. №64, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148>

29. Сучасні технології в сільському господарстві. URL: <https://eos.com/uk/blog/suchasni-tekhnohii-v-silskomu-hospodarstvi/>

30. Impacts of the digital economy on the food chain and the CAP / Research for AGRI Committee of EP. Policy Department for Structural and Cohesion Policies Directorate-General for Internal Policies. PE 629.192 – February 2019. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629192/IPOL_%20STUD\(2019\)629192_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629192/IPOL_%20STUD(2019)629192_EN.pdf)

31. Халімон Т.М. Інформаційні технології як платформа ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 67–74.

32. Касяненко Ю.Ю. Інформаційно-комунікаційне забезпечення інноваційної діяльності агропромислових підприємств. 2018. 104 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24983/1/Kasjanenko_magistr.pdf

33. Песцов В. В. ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги. Економіка та суспільство, 2024, № 68, с. 147–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-147>.

34. Сьомченко В., Пушкарь І., Саєнко О., Волобуєв, М. Цифрові технології в управлінні витратами аграрних підприємств: європейські тренди

та українські перспективи. *Grail of Science*, 2025, № 57. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.10.2025.020>.

35. Черв'яков В. Впровадження ERP-систем для обліку матеріальних ресурсів у сільському господарстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2025, Т. 344, № 4, с. 89–95. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-89>

36. Пришляк К. В., Семененко Ю. В., Буяк Л. В. Цифрова трансформація аграрних підприємств за допомогою ERP-систем. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*, 2024, № 32(60), с. 4-10. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-32\(60\)-4-10](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-32(60)-4-10)

37. Копишинська О. В., Уткін Ю. О., Слюсар І. В., Муравльов В. В. Використання сучасних ERP-систем у ланцюгах постачання агропродовольчої продукції як стратегія досягнення Індустрії 4.0. *Engineering Proceedings*, 2023, Т. 4, № 15. DOI: <https://doi.org/10.3390/engproc2023040015>

38. Водянка Л.Д., Юрій Т.П., Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2020. № 12. С. 67–73. URL: DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202012067>

39. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Агро-світ*. 2022. № 1. С. 36-43. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3551&i=>

40. Негрей, М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 2023 № 8(1), С. 94-100. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>

41. Петрик М. Р., Теслюк П. П. Основні тенденції розвитку ERP-систем для аграрних підприємств. Теоретичні та прикладні аспекти радіотехніки, приладобудування і комп'ютерних технологій: матеріали IV Міжн. наук.-техн. конф., м. Тернопіль, 20–21 червня 2019. С. 218-219. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28835/2/TPARP_2019_Petryk_M_R-The_main_tendencies_of_218-219.pdf

42. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 30-47.

43. Андрухів, І. Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024, № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-91>

44. Баран Р. Я., Романчукевич М. Й. Оцінка ефективності впровадження та функціонування інформаційних систем управління підприємствами. *Моделювання регіональної економіки*. 2015, № 1(25). URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/40910651-e9e5-493c-8a1f-4605a724dd99/content>

45. Лисак В. М. Оцінка ефективності впровадження автоматизованих систем управління підприємством: проблеми та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009, № 5. Т. 2. С. 261–265. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5635043&tb=ground-section>

46. Бордіяну І., Нурекенова Е., Мамбетказієв А., Байкенов Ж., Непшина В. Оцінка ефективності управлінських інформаційних систем в аграрних компаніях. *Science Horizon*, 2025. №5 (28). С. 102-114. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor5.2025.102>

47. Ярошук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*, №68, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>

48. Бурдяк М. Цифровізація як чинник економічної стійкості та ефективності аграрних підприємств: стратегічні рішення. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2025, №44, т.344 DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-13>

49. Мандич О.В., Бабко Н.М., Устік Т.В. Особливості цифровізації для відновлення агробізнесу України. *Український журнал прикладної економіки*

та технології, 2022. № 3 (7), С. 95-100. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-13>

50. YouControl — повне досьє на кожну компанію України URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6083343&tb=file#express-universal-file>

51. Офіційний сайт ТОВ «СВИТАНОК СТАРІ МАЯКИ» URL: <https://svitanoksm-seeds.com.ua/prajs-lyst/>

52. Чуєнко В. Ефективність цифровізації в агропромисловому комплексі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical sciences*. 2023, № (329), С. 354–357. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/01/329-ts-2023-n6-354-357.pdf>

53. Мельник Б. Економічні переваги цифрової трансформації аграрного сектору: аналіз інструментів і практик. *Економіка та суспільство*. 2025, № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-99>

54. Кифяк В. Цифрові аграрні технології: зміст та основні види. *Науковий вісник Полісся*. 2025, № 1 (30), С. 33–50. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-33-50](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-33-50)

55. Кушнір В. О., Кушнір Л. А. Використання цифрових технологій у стратегічному менеджменті аграрними підприємствами. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024, №42. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.20>

56. Гончаренко О. Запровадження цифровізації у державне управління агропромисловим комплексом України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024, №8, С. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-36-43>

57. Палій М., Канцедаль Н. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. №10. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-226-239>

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

59. Ярошук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2024, № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>

60. Надія Сіденко Аналіз великих даних: Як прогнозна аналітика сприяє зростанню бізнесу. URL: <https://pinta.com.ua/uk/blog/big-data-ai-predictive-analytics>

61. Роль сучасних технологій в оптимізації логістичних процесів. URL: <https://pakline-group.com.ua/about/news/rol-suchasnykh-tekhnologii-v-optimizatsii-lohistychnykh-protsesiv>

62. Лазебник Л., Войтенко В. Цифрові технології в управлінні сільськогосподарським підприємством. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022, №6(41), С. 203–210. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251440>

63. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. *Агросвіт*. 2024, № 19. С.53-62. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53>

64. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Ткаченко К. В., Микитюк Д. М., Семисал А. В. Сучасний стан та проблеми впровадження цифрових технологій в практику діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 35–39. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.15-16.35](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.15-16.35)

65. Подсоха А. Принципи цифрового управління в аграрному секторі як інструмент підтримки продовольчої безпеки. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2023, № 1, С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2023-1-11>

66. Корицька О., Муринець Ю. І. Аналізування розвитку аграрного сектору країн єс: цифрові можливості eurostat . *Економіка та суспільство*, 2024, №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-16>
67. PERFECTUM CRM+ERP . URL: <https://promo.uspacy.ua/>
68. Perfectum CRM+ERP. URL: <https://perfectum.ua/ua/>
69. IT-Enterprise URL: <https://www.it.ua/>
70. Tend ERP. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/tend-erp/>
71. Soft.Farm. URL: <https://www.soft.farm/uk>
72. ISpro (ІНСТАЛЬОВ: Корпоративний менеджмент) URL: <https://ispro.ua/>

ДОДАТКИ