

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

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Галина ЗАПША  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
освітньої програми «Менеджмент»  
за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК  
ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ДГ  
«ЮЖНИЙ» ІНСТИТУТУ КЛІМАТИЧНО ОРІЄНТОВАНОГО  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА НААН ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ  
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент  
Наталія ТЕЛІЧКО \_\_\_\_\_

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

Виконав здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
заочної форми навчання освітньо-  
професійної програми «Менеджмент»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Да ХАНЬ  
*Засвідчую, що кваліфікаційна робота  
містить результати власних досліджень.  
Використання ідей і текстів інших  
авторів має посилання на відповідне  
джерело \_\_\_\_\_ Да ХАНЬ*

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**

**Хань Да**

**1. Тема роботи:** *«Управління проектами інноваційного розвитку як фактор підвищення ефективності діяльності ДП «ДГ «Южний» Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН Одеського 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** *10 лютого 2026 р.*

**3. Об'єкт дослідження:** *процес управління проектами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві.*

**4. Предмет дослідження:** *теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління проектами інноваційного розвитку з метою підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. Дослідження здійснювалося на матеріалах ДП «ДГ «Южний» Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН» Одеського району Одеської області.*

**5.Перелік завдань, які потрібно розробити:**

**5.1. Теоретико-методичний розділ:**

- дослідити сутність та економічне значення управління проектами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах;
- узагальнити сучасні управлінські технології в системі реалізації інноваційних проектів;
- систематизувати методичні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційних проектів.

**5.2. Аналітичний розділ:**

- надати організаційно-виробничу характеристику діяльності аграрного підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства;

- оцінити потенціал управління проєктами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві.

### 5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- визначити стратегічні напрями інноваційного розвитку аграрного підприємства;

- обґрунтувати доцільність впровадження цифрових управлінських технологій в аграрному підприємстві;;

- провести економічне обґрунтування запропонованих інноваційних рішень в аграрному підприємстві.

## **6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:**

### 6.1.До теоретико-методичного розділу:

*Місце управління інноваційними проєктами в системі управління аграрним підприємством; Класифікація цифрових управлінських технологій за рівнем їх впливу на розвиток аграрного підприємства; Види цифрових технологій, що підвищують ефективність аграрного виробництва; Ключові відмінності сучасних ERP-систем та їх значення для аграрного сектору; Матриця факторів ефективного використання ресурсів на основі даних ERP-системи; Критерії вибору SaaS ERP-системи для аграрного підприємства.*

### 6.2. До аналітичного розділу:

*Організаційно-правові та економічні характеристики ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Географічне положення виробничої міцкості ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Виробничо-економічна спеціалізація ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Аналіз показників розміру та забезпеченості аграрного підприємства ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» виробничими ресурсами; Аналіз складу і структури посівних площ в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Аналіз урожайності сільськогосп-культур в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Аналіз виробництва основних видів продукції в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Аналіз обсягів реалізації продукції рослинництва в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Склад і структура активів станом на кінець року в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Аналіз складу та структури капіталу в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Аналіз вартості та структури чистого доходу від реалізації продукції в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Аналіз показників ефективності господарської діяльності в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Аналіз показників фінансової стійкості в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; PEST-аналіз потенціалу ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» щодо управління проєктами інноваційного розвитку; SWOT-аналіз потенціалу ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» щодо управління проєктами інноваційного розвитку; Рівень цифровізації управлінських процесів у системі управління проєктами інноваційного розвитку.*

### 6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

*Сучасні технології в управлінні аграрними підприємствами; Стратегічні напрями розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» на засадах впровадження інноваційних управлінських і цифрових технологій; Інструментарій реалізації стратегічних напрямів інноваційного розвитку; Структура системи управління проектами інноваційного розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Модель стратегії управління інноваційним розвитком ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» на засадах цифрової трансформації та модернізації виробництва; Порівняльна оцінка ERP-рішень для аграрного підприємства; Кошторис проекту впровадження Soft.Farm та інтеграції чат-бота Viber у систему управління ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Оцінка потенційного фінансового результату впровадження Soft.Farm та чат-бота Viber у системі управління ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; Прогноз фінансових результатів ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» після впровадження ERP-системи Soft.Farm та інтеграції чат-бота у Viber; Показники економічної ефективності впровадження Soft.Farm у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН».*

**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	22.06.2025-02.09.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	3.09.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-02.11.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	03.11.2025-22.12.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	23.12.2025-25.12.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	26.12.2025-22.01.2026	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.01.2026-08.02.2026	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	09.02.2026-16.02.2026	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	16.02.2026	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	16.02.2026-18.02.2026	0	
15	Попередній захист на кафедрі	18.02.2026	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.02.2026-22.02.2026	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	23.02.2026-28.02.2026	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» \_\_\_\_\_ Хань Да

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Наталія ТЕЛІЧКО

Гарант ОП \_\_\_\_\_ Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

## РЕФЕРАТ

**Хань Да** **Управління проектами інноваційного розвитку як фактор підвищення ефективності діяльності ДП «ДГ «Южний» Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН Одеського Району Одеської області.** – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

### **Загальна характеристика роботи**

*Актуальність теми.* учасні аграрні підприємства функціонують в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації економіки, кліматичних змін та воєнних ризиків. Це зумовлює необхідність застосування сучасних управлінських підходів до реалізації проектів інноваційного розвитку, спрямованих на модернізацію виробництва, цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію використання ресурсів та формування довгострокових конкурентних переваг. Управління проектами інноваційного розвитку виступає ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств.

Проблематика управління інноваційним розвитком підприємств висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Ансоффа І., Котлера Ф., Месель-Веселяка В.Я., Саблука П.Т., Шершньової З.Є. та інших. Водночас галузева специфіка управління проектами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах потребує подальшого наукового обґрунтування.

*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 кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління проектами інноваційного розвитку як фактору підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства.

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

- Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:
- дослідити сутність та економічне значення управління проектами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах;
- узагальнити сучасні управлінські технології в системі реалізації

- інноваційних проєктів;
- систематизувати методичні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційних проєктів;
- надати організаційно-виробничу характеристику діяльності аграрного підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства;
- оцінити потенціал управління проєктами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві;
- визначити стратегічні напрями інноваційного розвитку аграрного підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження цифрових управлінських технологій в аграрному підприємстві;;
- провести економічне обґрунтування запропонованих інноваційних рішень в аграрному підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є процес управління проєктами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління проєктами інноваційного розвитку з метою підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. Дослідження здійснювалося на матеріалах ДП «ДГ «Южний» Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН» Одеського району Одеської області.

*Методи дослідження.* Методичну базу кваліфікаційної роботи сформовано на основі загальнонаукових 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.

У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний і структурний, порівняльний та факторний аналіз, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, методи інвестиційного аналізу (NPV, IRR, період окупності) та таблично-графічний метод.

*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.

*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 29 таблиці та 36 рисунків. Список використаних джерел налічує 90 найменувань.

Управління проектами інноваційного розвитку як фактор підвищення ефективності діяльності ДП «ДГ «Южний» Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН Одеського Району Одеської області

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління проектами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах» розглянуто сутність управління проектами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах. Сучасні управлінські технології в управлінні проектами інноваційного розвитку, методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності управління проектами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах.

У другому розділі «аналіз умов управління агропромислою діяльністю ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»; 2.1 є організаційно-виробнича характеристика господарської діяльності аграрного підприємства; аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства. оцінка потенціалу управління проектами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві.

У третьому розділі «Розробка та впровадження інноваційних управлінських технологій у діяльність аграрного підприємства» Стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства на основі інноваційних управлінських технологій; формування та обґрунтування стратегії управління проектами інноваційного розвитку аграрного підприємства на засадах цифрової трансформації; оцінювання результативності впровадження інноваційних управлінських рішень у системі проектного розвитку підприємства.

### **Висновки**

У результаті узагальнення теоретико-методичних положень, аналітичної оцінки діяльності ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» та економічного обґрунтування запропонованого інвестиційного проекту модернізації виробництва сформульовано такі науково-практичні висновки:

1. Розкрито сутність управління проектами інноваційного розвитку як інструменту стратегічної модернізації аграрного підприємства та доведено його роль у підвищенні ефективності й фінансової стійкості в умовах кризових ризиків. Доведено, що впровадження цифрових технологій (FMS, GPS, IoT, агродрони) підвищує результативність виробництва та знижує витрати, що підтверджується загальною тенденцією цифровізації агросектору. Обґрунтовано застосування показників NPV, PI, CBR і строку окупності для оцінки ефективності інноваційних проектів з урахуванням ставки дисконту 16 %..

2. Визначено потенціал підприємства для інноваційного розвитку за умови модернізації техніки та впровадження цифрових систем управління. Встановлено потребу у зовнішньому фінансуванні; прогнозований дохід - 129532,00 тис. грн при собівартості 45 990,00 тис. грн забезпечує позитивний грошовий потік. SWOT-аналіз засвідчив перебування підприємства у зоні

«Сильні сторони - Можливості», що підтверджує доцільність реалізації інвестиційної стратегії.

3. Визначено стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства, що передбачають модернізацію техніко-технологічної бази, впровадження систем точного землеробства, цифровізацію виробничих процесів і розвиток інфраструктури зберігання. Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових управлінських технологій як інструменту підвищення ефективності виробництва та зростання результативності діяльності підприємства. Проведене економічне обґрунтування підтвердило фінансову ефективність і інвестиційну привабливість проекту, а також доцільність його реалізації за умов залучення зовнішньої підтримки.

Розвинуто засади управління проектами інноваційного розвитку через інтеграцію цифрових технологій та інвестиційного аналізу, удосконалено підхід до інвестиційної політики. Результати придатні до практичного впровадження, мету досягнуто, завдання виконано.

## АНОТАЦІЯ

**Хань Да Управління проектами інноваційного розвитку як фактор підвищення ефективності діяльності ДП «ДГ «Южний» Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН Одеського Району Одеської області.. – На правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

В кваліфікаційній роботі досліджена сутність управління проектами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах, досліджено сучасні управлінські технології в управлінні проектами інноваційного розвитку, узагальнено методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності управління проектами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах.

Проведено Аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства. Надано оцінку потенціалу управління проектами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві.

Сформувано стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства на основі інноваційних управлінських технологій, обґрунтовано формування та обґрунтування стратегії управління проектами інноваційного розвитку аграрного підприємства на засадах цифрової трансформації, визначено оцінювання результативності впровадження інноваційних управлінських рішень у системі проектного розвитку підприємства.

*Ключові слова:* інновації, інноваційні управлінські технології, ERP/CRM-системи, стратегія інноваційного розвитку, інвестиції.

## ANNOTATION

**Han Da. Management of Innovative Development Projects as a Factor in Increasing the Efficiency of the State Enterprise “DG ‘Yuzhny’ of the Institute of Climate-Oriented Agriculture of NAAS, Odesa District, Odesa Region.”** - On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odesa, 2026.

Master's qualification thesis for obtaining the educational degree “Master” in specialty 073 “Management.” Odessa State Agrarian University, Odesa, 2026.

The thesis investigates the essence of managing innovative development projects in agricultural enterprises, examines modern management technologies used in innovative project management, and generalizes methodological approaches to assessing the economic efficiency of managing innovative development projects in agricultural enterprises.

An analysis of the financial and economic condition of the agricultural enterprise was conducted. The potential for managing innovative development projects at the enterprise was assessed.

Strategic directions for the development of the agricultural enterprise based on innovative management technologies were formulated. The formation and substantiation of a strategy for managing innovative development projects on the basis of digital transformation were justified, and the effectiveness of implementing innovative management decisions within the enterprise's project development system was evaluated.

**Keywords:** innovation, innovative management technologies, ERP/CRM systems, innovative development strategy, investments.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	6
1.1. Сутність управління проєктами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах .....	6
1.2. Сучасні управлінські технології в управлінні проєктами інноваційного розвитку .....	14
1.3. Методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності управління проєктами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах .....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ РОЗВИТКУ ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» .....	48
2.1. Організаційно-виробнича характеристика господарської діяльності аграрного підприємства .....	48
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства .....	65
2.3. Оцінка потенціалу управління проєктами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві .....	78
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	89
3.1. Стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства на основі інноваційних управлінських технологій .....	89
3.2. Формування та обґрунтування стратегії управління проєктами інноваційного розвитку аграрного підприємства на засадах цифрової трансформації .....	98
3.3. Оцінювання результативності впровадження інноваційних управлінських рішень у системі проєктного розвитку підприємства .....	101
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ.....	112
	122

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації економіки, кліматичних змін, воєнних ризиків та нестабільності ринкового середовища. За таких обставин забезпечення ефективності діяльності аграрних підприємств потребує впровадження інноваційних підходів до управління, зокрема реалізації проєктів інноваційного розвитку, спрямованих на модернізацію виробництва, цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію використання ресурсів та формування стійких конкурентних переваг. У сучасній економіці інновації виступають ключовим чинником підвищення продуктивності праці, зростання прибутковості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Для аграрного сектору це означає впровадження цифрових управлінських технологій, систем автоматизації виробництва, ERP- та CRM-рішень, інструментів точного землеробства, аналітичних платформ моніторингу ресурсів і прогнозування результатів діяльності. Реалізація інноваційних змін потребує застосування сучасних методів управління проєктами як інструменту стратегічної трансформації підприємства.

Теоретико-методологічні засади управління інноваційним розвитком підприємств висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Ансоффа І., Котлера Ф., Ковтуна О.І., Месель-Веселяка В.Я., Саблука П.Т., Шершньової З.Є., Ноздріної Л.В., Чикаренків О.О. та інших дослідників.

Їх наукові напрацювання сформували підґрунтя для дослідження інноваційної діяльності підприємств, механізмів стратегічного управління та оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Водночас специфіка управління проєктами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах, з урахуванням галузевих, ресурсних та цифрових особливостей, потребує подальшого наукового уточнення та практичного обґрунтування.

*Мета та завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління проєктами інноваційного розвитку як фактору підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність та економічне значення управління проєктами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах;
- узагальнити сучасні управлінські технології в системі реалізації інноваційних проєктів;
- систематизувати методичні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційних проєктів;
- надати організаційно-виробничу характеристику діяльності аграрного підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства;
- оцінити потенціал управління проєктами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві;
- визначити стратегічні напрями інноваційного розвитку аграрного підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження цифрових управлінських технологій в аграрному підприємстві;;
- провести економічне обґрунтування запропонованих інноваційних рішень в аграрному підприємстві.

*Об'єктом дослідження є* процес управління проєктами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві.

*Предметом дослідження є* теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління проєктами інноваційного розвитку з метою підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. Дослідження здійснювалося на матеріалах ДП «ДГ «Южний» Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН» Одеського району Одеської області.

*Методи дослідження.* У процесі виконання роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: діалектичний метод - для розкриття економічної сутності управління проєктами інноваційного розвитку; системний і структурний аналіз - для дослідження складових системи управління підприємством; порівняльний та факторний аналіз - для оцінки фінансово-економічних показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи - для обробки звітних даних; методи інвестиційного аналізу (NPV, IRR, період окупності) - для оцінки ефективності інноваційних проєктів; SWOT-аналіз - для визначення стратегічних позицій підприємства; таблично-графічний метод - для наочного представлення результатів дослідження.

*Інформаційне забезпечення* дослідження становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність підприємства, матеріали наукових публікацій, монографій і періодичних видань з проблематики інноваційного розвитку та управління проєктами.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у подальшому розвитку науково-прикладних підходів до управління проєктами інноваційного розвитку аграрного підприємства, що передбачає інтеграцію цифрових управлінських технологій, економічного обґрунтування інвестиційних рішень та формування стратегічних напрямів модернізації виробництва з урахуванням галузевої специфіки. Запропоновано комплекс організаційно-економічних заходів щодо впровадження цифрової ERP-платформи та аналітичних інструментів управління ресурсами підприємства.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у розробці прикладних рекомендацій щодо впровадження інноваційних управлінських технологій у діяльність аграрного підприємства, що забезпечують підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію виробничих процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### **1.1. Сутність управління проєктами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах**

Сучасний економічний розвиток відзначається високою конкуренцією, що зумовлює потребу у впровадженні більш ефективних методів управління. Ключовим чинником підвищення результативності діяльності є інноваційний розвиток. Саме інновації забезпечують сільськогосподарським підприємствам зміцнення ринкових позицій, зростання прибутковості та конкурентоспроможності, підвищення ефективності й якості продукції.

В умовах структурних змін світової економіки та посилення технологічних викликів питання інноваційного розвитку аграрних підприємств набуває особливої актуальності. Динамічність форм і методів організації інноваційного процесу потребує постійного оновлення підходів до впровадження інновацій у діяльність підприємств [73].

Окремі науковці [74, 75] розглядають інноваційний розвиток у межах двох підходів - статичного та динамічного. До статичного відносять ресурсний, результативний і системний підходи, а до динамічного - процесний і функціональний [74-76].

Більшість дослідників визначають сутність інноваційного розвитку через такі положення [75, 77]:

- інноваційний процес охоплює науково-дослідну, науково-технічну, виробничу та маркетингову діяльність;
- нововведення проходять певні етапи життєвого циклу, що мають часовий і поетапний характер;

- інноваційний розвиток не є самоціллю підприємства, а виступає складовою інвестиційної діяльності та механізмом створення й поширення нових продуктів і послуг [78].

Інноваційний аспект розвитку аграрних підприємств обґрунтовують А.В. Міньковська та А.С. Молчанов, наголошуючи на впровадженні нових технологій і сучасних методів організації виробництва [7]. Н. Коваленко та Ю. Малахова трактують управління інноваційною діяльністю як важливий інструмент формування конкурентних переваг аграрних підприємств [8].

Отже, система управління аграрним підприємством має комплексний характер і поєднує організаційні, економічні, інноваційні, стратегічні та соціальні складові. Така інтеграція забезпечує результативність виробництва, управлінську гнучкість і стійкість до зовнішніх впливів.

Інноваційна діяльність у сільському господарстві передбачає впровадження та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок. Її реалізація забезпечує виведення на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг аграрного підприємства [79].

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні визначаються з урахуванням наукового, економічного й соціального обґрунтування та закріплюються на законодавчому рівні. Вони орієнтовані на виробництво високотехнологічної, конкурентоспроможної й екологічно безпечної продукції, надання якісних послуг і зміцнення експортного потенціалу держави.

Інноваційна сфера охоплює не лише об'єкти інновацій і суб'єктів господарювання, а й комплексну систему їх реалізації, що включає управління, інфраструктурне забезпечення, фінансову та інвестиційну підтримку.

В Україні до об'єктів інноваційної діяльності належать інноваційні програми та проекти, нові знання й інтелектуальні продукти, сучасне виробниче обладнання і пов'язані з ним технологічні процеси. Також до них відносять організаційно-технічні рішення виробничого, комерційного чи

адміністративного характеру, що суттєво покращують структуру та якість виробництва і соціальної сфери, нові види сировини та способи її переробки, товарну продукцію, а також механізми формування споживчого ринку і збуту продукції [79].

Узагальнення сучасних підходів до трактування поняття «інноваційний потенціал сільськогосподарського підприємства» [80-82] свідчить, що його розглядають як сукупність взаємопов'язаних ресурсів і умов, які забезпечують їх ефективне використання для досягнення цілей інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З позицій ціннісно-орієнтованого управління можна виокремити два ключові аспекти управління розвитком інноваційного потенціалу аграрного підприємства: Перший аспект полягає у формуванні ресурсів для створення споживчої цінності, другий — у мотивації персоналу до активної участі в інноваційній діяльності відповідно до стратегічних цілей.

Для реалізації першого аспекту необхідно налагодити систему аналізу ринку й потреб споживачів, що дозволить визначити пріоритети розробки нових продуктів і модернізації виробничих та управлінських технологій.

Водночас розвиток інноваційного потенціалу аграрного підприємства залежить від поведінкових установок керівництва, що визначають стратегічні рішення. Зазвичай виокремлюють активну, адаптивно-реактивну та обережно-поступальну моделі поведінки [83].

Адаптивно-реактивний тип поведінки (пасивний) характерний для підприємств, що лише пристосовуються до вже впроваджених на ринку інновацій і наслідують конкурентів.

Обережно-поступальний тип передбачає здатність реагувати на «слабкі сигнали» ринку та завчасно готуватися до можливих змін.

Активний тип проявляється у прагненні підприємства самостійно впливати на ринкове середовище та формувати попит. Хоча він більш притаманний великим економічно потужним суб'єктам, навіть малі

підприємства можуть реалізовувати його через впровадження інноваційних продуктів.

Саме активна модель забезпечує найвищий потенціал зростання, попри підвищений рівень ризику, і є найбільш ефективною в умовах конкуренції та глобалізаційних змін. Тому вона має бути пріоритетною в системі ціннісно-орієнтованого управління аграрним підприємством.

Отже, існуючі підходи до управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах потребують подальшого наукового уточнення та розвитку, зокрема щодо:

- визначення складу й змісту функцій інноваційного процесу в діяльності підприємств і галузі загалом;
- формування інституційної структури учасників інновацій в аграрній сфері;
- удосконалення організаційно-економічної взаємодії між суб'єктами інноваційно-інвестиційного процесу на засадах мережевої парадигми.

У більшості країн ефективне управління інноваціями та високий інноваційний потенціал аграрних підприємств є основою їх сталого розвитку й конкурентоспроможності. Це передбачає впровадження сучасних технологій, розвиток компетенцій персоналу та інтеграцію наукових розробок.

Сутність стратегічних заходів аграрного підприємства полягає в їх новизні та інноваційному характері реалізації в економічній, виробничій чи збутовій діяльності.

Стратегічне управління інноваціями має бути орієнтоване на розв'язання актуальних проблем через застосування підходів, що відповідають специфіці інноваційних проєктів. Водночас підприємство повинно мати широкий спектр альтернатив для відбору найбільш ефективних проєктів [84, с. 211].

Принцип своєчасної реалізації інноваційного потенціалу передбачає недопущення зволікань, адже затримка з упровадженням ідеї може призвести

до втрати її економічної новизни через появу більш досконалих ринкових рішень.

Принцип «грання на випередження» у підготовці кадрів полягає у формуванні високого інноваційного потенціалу персоналу через опанування сучасних знань і розвиток дослідницьких компетенцій.

Принцип урахування інерційності зовнішнього середовища передбачає дотримання нормативно-правових вимог (стандартизація, сертифікація) та врахування їх недосконалості, з можливістю завчасного ініціювання необхідних процедур відповідно до потреб ринку [85].

Інноваційний розвиток охоплює не лише впровадження новацій, а й формування системи умов і факторів для їх ефективної реалізації. Для його дослідження доцільно застосовувати системний підхід до аналізу економічних процесів.

У цьому контексті:

- аграрне підприємство слід розглядати як цілісну економічну систему, розвиток якої базується на розширеному відтворенні на інноваційній основі;
- його стратегічною метою є накопичення капіталу для забезпечення інноваційного зростання;
- завдання економічної науки полягає в розробці методів, механізмів і принципів управління, що узгоджують інтереси суб'єктів господарювання та сприяють їх ефективній взаємодії.

Раціональне управління інноваційною діяльністю забезпечує оптимальне використання ресурсів і підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Місце управління інноваційними проектами в системі управління аграрним підприємством (рис. 1.1).

Система управління інноваційними проектами в системі 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.

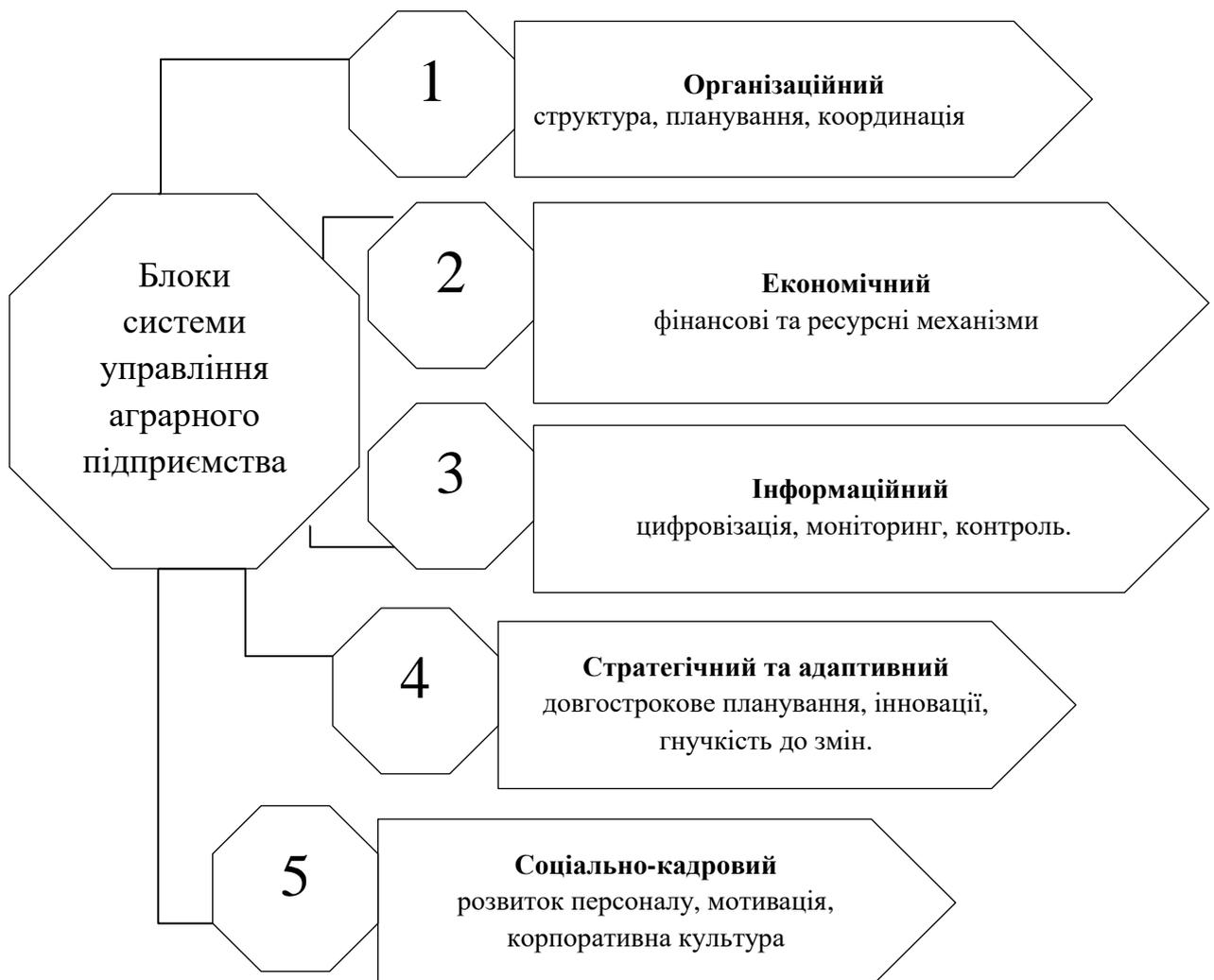


Рисунок 1.1 – Місце управління інноваційними проектами в системі управління аграрним підприємством

*Джерело: складено автором за [12]*

Організаційний блок системи управління охоплює формування управлінської структури, розподіл функцій і повноважень, координацію

діяльності підрозділів та реалізацію базових функцій менеджменту — планування, організації, мотивації й контролю. Його визначальну роль у забезпеченні узгодженості управлінських рішень і раціонального використання ресурсів обґрунтовують Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. [4].

Економічний блок включає механізми фінансового планування, бюджетування, контролю витрат, аналізу рентабельності та оцінки ефективності інвестиційних рішень. Слав'юк Р. А., Русин-Гриник Р. Р., Шпак Ю. Н., Демчук О. І. підкреслюють, що саме економічні інструменти забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства [1].

Інформаційний блок ґрунтується на цифровізації бізнес-процесів і використанні сучасних інформаційних технологій для інтеграції управлінських функцій, моніторингу та підтримки прийняття рішень. Значення цифрових інструментів і систем показників ефективності обґрунтовано у працях Слав'юк Р. А. та ін. [1] і Черниш О. В. [3].

Стратегічно-адаптивний блок передбачає формування довгострокових цілей, аналіз зовнішнього середовища та розробку стратегій розвитку. Таран-Лала О., Сухорук К. визначають стратегічне управління як основу забезпечення конкурентоспроможності [6], а Халіна В., Колбасинський Ю. акцентують на необхідності адаптивності системи управління в умовах змінного ринку [9].

Соціально-кадровий блок спрямований на розвиток людського капіталу, удосконалення мотиваційних механізмів і формування корпоративної культури. Могильна Л. М., Харченко Т. М., Клецова Н. В. доводять, що управління соціально-економічним розвитком персоналу є важливою передумовою сталого функціонування підприємства [11].

Отже, система управління аграрним підприємством є багаторівневою та структурно інтегрованою і включає п'ять взаємопов'язаних блоків: організаційний, економічний, інформаційний, стратегічно-адаптивний та соціально-кадровий. Кожен із зазначених блоків виконує власні функціональні

завдання — від координації управлінських процесів і фінансового забезпечення до цифрової підтримки рішень, стратегічного планування та розвитку людського капіталу.

Водночас їх ефективність проявляється не ізольовано, а у взаємодії та взаємодоповненні. Саме інтеграція цих складових формує цілісну систему управління, здатну забезпечувати раціональне використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища, інноваційну активність і довгострокову конкурентоспроможність аграрного підприємства.

В свою чергу, стратегія інноваційного розвитку — це модель реалізації ключових інноваційних заходів, необхідних для втілення корпоративної стратегії. Вона може бути спрямована на оновлення виробництва, збуту або споживчих характеристик продукції.

Метою формування стратегії управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства є запобігання деградації науково-інноваційного потенціалу та забезпечення його стійкості в умовах економічної нестабільності. Для цього необхідно вирішити відповідні завдання [86, 88]:

- створення умов для оперативного й ефективного впровадження технічних інновацій та здійснення структурно-технологічних змін на рівні підприємств і економіки загалом;

- збереження та розвиток стратегічного науково-технічного потенціалу за пріоритетними напрямками;

- формування належних матеріальних умов для підтримки кадрового потенціалу й запобігання відтоку висококваліфікованих фахівців.

Розробка стратегії інноваційного розвитку передбачає визначення стратегічних цілей, оцінку ресурсного забезпечення, аналіз альтернатив, формування програми дій, проєкту й бюджету, а також оцінку сильних і слабких сторін підприємства з урахуванням обраної мети.

Важливим є також аналіз стану науково-інноваційного сектору, типу інноваційної структури та напрямів її діяльності з урахуванням конкурентного середовища і перспектив розвитку. На цій основі

визначаються ключові фактори формування інноваційної стратегії підприємства [87, 89].

Таким чином, управління проєктами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах є складовою інтегрованої системи стратегічного управління, що поєднує організаційні, економічні, інформаційні, соціально-кадрові та адаптивні механізми. Інноваційний розвиток розглядається не лише як процес впровадження новацій, а як комплексна система формування ресурсного потенціалу, мотиваційного середовища, інституційної взаємодії та стратегічного вибору альтернатив.

Ефективність управління інноваційними проєктами визначається здатністю підприємства своєчасно реалізовувати інноваційні ідеї, формувати компетентний кадровий потенціал, враховувати нормативно-правові обмеження та забезпечувати гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

З огляду на це, управління інноваційними проєктами виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного підприємства, що зумовлює необхідність подальшого методичного обґрунтування механізмів їх планування, відбору та реалізації.

## **1.2. Сучасні управлінські технології в управлінні проєктами інноваційного розвитку**

Сучасні аграрні підприємства здійснюють свою діяльність в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, що характеризується посиленням конкуренції, нестабільністю ринкової кон'юнктури, впливом кліматичних ризиків, трансформацією логістичних ланцюгів та активною цифровізацією економіки. За таких обставин ефективність управління перестає ґрунтуватися виключно на традиційних адміністративних підходах і дедалі більше залежить від рівня впровадження інноваційних

управлінських технологій. Інноваційні управлінські рішення в аграрному секторі охоплюють комплексну цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію документообігу, впровадження інтегрованих інформаційних систем, використання платформ моніторингу виробничих показників та аналітичних інструментів обробки даних. Застосування таких технологій забезпечує синхронізацію виробничих, фінансових, логістичних і кадрових процесів, підвищує прозорість управління та створює передумови для оперативного прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У наукових працях Маковецької І.М., Диченка А.С. та Валенка А.М. система управління підприємством у сучасних умовах інформаційної економіки трактується як цілісна інтегрована сукупність взаємопов'язаних елементів, функціональні характеристики яких формуються відповідно до визначених цілей і принципів управління, причому саме стратегічні цілі виступають системоутворюючим ядром, що забезпечує внутрішню узгодженість, цілісність і спрямованість усіх управлінських процесів [24]. Водночас Потьомкіна О.В. та Гордійчук А.І. акцентують увагу на тому, що сучасна трансформація системи управління підприємством зумовлена широкомасштабним впровадженням інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, які забезпечують інтеграцію програмних рішень із виробничими процесами та механізмами контролю їх реалізації, формуючи якісно нову модель цифрово інтегрованого управління [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].

Сучасний етап трансформації системи управління підприємством характеризується активним впровадженням новітніх інформаційних і

цифрових технологій у всі складові управлінського процесу, що зумовлює переорієнтацію традиційних підходів до організації, координації та контролю діяльності. Визначальною особливістю цих змін є тісна інтеграція цифрових програмних рішень із виробничими процесами та механізмами їх контролю, що забезпечує безперервність інформаційних потоків, підвищення прозорості діяльності та обґрунтованість управлінських рішень [25]. У такому контексті інформаційно-комунікаційні технології набувають статусу ключового інструментарію систем підтримки прийняття стратегічних рішень, оскільки дозволяють здійснювати оперативний збір, обробку та аналітичну інтерпретацію даних у режимі реального часу. Їх широке впровадження в аграрному секторі протягом останніх років сприяло суттєвій модернізації виробничих процесів, підвищенню економічної ефективності, екологічної безпеки та технологічної результативності господарювання, що підтверджується результатами відповідних досліджень [26; 27; 28].

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) у сучасних умовах набувають статусу стратегічного інструментарію систем підтримки прийняття управлінських рішень, забезпечуючи інформаційно-аналітичне підґрунтя для формування та реалізації довгострокових цілей підприємства. В аграрному секторі їх впровадження має особливу значущість, оскільки сприяє інтеграції управлінських і виробничих процесів у єдине цифрове середовище, що дозволяє здійснювати комплексний моніторинг використання земельних, матеріально-технічних, фінансових і трудових ресурсів. Завдяки застосуванню ІКТ управлінський персонал отримує доступ до актуалізованих даних у режимі реального часу, що підвищує оперативність реагування на коливання ринкової кон'юнктури, кліматичні ризики та внутрішні дисфункції господарської діяльності, забезпечуючи підвищення адаптивності та обґрунтованості управлінських рішень.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору цифрові технології стали визначальним чинником якісної трансформації господарської

діяльності. Застосування ERP-систем, електронного документообігу, платформ агромоніторингу, мобільних застосунків та аналітичних сервісів забезпечує інтеграцію виробничих і управлінських процесів у єдиному інформаційному середовищі. Це створює можливості для оптимізації планування посівних площ, контролю стану ґрунтів і посівів, моніторингу врожайності, а також прогнозування фінансових результатів із використанням аналітичних моделей. Унаслідок цього підвищується економічна результативність виробництва, зменшуються витрати й технологічні втрати, а також забезпечується екологічна безпека через точне дозування добрив, раціональне використання водних ресурсів і мінімізацію антропогенного навантаження на довкілля.

Отже, інформаційно-комунікаційні технології виконують не лише інструментальну функцію автоматизації управлінських процедур, а й формують стратегічні конкурентні переваги аграрного підприємства. Вони підвищують прозорість прийняття рішень, сприяють посиленню управлінської дисципліни, забезпечують інтеграцію структурних підрозділів та узгодженість їх діяльності. У результаті підприємство набуває більшої гнучкості, інноваційної спроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища, що є передумовою його сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується активним упровадженням комплексу інноваційних цифрових рішень, які трансформують як виробничу, так і управлінську складову діяльності підприємств. До найбільш поширених і стратегічно значущих технологій належать ERP- та CRM-системи, що забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих і кадрових процесів у єдиній інформаційній платформі, підвищуючи прозорість управління та контроль ресурсів [24]. Вагому роль відіграють системи точного землеробства (Precision Agriculture), які передбачають використання GPS-навігації, сенсорних технологій та

безпілотних літальних апаратів для моніторингу стану ґрунтів і посівів, оптимізації внесення добрив і регулювання зрошення [25].

Значний потенціал мають технології агромоніторингу на основі супутникових даних, що забезпечують контроль урожайності, прогнозування виробничих ризиків і планування агротехнічних операцій [26]. Інструменти Big Data та аналітичні платформи дозволяють обробляти великі масиви інформації з метою прогнозування врожайності, аналізу ринкових тенденцій та мінімізації ризиків [27]. Водночас Інтернет речей (IoT) забезпечує функціонування сенсорних систем для контролю мікроклімату, вологості ґрунту, технічного стану машин та рівня енергоспоживання [27], а автоматизовані системи управління технікою передбачають застосування роботизованих тракторів, комбайнів і технологій автопілотування, що підвищує точність та ефективність виробничих операцій [28].

Додатковими складовими цифрової трансформації є електронний документообіг і цифрові платформи комунікації, які оптимізують управлінські процедури та прискорюють обмін інформацією між структурними підрозділами [24], а також блокчейн-технології, що забезпечують прозорість ланцюгів постачання, сертифікацію продукції та контроль фінансових транзакцій [25]. Важливе значення мають Smart Farming-додатки, які дозволяють здійснювати оперативне управління господарством у режимі реального часу [26].

Комплексне впровадження зазначених технологій сприяє підвищенню продуктивності праці та прибутковості виробництва, скороченню витрат і втрат ресурсів, забезпеченню екологічної безпеки аграрної діяльності, а також формуванню стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності підприємства [27; 28]. Отже, інноваційні цифрові рішення виступають фундаментальною основою сучасного розвитку аграрних підприємств, інтегруючи управлінські та виробничі процеси в єдину системну модель, що відповідає принципам сталого розвитку та вимогам цифрової економіки.

Інноваційні цифрові інструменти формують якісно новий рівень організації управління аграрним виробництвом, розширюючи можливості стратегічного планування, оперативного контролю та аналітичної підтримки управлінських рішень. Їх застосування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і зміцненню їхньої стійкості до економічних, кліматичних і ринкових викликів сучасного середовища [29]. Для аграрного підприємства це означає раціоналізацію використання земельних, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, скорочення виробничих витрат, мінімізацію втрат і зростання продуктивності праці на основі цифрової оптимізації процесів.

Упровадження технологічних інновацій, модернізація управлінських механізмів та інтеграція нових бізнес-моделей зумовлюють глибоку трансформацію традиційних ланцюгів створення вартості в аграрному секторі. Такий процес проявляється у переході від фрагментарного, функціонально ізольованого управління до комплексних цифрово інтегрованих систем, що об'єднують виробництво, логістику, фінансовий менеджмент і маркетингову діяльність в єдиному інформаційному просторі. За оцінками експертів Аграрного комітету Європарламенту, цифрові технології доцільно класифікувати за ступенем їхнього впливу на розвиток аграрних підприємств — із низьким, середнім та високим рівнем трансформаційного ефекту [30]. Такий підхід має важливе методичне значення, оскільки дозволяє обґрунтовано визначати інвестиційні пріоритети, адаптувати інноваційні рішення до стратегічних орієнтирів підприємства та формувати довгострокові конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

Класифікацію цифрових технологій за рівнем їх трансформаційного впливу на розвиток аграрного підприємства узагальнено та систематизовано на рис. 1.3, що відображає диференціацію інноваційних рішень залежно від глибини їх інтеграції в управлінські та виробничі процеси і ступеня впливу на формування конкурентних переваг.

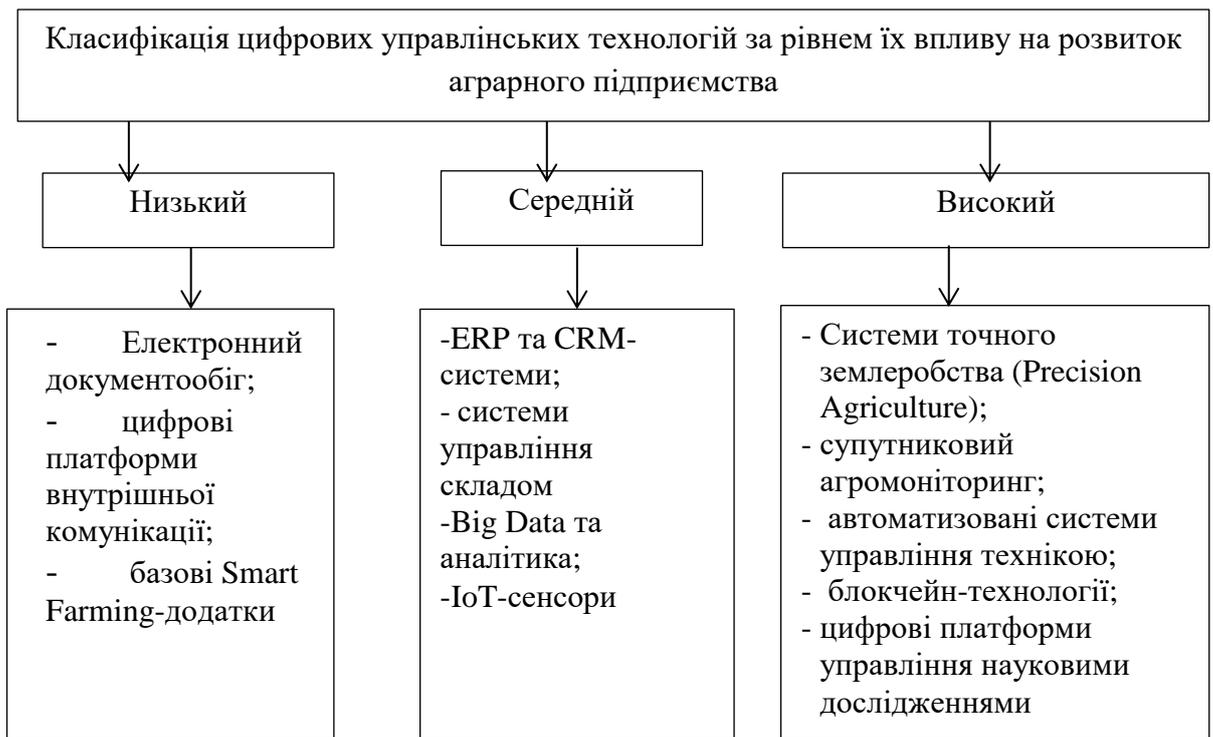


Рисунок 1.3 - Класифікація цифрових управлінських технологій за рівнем їх впливу на розвиток аграрного підприємства.

*Джерело: складено автором за [30].*

Наведену на рис. 1.3 класифікацію цифрових управлінських технологій за рівнем їх впливу на розвиток аграрного підприємства доцільно розглядати як методичний інструмент обґрунтування пріоритетів цифрової трансформації підприємства з урахуванням його багатoproфільної виробничої та наукової діяльності. Технології з низьким рівнем впливу (електронний документообіг, цифрові платформи комунікації, базові Smart Farming-додатки) виконують інфраструктурну функцію, сприяючи підвищенню ефективності адміністративного управління, оптимізації внутрішніх комунікацій та зниженню операційних витрат [24; 26].

Цифрові рішення середнього рівня впливу (ERP- та CRM-системи, Big Data-аналітика, IoT-сенсори) забезпечують інтеграцію виробничих, фінансових, логістичних і збутових процесів, що особливо важливо для підприємства, яке здійснює одночасно рослинницьку, тваринницьку, переробну та торговельну діяльність. Їх використання дозволяє підвищити

прозорість управління, здійснювати прогнозування врожайності, продуктивності тваринництва, обсягів реалізації та ринкових тенденцій, а також забезпечувати контроль ресурсів у режимі реального часу [24; 27].

Найбільш вагомими з позиції стратегічного розвитку є технології високого рівня впливу, зокрема системи точного землеробства, супутниковий агромоніторинг, автоматизовані системи управління технікою та блокчейн-рішення. Вони забезпечують глибоку модернізацію виробничих процесів, підвищують точність агротехнологічних операцій, гарантують простежуваність продукції та сприяють інтеграції наукових розробок у виробничу практику. Саме ці технології формують передумови для створення інноваційної екосистеми підприємства та забезпечують довгострокову конкурентну перевагу в умовах цифрової економіки [25; 26; 28].

Отже, класифікацію цифрових управлінських технологій доцільно розглядати не лише як інструмент їх систематизації, а як комплексну методологічну основу для оцінювання масштабу та глибини їх впливу на розвиток аграрного підприємства. Такий підхід дозволяє визначити трансформаційний потенціал кожної групи технологій, прогнозувати економічний, організаційний і виробничий ефект від їх запровадження, а також співвіднести очікувані результати з наявними ресурсними можливостями підприємства. Використання подібної класифікації створює підґрунтя для формування обґрунтованої інвестиційної політики, визначення пріоритетних напрямів цифрової модернізації та вибудовування довгострокової стратегії інноваційного розвитку. У контексті цифрової економіки вона сприяє підвищенню керованості процесів трансформації, мінімізації ризиків інвестування в інновації та забезпеченню узгодженості між стратегічними цілями підприємства і впроваджуваними технологічними рішеннями.

Сучасні цифрові технології формують принципово нові можливості для модернізації виробничих процесів, підвищення прозорості господарської

діяльності та вдосконалення системи управління сільськогосподарськими підприємствами. Їх запровадження забезпечує інтеграцію управлінських, виробничих і фінансових функцій у межах єдиного інформаційного середовища, що сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, оптимізації використання ресурсів і зміцненню стійкості аграрного бізнесу до ринкових, технологічних і кліматичних викликів.

В умовах цифрової трансформації аграрного сектору особливої ваги набуває систематизація інноваційних технологій за ступенем їх впливу на результативність виробничо-господарських процесів. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати ключові напрями технологічного оновлення, а й обґрунтовано сформулювати стратегічні пріоритети інвестування, визначити послідовність запровадження цифрових рішень та оцінити їх потенційний економічний ефект. На рисунку 1.4 представлено різновиди цифрових технологій, застосування яких сприяє підвищенню ефективності аграрного виробництва, оптимізації ресурсного забезпечення, зниженню витрат та посиленню конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Наведена на рисунку 1.4 класифікація цифрових технологій відображає їх різноманітність і диференційований вплив на розвиток аграрних підприємств. Технології з низьким рівнем впливу виконують переважно допоміжні функції, спрощуючи управлінські процедури та комунікацію. Інструменти середнього рівня забезпечують інтеграцію виробничих і управлінських процесів, підвищують прозорість діяльності та створюють можливості для прогнозування. Технології з високим ступенем впливу здійснюють глибоку трансформацію виробництва, формують нові бізнес-моделі та забезпечують стійкі конкурентні переваги.

Отже, така класифікація є дієвим інструментом стратегічного планування та визначення пріоритетів інноваційного розвитку аграрного бізнесу в умовах цифровізації.



Рисунок 1.4 - Види цифрових технологій, що підвищують ефективність аграрного виробництва

*Джерело: сформовано за результатами дослідження [26]*

Розвиток цифрових технологій, інноваційних сервісів та розширення доступу до інформаційних ресурсів за помірними тарифами сприяють зростанню продуктивності, формуванню нових напрямів підприємницької діяльності, створенню робочих місць і підвищенню рівня соціально-економічного розвитку [31]. У таких умовах аграрні підприємства мають орієнтуватися на стратегічну модернізацію систем управління та адаптацію управлінських практик до вимог цифрової економіки. Це обумовлює переосмислення ролі інформаційних систем як стратегічного ресурсу, здатного визначати напрями розвитку, формувати інструментарій управління та забезпечувати конкурентні переваги через посилення взаємодії з клієнтами й партнерами [32].

У сучасних аграрних підприємствах інформація виступає ключовим чинником підвищення ефективності управління та сталого розвитку бізнесу. Зростання обсягів даних і необхідність їх комплексного аналізу зумовлюють впровадження спеціалізованих інформаційних систем, які забезпечують збирання, зберігання, обробку та аналітичну інтерпретацію даних, підтримку управлінських рішень і інтеграцію виробничих, фінансових та логістичних процесів.

Особливе місце серед таких рішень посідають ERP-системи, створені на основі концепції CSRP, що інтегрують управління ресурсами, ланцюгами постачання та взаємодію з клієнтами [33; 37]. Їх застосування забезпечує комплексну оптимізацію діяльності аграрного підприємства, підвищення продуктивності, прозорість фінансових потоків та формування стійких довгострокових конкурентних переваг [34].

ERP-система (Enterprise Resource Planning) є інтегрованою інформаційною платформою, призначеною для комплексного планування та управління ресурсами підприємства, що забезпечує автоматизацію основних бізнес-процесів у межах єдиного цифрового середовища [33]. Така система поєднує фінансовий, виробничий, логістичний, кадровий і маркетинговий облік, формуючи цілісну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Її використання сприяє узгодженню діяльності структурних підрозділів, оптимізації витрат, підвищенню прозорості операцій та зростанню загальної ефективності функціонування підприємства [36].

Для аграрних підприємств впровадження ERP-рішень має стратегічне значення, оскільки вони забезпечують системний контроль та координацію ключових виробничо-господарських процесів. Зокрема, такі системи дозволяють здійснювати моніторинг земельних ресурсів, контролювати використання добрив і засобів захисту рослин [33], інтегрувати планування виробничих циклів з урахуванням сезонності та кліматичних умов [36], а також оптимізувати логістичні процеси — від транспортування врожаю до його реалізації кінцевому споживачеві [37].

Крім того, ERP-системи підвищують прозорість фінансових потоків, забезпечують точність управлінських розрахунків і сприяють обґрунтованості прийняття рішень [34]. Використання аналітичних інструментів та механізмів прогнозування ринкових тенденцій створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства [35].

Отже, ERP-система є не лише програмним продуктом для автоматизації облікових операцій, а стратегічним інструментом управління, який забезпечує комплексну інтеграцію виробничих, фінансових і логістичних процесів та створює основу для сталого розвитку аграрного підприємства [33; 36].

Функціональною основою ERP-систем є інтеграція ключових бізнес-процесів підприємства в межах єдиного інформаційного середовища [33]. Така інтеграція реалізується за модульним принципом, відповідно до якого кожен модуль відповідає за окремий напрям діяльності (фінанси, виробництво, логістику, управління персоналом, маркетинг), водночас усі модулі функціонують на спільній базі даних і взаємодіють між собою [36].

Зазначений підхід забезпечує формування єдиного інформаційного простору, в якому дані зберігаються централізовано, що мінімізує дублювання інформації та знижує ризик помилок [33]. Прозорість управління досягається завдяки доступу керівництва до актуальної інформації в режимі реального часу [34], а автоматизація рутинних операцій сприяє скороченню витрат часу й ресурсів [35]. Водночас ERP-система виконує аналітичну функцію, формуючи звітність, прогнози та моделі для стратегічного планування [36], а її гнучкість і масштабованість дозволяють адаптувати програмне забезпечення до специфіки підприємства та його розвитку [37].

Для аграрних підприємств функціональна архітектура ERP-систем доповнюється галузевими особливостями, зокрема інтеграцією управління земельними ресурсами та агротехнічними операціями [33], контролем виробничих циклів із урахуванням сезонності та кліматичних умов [36],

оптимізацією ланцюгів постачання від поля до кінцевого споживача [37], а також забезпеченням екологічної стійкості через моніторинг використання матеріальних і природних ресурсів [34].

Отже, поєднання єдиної бази даних та інтегрованих бізнес-процесів трансформує ERP-систему у стратегічний інструмент управління, що має особливу значущість для забезпечення ефективності та сталого розвитку аграрного сектору [33; 36].

Далі доцільно розглянути основні відмінності сучасних ERP-систем, які зумовлюють їх функціональну результативність та визначають специфіку використання в аграрному секторі.

У процесі цифрової трансформації аграрного сектору особливої актуальності набуває порівняння традиційних та сучасних ERP-рішень. Еволюція інформаційних систем зумовила зміну їх архітектури, функціональних можливостей та ролі в управлінні підприємством. Якщо класичні ERP-системи виконували переважно обліково-контрольні функції, то сучасні рішення орієнтовані на інтеграцію бізнес-процесів, аналітичну підтримку управління та формування стратегічних переваг. Ключові відмінності між традиційними та сучасними ERP-системами, а також їх значення для аграрних підприємств, наведено у таблиці 1.1.

Наведені у таблиці 1.1 характеристики свідчать про якісну зміну ролі ERP-систем у системі управління аграрним підприємством. Використання хмарних технологій, інтеграція з іншими цифровими платформами, розширені аналітичні можливості та високий рівень інформаційної безпеки забезпечують створення цілісного інформаційного простору управління. Це підвищує оперативність управлінських рішень, сприяє ефективнішому використанню ресурсів та знижує ризики господарської діяльності.

Отже, сучасні ERP-рішення виступають ключовим інструментом цифрової трансформації аграрних підприємств, забезпечуючи їх адаптивність, конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.1. Ключові відмінності сучасних ERP-систем та їх значення для аграрного сектору

Критерій	Традиційні ERP-системи	Сучасні ERP-системи	Значення для аграрного підприємства
Архітектура системи	Локальні сервери, значні витрати на ІТ-інфраструктуру	Хмарні технології, мобільний доступ, масштабованість	Зниження витрат на інфраструктуру, доступ до системи з поля або ферми
Інтеграція з іншими платформами	Обмежена взаємодія між системами	Інтеграція з CRM, SCM, BI, IoT	Формування єдиної цифрової екосистеми управління
Гнучкість та модульність	Стандартні модулі без галузевої адаптації	Налаштовувані модулі з урахуванням специфіки агробізнесу	Можливість управління земельними ресурсами та агротехнологіями
Аналітичні можливості	Базова звітність	Бізнес-аналітика, прогнозування врожайності, моделювання ризиків	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Користувацький інтерфейс	Складний, орієнтований на ІТ-фахівців	Інтуїтивний дизайн, мобільні додатки	Зручність використання для агрономів і менеджерів
Безпека та відповідність стандартам	Локальний захист, обмежені стандарти	Високий рівень кібербезпеки, відповідність міжнародним вимогам	Захист виробничих, фінансових і комерційних даних

*Джерело: складено автором за [33-37]*

Розглянемо ключові функціональні можливості ERP-систем у діяльності аграрних підприємств.

ERP-рішення забезпечують управління земельними ресурсами та агротехнологічними операціями, включаючи моніторинг земель, контроль використання добрив і засобів захисту рослин, планування сівозмін, що сприяє підвищенню врожайності та раціональному використанню ґрунтів

[33; 36]. Вони автоматизують фінансовий і управлінський облік, підвищують прозорість грошових потоків і ефективність бюджетного контролю [34].

Системи інтегрують виробниче планування з урахуванням сезонності та кліматичних умов, оптимізують логістичні процеси й управління запасами, що дозволяє зменшити витрати та забезпечити своєчасну реалізацію продукції [33; 36; 37]. Важливими є також аналітичні функції — формування звітності, прогнозування врожайності та ринкових тенденцій, моделювання ризиків [35; 36].

Крім того, ERP-системи підтримують кадровий менеджмент і легко інтегруються з CRM, SCM та BI-платформами, формуючи єдине цифрове середовище управління аграрним підприємством [33; 37].

Як інструмент обґрунтування вибору оптимальної архітектури ERP-системи для аграрного підприємства доцільно використовувати матрицю ідентифікації факторів ефективного використання ресурсів. Така матриця формується на основі аналітичних даних, що генеруються ERP-системою, і дозволяє структурувати ключові показники виробничо-господарської діяльності [33; 36].

Сутність підходу полягає у виокремленні та класифікації чинників, які найбільше впливають на результативність використання земельних, фінансових, матеріально-технічних і кадрових ресурсів. Це створює можливість для керівництва визначити доцільність застосування конкретної архітектури ERP-рішення - локальної, хмарної або гібридної - з урахуванням масштабів діяльності та специфіки господарювання [34; 37].

Практичне застосування матриці забезпечує:

- вибір оптимальної конфігурації ERP відповідно до виробничих потреб;
- визначення пріоритетних напрямів автоматизації (фінанси, логістика, виробництво, аналітика);
- підвищення прозорості управління та обґрунтованості управлінських рішень;

- формування довгострокових конкурентних переваг на основі ефективного використання інформаційних ресурсів [35; 36].

Отже, матриця ідентифікації факторів ефективного використання ресурсів виступає стратегічним інструментом, який дозволяє не лише впровадити ERP-систему, а й адаптувати її архітектуру до реальних потреб підприємства та динамічних умов ринку [33-37].

У таблиці 1.2 представлено матрицю факторів ефективного використання ресурсів, розроблену на основі аналітичних даних ERP-системи.

Матриця факторів ефективного використання ресурсів слугує інструментом обґрунтованого вибору архітектури ERP-системи з урахуванням особливостей діяльності аграрного підприємства. Вона дозволяє впорядкувати ключові ресурсні напрями та зіставити їх із можливостями різних моделей впровадження, що сприяє підвищенню управлінської результативності та раціоналізації витрат у процесі цифрової трансформації.

Досвід застосування ERP-рішень свідчить про їх здатність комплексно підтримувати основні бізнес-процеси малих господарств. Найбільш вагомими для фермерських підприємств є модулі управління запасами, ресурсами, фінансами та сезонним плануванням, які забезпечують автоматизацію операцій і посилений контроль за витратами.

Інтеграція ERP у діяльність аграрних підприємств сприяє зростанню продуктивності, вдосконаленню логістики та формуванню єдиного інформаційного простору, що знижує ризики й створює передумови для стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності [33].

Малі та середні аграрні підприємства, які мають обмежені фінансові й технічні ресурси, як правило, не можуть дозволити собі розробку та підтримку власних ERP-рішень. У зв'язку з цим найбільш доцільною для них є SaaS-модель (Software as a Service), що функціонує на основі хмарної інфраструктури та передбачає гнучкий механізм оплати за підпискою.

Таблиця 1.2 - Матриця факторів ефективного використання ресурсів на основі даних ERP-системи

Вид ресурсу	Ключові фактори ефективності	Показники (дані ERP)	Управлінські рішення
Земельні ресурси	Раціональність використання площ, дотримання сівозмін, агротехнічна дисципліна	Урожайність (ц/га), витрати добрив на 1 га, структура посівів, коефіцієнт використання площ	Оптимізація структури посівів, коригування норм внесення ЗЗР і добрив
Фінансові ресурси	Рентабельність виробництва, контроль витрат, ліквідність	Собівартість продукції, маржинальний дохід, рівень витрат, грошові потоки	Бюджетування, оптимізація витрат, коригування інвестиційних програм
Матеріально-технічні ресурси	Завантаженість техніки, ефективність використання обладнання, витрати пального	Коефіцієнт використання техніки, витрати ПММ, простої обладнання	Планування технічного обслуговування, оновлення парку техніки
Кадрові ресурси	Продуктивність праці, ефективність організації робіт, сезонне навантаження	Виробіток на працівника, фонд оплати праці, облік робочого часу	Оптимізація чисельності персоналу, система мотивації
Логістичні ресурси	Ефективність транспортування та зберігання	Витрати на логістику, обсяг запасів, оборотність складу	Оптимізація маршрутів, управління запасами
Інформаційні ресурси	Повнота та актуальність даних, швидкість обробки інформації	Час формування звітів, точність прогнозів, рівень автоматизації	Вибір архітектури ERP (локальна/хмарна/гібридна), розширення аналітики

Складено автором

Такий підхід дає змогу впроваджувати сучасні ERP-системи без значних капітальних вкладень, зменшуючи фінансові бар'єри цифрової трансформації. SaaS ERP-рішення характеризуються низькими початковими витратами, швидким упровадженням, регулярним оновленням програмного забезпечення та можливістю масштабування відповідно до потреб господарства. Для аграрних підприємств це означає ефективне управління земельними, фінансовими, матеріально-технічними й кадровими ресурсами без необхідності створення власної IT-інфраструктури.

Отже, вибір SaaS-моделі є стратегічно обґрунтованим рішенням для малих і середніх аграрних підприємств, оскільки забезпечує доступ до сучасних цифрових інструментів управління, підвищує прозорість бізнес-процесів і формує довгострокові конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища та сезонних ризиків. Критерії вибору SaaS ERP-системи для аграрного підприємства наведено у табл. 1.3.

Як видно з таблиці 1.3, вибір SaaS ERP-системи для аграрного підприємства має здійснюватися з урахуванням комплексу економічних, функціональних та технологічних критеріїв. Поєднання помірної вартості впровадження, гнучкості масштабування та галузевої адаптованості забезпечує доступність сучасних цифрових інструментів для малих і середніх господарств. Водночас інтеграційні можливості, аналітичний функціонал і належний рівень інформаційної безпеки формують основу для підвищення якості управлінських рішень та мінімізації ризиків.

Таким чином, комплексний підхід до оцінювання зазначених критеріїв дозволяє обрати оптимальну модель SaaS ERP-рішення, що відповідатиме стратегічним цілям підприємства та сприятиме його сталому розвитку в умовах цифровізації аграрного сектору.

В свою чергу, Петрик М. Р. та Теслюк П. П. наголошують, що впровадження ERP-систем є визначальним етапом інноваційного розвитку аграрних підприємств, оскільки забезпечує підвищення ефективності управління виробництвом, ресурсами й фінансами, сприяє скороченню

витрат і покращенню якості продукції, що зміцнює конкурентні позиції та інвестиційну привабливість підприємств [41].

Таблиця 1.3 - Критерії вибору SaaS ERP-системи для аграрного підприємства

Критерій	Зміст критерію	Значення для аграрного підприємства
Вартість впровадження	Модель підписки, відсутність значних початкових інвестицій	Зменшення фінансового навантаження на малий і середній бізнес
Гнучкість та масштабованість	Можливість розширення функціоналу відповідно до потреб	Адаптація до сезонності та зростання обсягів виробництва
Функціональна відповідність	Наявність модулів для управління землею, виробництвом, фінансами	Галузева адаптація до специфіки аграрного бізнесу
Простота впровадження	Швидке налаштування без складної ІТ-інфраструктури	Мінімізація потреби у власному ІТ-персоналі
Інтеграція з іншими системами	Сумісність із CRM, SCM, IoT, BI-платформами	Формування єдиного цифрового середовища управління
Аналітичні можливості	Наявність інструментів прогнозування та бізнес-аналітики	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Безпека даних	Захист інформації, відповідність стандартам кібербезпеки	Збереження фінансових і виробничих даних
Технічна підтримка та оновлення	Регулярні оновлення та сервісна підтримка провайдера	Стабільність роботи системи та актуальність функціоналу

*Складено автором [38; 39]*

Водночас Негрей М. В. підкреслює, що рівень цифровізації в Україні залишається недостатнім, а обмежений доступ малих аграрних підприємств до сучасних технологій стримує їх інтеграцію у глобальні ринки та знижує конкурентоспроможність порівняно з великими суб'єктами господарювання [40].

Впровадження сучасних управлінських технологій в аграрних підприємствах забезпечує автоматизацію обробки даних, оперативність прийняття рішень і підвищення ефективності виробничо-господарських

процесів. Прозорість інформаційних потоків та доступ до актуальної аналітики сприяють якісному плануванню, контролю й раціональному використанню ресурсів.

ERP-системи та інші цифрові рішення інтегрують виробничі, фінансові й збутові процеси, підвищують продуктивність, знижують витрати та забезпечують гнучке реагування на ринкові й кліматичні зміни.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що інноваційні управлінські технології виступають системоутворюючим чинником модернізації аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Їх упровадження забезпечує інтеграцію виробничих, фінансових, логістичних і кадрових процесів у межах єдиного інформаційно-аналітичного простору, підвищує прозорість управління та сприяє обґрунтованості стратегічних і тактичних управлінських рішень. Особливу роль у цьому процесі відіграють інформаційно-комунікаційні технології, системи точного землеробства, аналітичні платформи та ERP-системи, які забезпечують комплексне управління ресурсами, оптимізацію витрат і мінімізацію виробничих та ринкових ризиків. Використання зазначених інструментів формує передумови для зростання продуктивності, підвищення конкурентоспроможності та посилення інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Водночас для малих і середніх господарств стратегічно обґрунтованим є застосування SaaS-моделі ERP-рішень, що дозволяє забезпечити доступ до сучасних цифрових інструментів управління без значних капітальних витрат і з урахуванням галузевої специфіки.

Отже, інноваційні управлінські технології виступають концептуальним підґрунтям сталого розвитку аграрних підприємств, забезпечуючи їхню адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища та підвищення довгострокової результативності діяльності. Водночас вони є визначальним чинником цифрової трансформації аграрного сектору, формуючи системну основу конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємств у перспективі.

### **1.3. Методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності управління проектами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах**

Оцінювання економічної ефективності управління проектами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах є складним багатокомпонентним процесом, що потребує системного поєднання економічних, організаційних, соціальних та екологічних критеріїв оцінки [1; 7; 8]. На відміну від традиційного підходу, який обмежується аналізом фінансових результатів, сучасна методологія передбачає врахування комплексного впливу інноваційних проектів на всі підсистеми підприємства - виробничу, управлінську, ресурсну та соціальну.

Методичний інструментарій оцінювання базується на формуванні системи кількісних і якісних показників, що відображають зміни у продуктивності праці, рівні автоматизації бізнес-процесів, структурі витрат, якості продукції, швидкості прийняття управлінських рішень та прозорості фінансових потоків [3; 11]. Водночас особливого значення набуває оцінка ресурсної ефективності - раціональності використання земельних угідь, матеріально-технічних засобів, трудових ресурсів і капіталу. У контексті сталого розвитку доцільним є включення екологічних індикаторів, зокрема показників оптимізації використання добрив і водних ресурсів, зниження витрат урожаю та мінімізації негативного впливу на довкілля [27; 38].

З методологічної точки зору оцінювання ефективності управління інноваційними проектами здійснюється шляхом порівняння очікуваних (планових) і фактичних результатів реалізації проекту на основі економічного прогнозування, сценарного моделювання та бізнес-аналітики [22; 23]. Ключову роль відіграють інструменти інвестиційного аналізу, зокрема розрахунок показників рентабельності інвестицій (ROI), чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), періоду окупності, індексу прибутковості та дисконтованих грошових потоків [24;

25]. Їх застосування дозволяє визначити фінансову доцільність проєкту та оцінити рівень інвестиційного ризику.

Поряд із фінансовими показниками доцільно використовувати методи порівняльного аналізу та бенчмаркінгу, що дають змогу зіставити результати реалізації інноваційних проєктів із галузевими стандартами або показниками конкурентів. Важливим інструментом також виступають інтегральні індекси цифрової зрілості підприємства, які відображають рівень технологічної інтеграції, автоматизації та управлінської адаптивності [33; 36; 37]. Такий підхід дозволяє оцінити не лише економічний ефект, а й стратегічний вплив інноваційного проєкту на довгостроковий розвиток аграрного підприємства.

Отже, методичні підходи до оцінювання економічної ефективності управління проєктами інноваційного розвитку повинні мати системний, комплексний та довгостроковий характер [34; 35]. Їх застосування забезпечує формування обґрунтованих управлінських рішень, визначення інвестиційних пріоритетів, підвищення прозорості управління та створення передумов для зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств у контексті цифрової трансформації економіки [39; 40].

Узагальнення ключових методичних підходів до оцінювання ефективності управління проєктами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах наведено в таблиці 1.4.

Як видно з таблиці 1.4, економічні інструменти оцінювання (ROI, NPV, IRR) забезпечують визначення фінансової результативності інноваційного проєкту та обґрунтування доцільності інвестування в цифрові рішення. Водночас організаційні й соціальні показники відображають вплив упроваджених технологій на якість управління, рівень прозорості бізнес-процесів, продуктивність праці та мотивацію персоналу. Екологічні критерії дають змогу оцінити ефект від раціоналізації використання земельних і водних ресурсів, зниження втрат та посилення екологічної безпеки виробництва. Інтегрований системний підхід поєднує зазначені напрями

оцінки, забезпечуючи багатовимірний аналіз як поточних економічних результатів, так і стратегічних перспектив розвитку підприємства.

Методика оцінювання доцільності впровадження цифрових технологій передбачає послідовну реалізацію двох взаємопов'язаних етапів. На першому здійснюється комплексний аналіз ресурсного потенціалу підприємства — технічного оснащення, фінансових можливостей, кадрової компетентності, рівня цифрової готовності та можливостей інтеграції нових рішень у наявні бізнес-процеси. На другому етапі визначається стратегічна релевантність інновацій: їх здатність забезпечити досягнення довгострокових цілей, підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію витрат, ефективніше управління ресурсами та зміцнення партнерських зв'язків.

Після реалізації інноваційного проєкту доцільним є проведення постпроєктної оцінки результатів, що охоплює аналіз динаміки продуктивності, рівня економії витрат, змін якості продукції та послуг, а також ступеня задоволеності клієнтів і контрагентів. Такий підхід дозволяє ідентифікувати сильні та проблемні аспекти цифрової трансформації й визначити напрями подальшого вдосконалення управління.

Отже, методичні підходи до оцінювання економічної ефективності управління проєктами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах повинні мати інтегрований, багаторівневий і стратегічно орієнтований характер, забезпечуючи формування довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах цифрової економіки.

Для забезпечення науково обґрунтованої оцінки економічної ефективності управління проєктами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах необхідно сформувати систему ключових показників ефективності (KPI), яка відображатиме результативність реалізації інноваційних управлінських рішень. З огляду на специфіку аграрного виробництва та проєктний характер інноваційного розвитку, KPI мають охоплювати фінансово-економічні, виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства.

Таблиця 1.4 - Ключові методичні підходи до оцінювання ефективності управління проектами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві

Методичний підхід	Зміст підходу	Практичне значення для аграрного підприємства
Інвестиційно-економічний аналіз (ROI, NPV, IRR, період окупності)	Розрахунок показників рентабельності інвестицій, дисконтованих грошових потоків, чистої приведеної вартості та внутрішньої норми прибутковості проекту	Обґрунтування економічної доцільності реалізації інноваційного проекту та визначення рівня інвестиційного ризику
Порівняльний аналіз і бенчмаркінг	Зіставлення результатів реалізації проекту з галузевими стандартами, середньоринковими показниками та практиками конкурентів	Виявлення резервів підвищення ефективності, визначення позиції підприємства в конкурентному середовищі
Оцінювання цифрової зрілості підприємства	Визначення рівня автоматизації, інтеграції бізнес-процесів, використання аналітики та інформаційних систем	Оцінка готовності підприємства до реалізації інноваційних проектів і подальшої цифрової трансформації
Соціально-організаційний аналіз	Аналіз змін у продуктивності праці, управлінській дисципліні, якості комунікацій та мотивації персоналу	Підвищення результативності управління проектами та забезпечення підтримки інновацій з боку персоналу
Екологічно-ресурсний підхід	Оцінювання впливу проекту на раціональність використання земельних, водних та матеріальних ресурсів, зниження втрат	Забезпечення сталого розвитку, екологічної безпеки та відповідності принципам «зеленого» господарювання
Системний інтегрований підхід	Комплексне поєднання економічних, організаційних, технологічних та екологічних показників у межах єдиної моделі оцінювання	Формування довгострокової стратегії інноваційного розвитку та узгодження інвестиційних рішень із цілями підприємства

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

Такий підхід дозволяє оцінити не лише прямий економічний ефект від реалізації проєкту (зростання прибутку, скорочення витрат, підвищення рентабельності), але й його стратегічний вплив на конкурентоспроможність, адаптивність та стійкість підприємства.

Система КРІ у межах управління проєктами інноваційного розвитку виконує декілька функцій:

- забезпечує кількісне вимірювання результатів реалізації інноваційного проєкту;
- дозволяє порівняти фактичні результати з плановими показниками;
- слугує інструментом контролю ефективності використання ресурсів;
- формує інформаційну основу для прийняття коригувальних управлінських рішень;
- орієнтує підприємство на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Таким чином, система ключових показників ефективності є важливим методичним елементом оцінки економічної результативності управління проєктами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах. Узагальнена структура основних КРІ відповідно до тематики дослідження наведена на рис. 1.5.

Як видно з рис. 1.5, система КРІ виступає комплексним інструментом оцінювання економічної результативності управління проєктами інноваційного розвитку, оскільки охоплює фінансові, виробничі, організаційні, соціальні та екологічні параметри діяльності аграрного підприємства. Її застосування забезпечує своєчасну ідентифікацію відхилень, коригування управлінських рішень і підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища. Відтак система КРІ формує методичну основу стратегічного планування та забезпечення довгострокового сталого розвитку аграрного підприємства.



Рисунок 1.5 - Основні КРІ для оцінки економічної результативності управління проєктами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах

Складено автором

Методика оцінювання економічної ефективності управління проектами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує фінансові, виробничі, організаційні, соціальні та екологічні показники [43].

Фінансово-економічний блок передбачає використання показників ROI, NPV, IRR, періоду окупності та аналіз змін у прибутковості й собівартості продукції.

Виробничо-операційний блок відображає вплив проекту на продуктивність праці, урожайність, ефективність використання ресурсів і рівень автоматизації.

Організаційно-управлінський блок оцінює якість прийняття рішень, інтеграцію бізнес-процесів і прозорість управління.

Соціальний блок враховує розвиток персоналу та формування цифрових компетенцій.

Екологічно-стратегічний блок характеризує раціональність використання ресурсів і вплив проекту на довгострокову конкурентоспроможність.

Такий інтегрований підхід забезпечує обґрунтовану оцінку результативності інноваційних проектів і формує основу сталого розвитку аграрного підприємства. Витрати, пов'язані з управлінням проектами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах, зокрема у сфері цифрової трансформації, мають комплексний характер і повинні враховуватися при оцінюванні їх економічної ефективності.

У першу групу передусім виділяються інвестиційні (капітальні) витрати, що охоплюють придбання програмного забезпечення, ліцензій, цифрових платформ управління (ERP, CRM, BI), спеціалізованого обладнання та технічної інфраструктури. Ці витрати формують матеріальну основу реалізації інноваційного проекту.

Другу групу становлять операційні витрати, пов'язані з технічною підтримкою систем, оновленням програмного забезпечення, оплатою

хмарних сервісів, кібербезпекою та адмініструванням ІТ-рішень. Саме вони забезпечують безперервність функціонування інноваційної системи управління.

Третім напрямом є інфраструктурні та інтеграційні витрати, що передбачають адаптацію наявних бізнес-процесів до нових технологічних рішень, модернізацію мережевої інфраструктури та створення єдиного інформаційного простору управління проектами.

Важливу складову формують кадрові й організаційні витрати, зокрема навчання персоналу, розвиток цифрових компетенцій, залучення експертів, оновлення управлінських регламентів та трансформація організаційної структури відповідно до вимог інноваційного розвитку.

Крім того, при реалізації інноваційних проектів доцільно враховувати екологічні та соціальні витрати, пов'язані із впровадженням систем ресурсного моніторингу, підвищенням екологічної безпеки та забезпеченням соціальної стабільності трудового колективу.

Для об'єктивної оцінки загальної вартості управління проектами інноваційного розвитку доцільно застосовувати методику сукупної вартості володіння (Total Cost of Ownership, TCO), розроблену Gartner Group. Даний підхід дозволяє враховувати не лише прямі інвестиційні витрати, а й непрямі та приховані витрати - на інтеграцію систем, навчання персоналу, адаптацію бізнес-процесів і можливі тимчасові втрати продуктивності.

Отже, застосування методики TCO в межах управління проектами інноваційного розвитку забезпечує більш повну оцінку економічної доцільності інвестицій, мінімізацію ризиків та формування обґрунтованої стратегії цифрової модернізації аграрного підприємства [43-45].

Вартість упровадження інформаційних технологій у межах управління проектами інноваційного розвитку слід розглядати як довгострокову інвестицію в активи аграрного підприємства. Окрім первинних витрат на придбання програмного забезпечення, обладнання та навчання персоналу, необхідно враховувати витрати на технічне обслуговування, оновлення

систем і підтримку їх функціонування. Важливим показником економічної результативності виступає термін окупності інвестицій, який відображає період відшкодування вкладених коштів за рахунок підвищення продуктивності та оптимізації витрат [33; 35]. Разом з тим оцінювання ефективності цифровізації ускладнюється тим, що інформаційні технології виконують інструментальну функцію підтримки управлінських рішень і впливають на фінансові результати опосередковано [36; 37]. Тому у стратегічному вимірі доцільно враховувати не лише фінансові індикатори, а й нефінансові показники - скорочення часу обслуговування клієнтів, підвищення рівня їх задоволеності, прозорість і керованість бізнес-процесів [21; 25; 28]. Для комплексної оцінки результативності використання інформаційних технологій у системі управління проектами інноваційного розвитку необхідно застосовувати інтегрований механізм оцінювання, який поєднує економічні, організаційні та соціально-екологічні критерії, забезпечуючи об'єктивність управлінських рішень і довгострокову стійкість аграрного підприємства [34; 38; 40]. Формування механізму оцінювання економічної ефективності управління проектами інноваційного розвитку є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості аграрного підприємства. Наявність такого механізму створює методичну основу для обґрунтування інвестиційних рішень і підвищення результативності цифрової трансформації бізнес-процесів.

По-перше, він дає можливість своєчасно визначати економічну доцільність інноваційних проектів шляхом оцінювання їх впливу на фінансові результати, рентабельність і термін окупності вкладених коштів [33; 35].

По-друге, механізм дозволяє виявляти сильні та проблемні аспекти реалізації проекту, сприяючи оптимізації виробничих і управлінських процесів та підвищенню продуктивності [36; 37].

По-третє, він забезпечує стратегічну спрямованість розвитку підприємства, оскільки передбачає врахування не лише фінансових, а й нефінансових показників - якості управління, рівня задоволеності клієнтів і партнерів, розвитку персоналу та екологічної відповідальності [21; 25; 28].

По-четверте, механізм оцінювання формує основу для довгострокового планування, управління ризиками та адаптації до змін зовнішнього середовища, що є необхідною умовою сталого розвитку аграрного підприємства [34; 38; 40].

Таким чином, механізм оцінювання ефективності управління проєктами інноваційного розвитку виступає не лише інструментом контролю, а стратегічним ресурсом, який забезпечує раціональне використання інвестицій, формування конкурентних переваг і зміцнення позицій аграрного підприємства в умовах цифрової економіки.

На рисунку 1.6 представлено структурно-логічну модель етапів і ключових складових механізму оцінювання економічної ефективності управління проєктами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві, що відображає послідовність аналітичних процедур та взаємозв'язок його основних компонентів.

Отже, структурно-логічна модель етапів і ключових складових механізму оцінювання економічної ефективності управління проєктами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві має послідовний характер: від визначення цілей і аналізу ресурсів - до формування KPI, розрахунку економічної ефективності, стратегічної оцінки та прийняття управлінських рішень. Завершальним етапом є формування довгострокового конкурентного та інноваційного ефекту для аграрного підприємства.

Після формування аналітичної бази оцінювання управління проєктами інноваційного розвитку необхідно здійснити комплексний аналіз отриманих даних з метою виявлення реальних змін у показниках економічної результативності аграрного підприємства. Доцільно застосовувати такі методичні підходи:

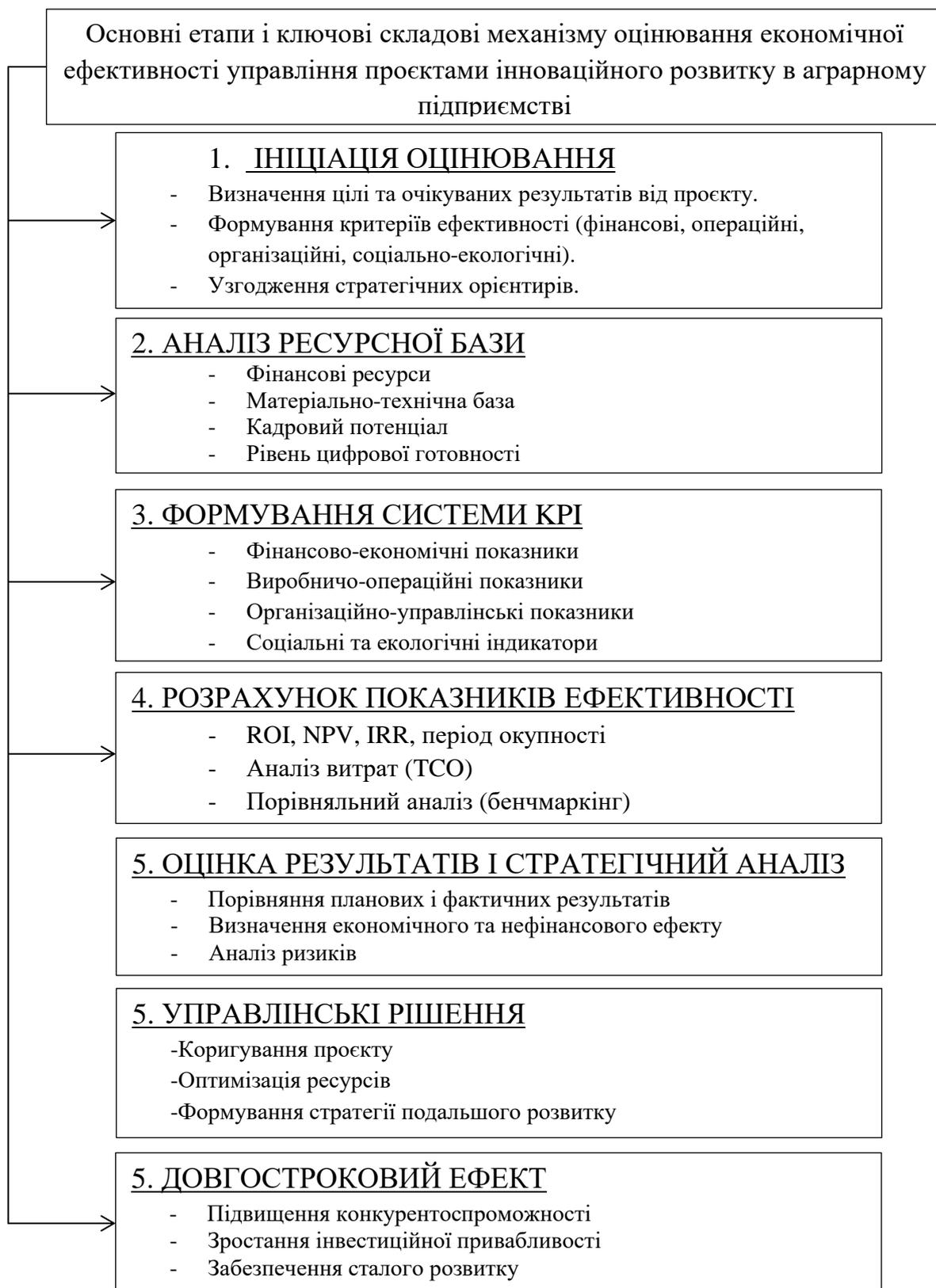


Рисунок 1.6 - Структурно-логічна модель етапів і ключових складових механізму оцінювання економічної ефективності управління проектами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві

Джерело: побудовано за [43]

- порівняльний аналіз - зіставлення планових і фактичних показників реалізації інноваційного проєкту, а також результатів до та після його впровадження для визначення економічного ефекту [43; 44];

- статистичний аналіз - дослідження динаміки, тенденцій і взаємозв'язків між фінансовими, виробничими та ресурсними показниками з метою оцінки впливу інновацій на ефективність діяльності [45; 46];

- SWOT-аналіз - системна оцінка сильних і слабких сторін управління проєктом, а також можливостей і ризиків інноваційного розвитку, що дозволяє уточнити стратегічні орієнтири підприємства [39; 47; 48].

Застосування зазначених методів забезпечує не лише оцінювання поточної економічної результативності управління проєктами інноваційного розвитку, а й формування стратегічних напрямів подальшого вдосконалення діяльності аграрного підприємства з урахуванням отриманих аналітичних висновків [49]. Оцінювання ефективності реалізації інноваційних проєктів у системі управління аграрного підприємства доцільно здійснювати шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими показниками або галузевими орієнтирами. При цьому використовуються:

якісні методи - експертні оцінки, анкетування персоналу та партнерів, аналіз управлінських практик [43; 44];

кількісні методи - зіставлення фінансово-економічних і виробничих показників, застосування економіко-математичних моделей та розрахункових індикаторів ефективності [45; 46].

На основі результатів оцінювання формуються управлінські рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів, розвитку кадрового потенціалу та техніко-технологічної модернізації. Подальший моніторинг і повторна оцінка забезпечують можливість своєчасного коригування стратегії управління проєктами інноваційного розвитку. Для аграрного підприємства така оцінка має системний і безперервний характер, оскільки саме вона сприяє вдосконаленню управлінських механізмів і зміцненню конкурентних

позицій. З цією метою доцільно використовувати сучасні цифрові інструменти, зокрема:

- Big Data та аналітичні платформи - для обробки великих масивів виробничих і фінансових даних та підтримки прийняття рішень [46];

- технології машинного навчання та штучного інтелекту - для прогнозування врожайності, моделювання ризиків і оптимізації ресурсного забезпечення [47];

- хмарні сервіси – для інтеграції інформаційних систем і забезпечення доступу до даних у режимі реального часу [48];

- засоби кібербезпеки - для захисту інформаційних ресурсів і гарантування безперервності управлінських процесів [39; 49].

Застосування зазначених рішень підвищує якість управління інноваційними проєктами та забезпечує адаптивність аграрного підприємства до змін ринкового й технологічного середовища.

Отже, у межах підрозділу 1.3 обґрунтовано, що оцінювання економічної ефективності управління проєктами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах має здійснюватися на основі комплексного, багатовимірного підходу. Такий підхід передбачає поєднання фінансово-економічних, організаційних, соціальних та екологічних критеріїв і дає змогу визначити не лише рівень окупності інноваційних інвестицій, а й їх вплив на продуктивність, якість управління, ресурсну ефективність і стійкість виробництва. Використання системи показників та KPI, а також інструментів економічного аналізу (ROI, NPV, IRR), бенчмаркінгу, індексів цифрової зрілості й SWOT-аналізу забезпечує об'єктивне виявлення результатів реалізації інноваційних проєктів, їх сильних і слабких сторін, потенційних ризиків і стратегічних можливостей. Це створює підґрунтя для своєчасного коригування управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, методичні підходи до оцінки економічної результативності управління інноваційним розвитком мають бути

інтегрованими, системними та орієнтованими на довгострокову перспективу, забезпечуючи стратегічне планування, стійкість і конкурентні переваги аграрного бізнесу в умовах цифрової економіки.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ РОЗВИТКУ ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

#### **2.1. Організаційно-виробнича характеристика господарської діяльності аграрного підприємства**

Аналіз управлінсько-економічних умов реалізації проєктів інноваційного розвитку в аграрному підприємстві доцільно здійснювати на основі комплексного вивчення установчих документів, фінансової звітності та організаційної структури управління. Такий підхід дозволяє оцінити ресурсний потенціал, рівень фінансової стійкості, динаміку господарської діяльності та стратегічні пріоритети підприємства. У контексті управління проєктами інноваційного розвитку цей аналіз є базою для визначення інвестиційних можливостей, ризиків та обмежень, а також для обґрунтування вибору напрямів модернізації. Оцінка фінансово-економічного стану та управлінської системи забезпечує прийняття виважених рішень щодо впровадження інновацій, підвищення ефективності бізнес-процесів і формування довгострокових конкурентних переваг аграрного підприємства.

ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН», повна назва «Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН - науково-дослідна установа системи Національної академії аграрних наук України» є аграрним підприємством, що функціонує у Одеському районі Одеської області та має організаційно-правову форму Державного підприємства. Повна юридична назва - «Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН - науково-дослідна установа системи Національної академії аграрних наук України».

Підприємство офіційно зареєстроване 22 серпня 1991 року за адресою: Україна, 67668, Одеська обл., Одеський район, село Великий Дальник, вул. Маяцька, будинок 26. Йому присвоєно унікальний ідентифікаційний код

ЄДРПОУ – 05528906, що гарантує його юридичну визначеність та підтверджує правосуб'єктність у здійсненні господарської діяльності.

Станом на 2025 рік підприємство здійснює діяльність на аграрному ринку понад 34 роки, що характеризує його як стабільний та економічно витривалий суб'єкт господарювання з накопиченим досвідом управління й виробництва. Такий тривалий період функціонування засвідчує сформований ресурсний та організаційний потенціал, високий рівень адаптивності до ринкових трансформацій і створює об'єктивні передумови для подальшої реалізації інноваційних проєктів розвитку.

Статутний капітал ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» у розмірі 6 839 351,00 грн., де Частка власності у 100,00% належить НАЦІОНАЛЬНІЙ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ, однак він є основою фінансового забезпечення його господарської діяльності та формує початковий рівень економічної стабільності підприємства. Наявність такого обсягу капіталу створює передумови для здійснення операційної діяльності, укладання господарських договорів і належного виконання фінансових зобов'язань.

Засновником підприємства виступає Національна академія аграрних наук України, частка якої у статутному капіталі становить 6 839 351 грн, що відповідає 100 % внеску. Станом на сьогодні посаду директора ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» обіймає Коваленко Сергій Сергійович [Юконтроль].

Організаційно-правові та економічні характеристики ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» узагальнено та систематизовано в таблиці 2.1.

Організаційно-правові та фінансово-економічні характеристики ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» формують базові передумови для реалізації проєктів інноваційного розвитку та модернізації системи управління. Визначена юридична форма, наявність сформованого статутного капіталу й упорядкований податковий статус забезпечують правову стабільність і фінансову спроможність підприємства, що є необхідною умовою для інвестування в інноваційні управлінські рішення. Зазначені параметри

створюють підґрунтя для інтеграції сучасних технологій у систему менеджменту, підвищення прозорості бізнес-процесів та зростання економічної результативності управління проектами інноваційного розвитку.

Таблиця 2.1. - Організаційно-правові та економічні характеристики ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Параметр	Характеристика
Юридичне найменування	ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»
Форма власності та управління	Державне підприємство
Адреса реєстрації	Україна, 67668, Одеська обл., Одеський район, село Великий Дальник, вул. Маяцька, будинок 26.
Дата створення	22 серпня 1991 року
Ідентифікаційний код (ЄДРПОУ)	05528906
Період функціонування	34,5 роки (станом на 2025 рік)
Розмір статутного капіталу	6 839 351 грн

*Складено автором за даними [Юконтроль]*

Вагомим чинником реалізації проектів інноваційного розвитку в аграрному підприємстві є врахування природно-кліматичних особливостей і територіального розташування. Інтеграція даних про клімат, ґрунтові характеристики та інфраструктурне забезпечення до цифрових систем моніторингу й аналітики (Big Data, IoT) створює можливості для науково обґрунтованого вибору культур, оптимізації строків польових робіт і прогнозування врожайності. Це підвищує точність управління ресурсами та мінімізує ризики, пов'язані з природними коливаннями.

Отже, поєднання організаційно-економічного потенціалу з сучасними цифровими інструментами управління формує комплексну основу для розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН». Такий підхід забезпечує вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення економічної результативності управління та формування довгострокової стратегії інноваційного й сталого розвитку в умовах цифрової трансформації.

ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» має стратегічно вигідне територіальне розташування - у с. Великий Дальник, на відстані 35 км від м. Біляївка та 15 км від обласного центру м. Одеса, де зосереджені основні ринки збуту сільськогосподарської продукції. Близькість до регіонального центру забезпечує оперативний доступ до інфраструктури, фінансових установ і логістичних сервісів.

Підприємство функціонує в умовах розвиненої транспортної мережі: вул. Маяцька входить до міжнародного автошляху М-15 (Одеса - Рені - державний кордон із Румунією), який частково збігається з європейським маршрутом Е87 (Одеса - Констанца - Ізмір - Анталія) та інтегрований у транспортний коридор «Чорноморське економічне співтовариство». Найближча залізнична станція - Усатове (12 км), а також порти Одеса, Чорноморськ і Южне створюють сприятливі умови для реалізації продукції та розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Таке поєднання вигідного географічного положення та логістичної доступності підсилює потенціал підприємства щодо впровадження інноваційних проєктів розвитку, розширення ринків збуту та підвищення економічної ефективності господарської діяльності.

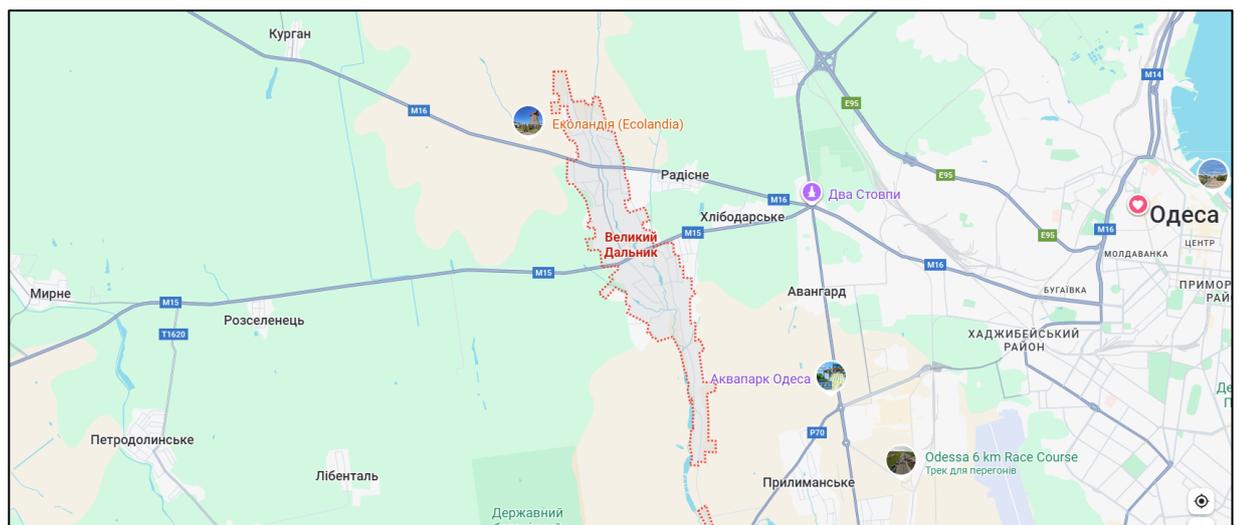


Рисунок 2.1 – Географічне положення виробничої міцкості ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

*Джерело: побудовано автором на основі Google maps*

Відповідно до статутних положень, метою діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» є організаційно-господарське забезпечення наукової установи, якій воно підпорядковане, а також інших науково-дослідних закладів системи Національна академія аграрних наук України (Додаток А).

Підприємство забезпечує належні умови для своєчасного та якісного проведення наукових досліджень і їх виробничої апробації. Серед основних напрямів діяльності - виробництво оригінального, елітного та репродукційного насіння і садивного матеріалу, розроблення та впровадження нових засобів захисту рослин і тварин, вирощування племінного молодняка сільськогосподарських тварин і птиці, а також проєктування й виготовлення дослідних і макетних зразків нової техніки.

Таким чином, підприємство поєднує виробничу та науково-експериментальну функції, що визначає його інноваційну спрямованість і особливу роль у впровадженні результатів наукових розробок у практику аграрного виробництва.

У процесі здійснення господарської та науково-виробничої діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» керується положеннями Конституція України [31], законами України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [59] та «Про особливості правового режиму діяльності Національної академії наук України, національних галузевих академій наук та статусу їх майнового комплексу» [17].

Також підприємство діє відповідно до норм Цивільний кодекс України [81], Господарський кодекс України [45] і Податковий кодекс України [55], інших чинних нормативно-правових актів, Статуту Національна академія аграрних наук України та власного Статуту підприємства.

Така нормативно-правова база забезпечує правову визначеність його функціонування та регламентує організаційні, майнові й фінансові аспекти діяльності.

Основні напрями та види діяльності підприємства представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Виробничо-економічна спеціалізація ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Види економічної діяльності	
Основний напрям	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Інші напрями	<p>01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів</p> <p>01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур</p> <p>01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід</p> <p>01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів</p> <p>01.45 Розведення овець і кіз</p> <p>01.46 Розведення свиней</p> <p>01.50 Змішане сільське господарство</p> <p>01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві</p> <p>01.63 Післяурожайна діяльність</p> <p>01.64 Оброблення насіння для відтворення</p> <p>10.11 Виробництво м'яса</p> <p>10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру</p> <p>10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах</p> <p>46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин</p> <p>46.22 Оптова торгівля квітами та рослинами</p> <p>46.23 Оптова торгівля живими тваринами</p> <p>46.24 Оптова торгівля шкірсировиною, шкурами та шкірою</p> <p>46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами</p> <p>46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами</p> <p>46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами</p> <p>46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом</p> <p>47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами</p> <p>47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами</p> <p>56.29 Постачання інших готових страв</p> <p>68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</p> <p>72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук</p>

Джерело: побудовано автором на основі [юконтроль]

Вагомим чинником результативності сільськогосподарського виробництва є природно-кліматичні умови, які безпосередньо впливають на рівень продуктивності. Земельні угіддя підприємства розташовані в південній частині Одеської області, у межах південно-степової агрокліматичної зони, що характеризується малогумусовими південними чорноземами та посушливим кліматом.

Середньорічна кількість опадів (300–450 мм) є недостатньою для стабільного землеробства, а високі температурні амплітуди, часті посухи й суховії підвищують виробничі ризики. Водночас родючі чорноземи за умов достатнього зволоження забезпечують високий потенціал вирощування зернових і олійних культур. Таке поєднання ресурсних переваг і кліматичних обмежень зумовлює необхідність застосування зрошення, оптимізації структури посівів і впровадження посухостійких технологій.

Господарська діяльність підприємства базується на використанні земельних, трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів, що у сукупності формують його ресурсний потенціал. У сільському господарстві земля є основним засобом виробництва, тому ефективність її використання визначає рівень економічного розвитку підприємства та галузі загалом. Оцінку показників діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» і забезпеченості його виробничими ресурсами подано в таблиці 2.3.

У користуванні ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» перебуває 4 482 га земель, з яких 4 242 га — рілля, 98 га — пасовища та 21 га — багаторічні насадження. Протягом 2022–2024 рр. площа земельного фонду залишалася стабільною, що свідчить про збереження ресурсної бази, однак показники ефективності її використання мають тенденцію до зниження.

Підприємство розвиває тваринницький напрям, зокрема молочне скотарство, свинарство, бджільництво та конярство. Водночас спостерігається скорочення загального поголів'я: чисельність великої рогатої худоби зменшилася на 21,05 %, тоді як кількість корів зросла на 11,11 %, що свідчить про концентрацію на молочному виробництві. Найбільш суттєвим є

зниження поголів'я свиней (-84,52 %) та скорочення кількості бджолосімей (-30,56 %), що вказує на структурні зміни у виробничій спеціалізації.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників розміру та забезпеченості аграрного підприємства ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» виробничими ресурсами

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. / 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	4482,0	4482,0	4482,0	100,0
Із них: зрошувальних земель	2095,0	2095,0	2095,0	100,0
Усього сільськогосподарських угідь, га	4242,0	4242,0	4242,0	100,0
із них: ріллі	4123,0	4123,0	4123,0	100,0
пасовища	98,0	98,0	98,0	100,0
багаторічні насадження	21,0	21,0	21,0	100,0
Питома вага ріллі в с.г. угіддях, %	97,2	97,2	97,2	100,0
Поголів'я с.-г. тварин (на кінець року):				
- велика рогата худоба, голів	133	133,0	105,0	79,0
- у т.ч. корів, голів	45	50,0	50,0	111,1
- свиней, голів	336	52,0	52,0	15,5
- коні	3,0	3,0	3,0	100,0
Бджолосімей	36,0	25,0	25,0	69,4
Середньорічна кількість працівників підприємства, осіб	58,0	29,0	29,0	50,0
в т.ч.: рослинництва	39,0	22,0	8,0	20,5
тваринництва	19,0	7,0	7,0	36,8
інші працівники	-	-	14,0	-
Припадає на 1 середньорічного працівника с.г. угідь, га	73,1	146,3	146,3	У 2 р.
Вартість активів станом на кінець року, тис. грн.	27080,0	32107,0	108810,0	У 4 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8756,5	8501,5	7772,0	88,8
Забезпеченість 1 га землі основними засобами, тис.грн.	2,0	1,9	1,7	88,8
Озброєність 1 працівника осн. засобами, тис. грн.	151,0	293,2	268,0	177,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	19178,0	16177,0	22424,5	116,9
Вартість валової продукції в пост. цінах 2016 р., тис. грн.	29970,0	22837,0	2358,0	7,9
в т.ч.: рослинництва	26850,0	21325,0	1990,0	7,4
тваринництва	3120,0	1512,0	368,0	11,8

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» належить до середніх сільськогосподарських підприємств Одеської області та характеризується стабільною ресурсною базою, яка створює передумови для ефективної діяльності (табл. 2.3).

Дані таблиці 2.3 свідчать, що земельний фонд ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» у 2022-2024 рр. залишався незмінним і становив 4482 га, з яких 2 095 га - зрошувані землі. Структура угідь є стабільною, при цьому питома вага ріллі у складі сільськогосподарських угідь становить 97,2 %, що характеризує підприємство як інтенсивно орієнтоване на рослинництво.

У тваринництві спостерігається скорочення поголів'я великої рогатої худоби на 21 % (до 105 голів), водночас кількість корів зросла на 11,1 %, що свідчить про концентрацію на молочному напрямі. Найбільш суттєвим є зменшення поголів'я свиней на 84,5 %, а також скорочення кількості бджолосімей на 30,6 %.

Чисельність працівників скоротилася вдвічі (з 58 до 29 осіб), зокрема у рослинництві – майже у 5 разів, що призвело до зростання навантаження на одного працівника: площа угідь на одного працівника зросла у 2 рази (до 146,3 га).

Фінансово-ресурсні показники демонструють неоднозначну динаміку. Вартість активів зросла у 4 рази, однак середньорічна вартість основних засобів зменшилася на 11,2 %, що свідчить про зниження їх оновлення. Забезпеченість 1 га землі основними засобами також скоротилася (-11,2 %), тоді як фондоозброєність працівників зросла на 77,5 % через скорочення чисельності персоналу.

Найбільш критичним є різке падіння вартості валової продукції - до 7,9 % від рівня 2022 року, зокрема в рослинництві (7,4 %) та тваринництві (11,8 %), що свідчить про суттєве зниження виробничої результативності.

Таким чином, при збереженні стабільної земельної бази підприємство зазнало істотного скорочення трудових і виробничих показників, що негативно позначилося на обсягах валової продукції. Попри зростання

вартості активів, ефективність використання ресурсного потенціалу знизилася. Виявлені тенденції обумовлюють необхідність модернізації виробничих процесів, підвищення ресурсної віддачі та впровадження інноваційних управлінських рішень з метою відновлення економічної результативності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Рівень матеріально-технічного забезпечення є ключовим чинником ефективності та розвитку аграрного підприємства, оскільки визначає його технічну оснащеність, продуктивність праці та конкурентоспроможність. Важливого значення набувають системне оновлення техніки, раціональне використання машинно-тракторного парку та модернізація виробничої інфраструктури. У структурі основних засобів ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» переважають машини, обладнання та виробничі будівлі (понад 95 %), що свідчить про технічну спрямованість господарства. Водночас незначне зростання їх вартості у 2024 р. (на 2,6 % порівняно з 2022 р.) вказує на стабільність матеріальної бази за умов недостатніх темпів технічного оновлення.

Далі доцільно здійснити аналіз динаміки та структури посівних площ з метою визначення пріоритетних культур, оцінки ефективності використання земельних ресурсів і виявлення виробничих тенденцій розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» (табл. 2.4).

Аналіз таблиці 2.4 показує, що у 2022–2024 рр. суттєві структурні зміни у посівних площах ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН». Так, загальна площа посівів скоротилася з 3851 га у 2022 р. до 2547 га у 2024 р., тобто на 1304 га (-33,9%). Це свідчить про зменшення масштабів виробництва та потребує додаткового обґрунтування з позиції ефективності використання земельного потенціалу. Найбільше скорочення відбулося в групі зернових і зернобобових культур: їх площа зменшилася на 1713 га (до 43,8 % від рівня 2022 р.), а частка у структурі посівів скоротилася з 79,1 % до 52,3 %. Зокрема, площа озимої пшениці зменшилася на 1106 га (-57,9 %), ярий ячмінь - на 131 га, повністю припинено вирощування кукурудзи та гороху.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу і структури посівних площ в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН», га

С.-г. культури	Роки						Відхилення	
	2022		2023		2024		2024р. / 2022р.	
	га	%	га	%	га	%	+ / -	%
Зернові та зернобобові, всього	3046,0	79,1	1793,0	68,8	1333,0	52,3	-1713,0	43,8
-в т.ч. пшениця озима	1910,0	49,6	1445,0	55,5	804,0	31,6	-1106,0	42,1
-ячмінь озимий	637,0	16,5	348,0	13,4	429,0	16,8	-208,0	67,4
-ячмінь ярий	231,0	6,0	-	-	100,0	3,9	-131,0	43,3
-кукурудза	162,0	4,2	-	-	-	-	-	-
-горох	106,0	2,8	-	-	-	-	-	-
Технічні, всього	666,0	17,3	713,0	27,4	897,0	35,2	231,0	134,7
-в т.ч. льон олійний (кудряш)	-	-	-	-	575,0	22,6	-	-
-соняшник	221,0	5,7	-	-	322,0	12,6	101,0	145,7
-ріпак озимий	445,0	11,6	713,0	27,4	-	-	-	-
Кормові, всього	139,0	3,6	100,0	3,8	317,0	12,5	178,0	У 2,3 р.
-в т.ч. трави однорічні	74,0	1,9	35,0	1,3	262,0	10,3	188,0	У 3,5 р.
-багаторічні трави	65,0	1,7	65,0	2,5	55,0	2,2	-10,0	84,6
Всього посівних площ	3851,0	100,0	2606,0	100,0	2547,0	100,0	-1304,0	66,1

*Джерело: розраховано на основі звітності підприємства*

Це свідчить про зміну виробничих пріоритетів та зниження ролі зернового напрямку. Водночас спостерігається зростання площ технічних культур - з 666 га до 897 га (+231 га), а їх частка у структурі посівів зросла з 17,3 % до 35,2 %. У 2024 р. введено нову культуру - льон олійний (575 га, 22,6 %), а площі соняшнику збільшилися на 101 га (+45,7 %). Це свідчить про переорієнтацію на більш маржинальні культури. Площі кормових культур зросли у 2,3 раза (до 317 га), насамперед за рахунок однорічних трав (у 3,5 раза), що може бути пов'язано з підтримкою тваринницького напрямку.

Таким чином, у структурі посівних площ відбувається трансформація виробничої спеціалізації підприємства: скорочується зерновий сегмент і зростає частка технічних та кормових культур. Переорієнтація на олійні культури та розширення кормової бази може свідчити про адаптацію до ринкових умов і пошук більш прибуткових напрямів. Водночас загальне скорочення посівних площ негативно впливає на виробничий потенціал і потребує підвищення ефективності управління земельними ресурсами в межах реалізації інноваційних проєктів розвитку.

Урожайність сільськогосподарських культур є одним із базових індикаторів економічної результативності галузі рослинництва та ефективності використання земельних ресурсів підприємства. Динаміку відповідних показників наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз урожайності сільськогосп-культур в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН», ц/га

Вид сільгосп. культури	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2024р. / 2022р.	
				+ / -	%
<b>Урожайність с.-г. культур</b>					
Зернові та зернобобові, всього	16,6	8,8	10,1	-6,5	60,7
Пшениця озима	17,3	8,1	9,6	-7,7	55,6
Ячмінь озимий	17,6	11,5	10,8	-6,8	61,5
Ячмінь ярий	13,7	-	10,3	-3,4	75,1
Горох	2,9	-	-	-	-
<b>Культури технічні</b>					
Льон олійний (кудряш)	-	-	4,1	-	-
Ріпак озимий	6,4	2,8	-	-	-
Соняшник	4,9	-	2	-2,9	40,3
<b>Культури кормові</b>					
Трави однорічні, із них: на сіно	28,9	38,9	2,3	-26,6	7,9
на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	45,3	-	86,2	40,9	190,2
Трави багаторічні, із них: на сіно	12,9	7,2	2,2	-10,7	16,8
на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	45,3	38,9	142,3	97,0	314,2

*Джерело: розраховано на основі звітності підприємства*

Дані таблиці 2.5 свідчать про загальну тенденцію до зниження урожайності основних культур у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» у 2022-2024 рр. У групі зернових і зернобобових урожайність зменшилася з 16,6 ц/га до 10,1 ц/га (-39,3 %). Найбільше скорочення спостерігається у виробництві озимої пшениці (-44,4 %) та озимого ячменю (-38,5 %). Урожайність ярого ячменю також знизилася на 24,9 % порівняно з 2022 р. Вирощування гороху припинено. Серед технічних культур урожайність соняшнику скоротилася з 4,9 до 2,0 ц/га (-59,7 %), а вирощування ріпаку припинено. У 2024 р. запроваджено нову культуру - льон олійний із урожайністю 4,1 ц/га, що свідчить про пошук альтернативних напрямів спеціалізації. У кормовому виробництві результати є неоднорідними. Урожайність однорічних трав на сіно різко зменшилася (-92,1 %), а багаторічних - на 83,2 %. Водночас урожайність трав на зелений корм, сінаж і силос суттєво зросла: однорічних - на 90,2 %, багаторічних - більш ніж у 3 рази.

Таким чином, у 2024 р. спостерігається зниження урожайності більшості зернових і технічних культур, що негативно впливає на загальну економічну результативність рослинництва. Водночас підвищення продуктивності кормових культур на зелений корм свідчить про певну переорієнтацію виробництва та адаптацію до умов господарювання. Виявлені тенденції актуалізують необхідність удосконалення технологій вирощування, впровадження інноваційних рішень та підвищення ефективності управління виробничими процесами.

Проаналізуємо динаміку виробництва основних видів сільськогосподарської продукції підприємства, що дає змогу оцінити зміни в обсягах і структурі продукції рослинництва та тваринництва (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз виробництва основних видів продукції в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Вид продукції	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2024р. / 2022р.	
				+ / -	%
Продукція рослинництва					
Зернові та зернобобові, всього	47723,0	15688,0	13397,5	-34325,5	28,1
З них: пшениця озима	33038,0	11685,0	7727,4	-25310,7	23,4
ячмінь озимий	11202,0	4003,0	4639,2	-6562,8	41,4
ячмінь ярий	3171,0	-	1030,9	-2140,1	32,5
горох	312,0	-	-	-	-
Культури технічні					
Льон олійний (кудряш)	-	-	1825,0	-	-
Ріпак озими	1821,0	2019,0	-	-	-
Соняшник	626,0	-	644,0	18,0	102,9
Культури кормові					
Трави однорічні, із них: на сіно	289,2	1362,0	304,1	14,9	105,2
на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	2899,4	-	11200,0	8300,6	У 3,9 р.
Трави багаторічні, із них: на сіно	323,8	179,0	54,5	-269,3	16,8
на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	1812,1	1556,0	4270,0	2457,9	У 2,4 р.
Продукція тваринництва					
Велика рогата худоба	45,0	90,0	64,0	19,0	142,2
Свиней	217,0	125,0	12,0	-205,0	5,5
Молоко великої рогатої худоби, ц	1638,0	1281,0	978,0	-660,0	59,7
Мед натуральний (включаючи залишений на годівлю бджолам), ц	4,0	3,0	3,0	-1,0	75,0

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Дані таблиці 2.6 свідчать про суттєве скорочення обсягів виробництва більшості видів продукції у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» у 2022–2024 рр. У рослинництві виробництво зернових і зернобобових зменшилося на 34,3 тис. ц (до 28,1 % від рівня 2022 р.). Найбільше скорочення зафіксовано у виробництві озимої пшениці (–76,6 %) та ярого ячменю (–67,5 %). Обсяги озимого ячменю також зменшилися (–58,6 %). Вирощування гороху припинено. Серед технічних культур у 2024 р. запроваджено виробництво льону олійного (1825 ц), що свідчить про диверсифікацію виробництва. Виробництво соняшнику залишилося відносно стабільним (+2,9 %), тоді як вирощування ріпаку припинено. У кормовому напрямі спостерігається зростання виробництва зеленої маси: однорічні трави на зелений корм зросли майже у 4 рази, багаторічні - у 2,4 рази. Водночас виробництво сіна багаторічних трав скоротилося на 83,2 %. У тваринництві зафіксовано різке скорочення виробництва свинини (–94,5 %) та зниження виробництва молока (–40,3 %). Виробництво продукції великої рогатої худоби зросло на 42,2 %, що може бути пов'язано з реалізацією поголів'я. Обсяги виробництва меду зменшилися на 25 %.

Таким чином, у 2024 р. підприємство демонструє суттєве зниження виробничих показників у зерновому та тваринницькому напрямках, що негативно впливає на загальну економічну результативність. Водночас спостерігається переорієнтація на технічні культури та кормове виробництво, що свідчить про спробу адаптації до ринкових і ресурсних умов. Виявлені тенденції потребують удосконалення управління виробничими процесами та впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності господарської діяльності.

Проаналізуємо показники реалізації основних видів сільськогосподарської продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» за 2022–2024 роки, що наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз обсягів реалізації продукції рослинництва в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Вид продукції	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2024р. / 2022р.	
				+ / -	%
Продукція рослинництва					
Зернові та зернобобові, всього	42345,0	9668,0	9240,0	-33105,0	21,8
З них: пшениця	31649,0	6128,0	5561,0	-26088,0	17,6
ячмінь	9759,0	3521,0	3679,0	-6080,0	37,7
кукурудза на зерно	669,0	-	-	-	-
горох	268,0	-	-	-	-
просо	-	19,0	-	-	-
Льон олійний (кудряш)	-	-	819,0	819,0	-
Насіння ріпаку	1723,0	1743,0	-	-1723,0	-
Насіння соняшнику	1641,0	62,0	401,0	-1240,0	24,4
Продукція тваринництва					
М'ясо великої рогатої худоби	45,0	91,0	136,0	91,0	У 3 р.
М'ясо свиней	217,0	259,0	13,0	-204,0	6,0
Молоко від с.г.тварин усіх видів, сире	1379,0	1013,0	471,0	-908,0	34,2

*Джерело: розраховано на основі звітності підприємства*

Збут продукції завершує виробничо-операційний цикл підприємства та формує його основні грошові надходження. Оцінка обсягів реалізації дозволяє визначити результативність збутової стратегії, рівень ринкової присутності та конкурентоспроможність виробленої продукції.

Дані таблиці 2.7 свідчать про істотне скорочення обсягів реалізації продукції у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» протягом 2022–2024 рр. Так, у рослинництві реалізація зернових і зернобобових культур зменшилася на 33 105 ц (–78,2 %), що становить лише 21,8 % від рівня 2022 року. Найбільше скорочення відбулося за пшеницею (–82,4 %), обсяги реалізації ячменю знизилися на 62,3 %. Реалізацію кукурудзи та гороху припинено. Серед

технічних культур у 2024 р. розпочато реалізацію льону олійного (819 ц), що свідчить про диверсифікацію виробництва. Водночас обсяги реалізації насіння соняшнику зменшилися на 75,6 %, а ріпаку — фактично припинено. У тваринництві спостерігаються різноспрямовані тенденції. Реалізація м'яса великої рогатої худоби зросла утричі, що може бути пов'язано зі скороченням поголів'я. Натомість реалізація свинини зменшилася на 94 %, а обсяги продажу молока скоротилися на 65,8 %.

Таким чином, підприємство демонструє суттєве зниження обсягів реалізації більшості видів продукції, особливо зернових та молочної продукції, що негативно впливає на формування доходів. Водночас спостерігається часткова переорієнтація на нові культури (льон олійний) та збільшення реалізації м'яса ВРХ. Виявлені тенденції свідчать про необхідність підвищення ефективності управління виробництвом і збутом у межах реалізації проектів інноваційного розвитку підприємства.

Отже, комплексна оцінка організаційно-правових, виробничих та фінансово-економічних параметрів діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» підтверджує наявність сформованої інституційної основи функціонування підприємства у системі Національна академія аграрних наук України, стабільного земельного фонду, виробничої інфраструктури та науково-експериментальної спрямованості діяльності. Це створює базові передумови для реалізації проектів інноваційного розвитку та впровадження сучасних управлінських технологій. Водночас результати аналізу засвідчили зниження ефективності використання ресурсного потенціалу у 2022–2024 рр., що проявляється у скороченні посівних площ, зменшенні урожайності ключових культур, падінні обсягів валової продукції та реалізації, а також оптимізації чисельності персоналу. Такі тенденції негативно впливають на економічну результативність господарства та обмежують його інвестиційні можливості. У контексті теми дослідження це свідчить про необхідність переходу від екстенсивної моделі функціонування до системного управління проектами інноваційного розвитку, орієнтованого на підвищення

продуктивності, ресурсної віддачі та фінансової стійкості. Зокрема, актуальними є проекти модернізації матеріально-технічної бази, впровадження цифрових систем моніторингу виробничих процесів (ERP, аналітичні платформи, елементи точного землеробства), оптимізації структури посівів на основі економіко-математичного моделювання та підвищення ефективності управління витратами.

Отже, організаційно-виробнича характеристика підприємства виступає аналітичною основою для обґрунтування стратегічних напрямів інноваційного розвитку. Виявлені проблеми та структурні зміни визначають потребу у впровадженні проєктного підходу до управління модернізацією, що дозволить забезпечити відновлення виробничої результативності, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокової стратегії сталого розвитку аграрного підприємства.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства**

Аналіз фінансово-економічного стану є ключовим інструментом стратегічного управління та важливою складовою оцінювання економічної результативності управління проєктами інноваційного розвитку. Він формує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо доцільності інвестицій, визначення джерел фінансування та оцінки ризиків реалізації інноваційних ініціатив. Системна оцінка показників дозволяє виявити резерви підвищення ефективності, зміцнити фінансову стійкість і забезпечити ресурсну підтримку інноваційних змін.

У цьому контексті проведено аналіз фінансових показників ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» за 2022–2024 рр., що охоплює індикатори прибутковості, рентабельності, ліквідності та фінансової стабільності. Узагальнені результати, наведені в таблиці 2.8, слугують аналітичною основою для оцінки можливостей реалізації проєктів інноваційного розвитку

та формування стратегічних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності управління підприємством.

Таблиця 2.8 – Склад і структура активів станом на кінець року в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Вид активів	Роки						Відхилення	
	2022		2023		2024		2024 р. / 2022р. (+;-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн.	%
Всього необоротних активів	14252,0	52,6	12581,0	39,2	83487,0	76,7	69235,0	У 5,9 р.
Незавершені капітальні інвестиції	109,0	0,4	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	8870,0	32,8	8133,0	25,3	7411,0	6,8	-1459,0	83,6
-первісна вартість	19924,0	73,6	19479,0	60,7	19626,0	18,0	-298,0	98,5
-знос	11054,0	40,8	11346,0	35,3	12215,0	11,2	1161,0	110,5
Довгострокові біологічні активи	5273,0	19,5	4448,0	13,9	3755,0	3,5	-1518,0	71,2
Всього оборотних активів	12828,0	47,4	19526,0	60,8	25323,0	23,3	12495,0	У 2 р.
Запаси	6371,0	23,5	11433,0	35,6	20538,0	18,9	14167,0	У 3,2 р.
-виробничі запаси	1303,0	4,8	1086,0	3,4	303,0	0,3	-1000,0	23,3
-незавершене виробництво	2698,0	10,0	10145,0	31,6	18832,0	17,3	16134,0	У 7 р.
-готова продукція	2367,0	8,7	202,0	0,6	1403,0	1,3	-964,0	59,3
-товари	3,0	0,0	-	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	1774,0	6,6	1496,0	4,7	848,0	0,8	-926,0	47,8
ДЗ за продукцію, товари, роботи, послуги	3225,0	11,9	4284,0	13,3	3561,0	3,3	336,0	110,4
Інша поточна ДЗ	1355,0	5,0	2306,0	7,2	356,0	0,3	-999,0	26,3
Гроші та їх еквівалент	103,0	0,4	7,0	0,0	20,0	0,0	-83,0	19,4
Валюта балансу	27080,0	100,0	32107,0	100,0	108810,0	100,0	81730,0	У 4 р.

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Комплексний фінансовий аналіз дає змогу оцінити ефективність використання активів, структуру капіталу, рівень оборотності коштів і прибутковість, що в сукупності визначає фінансовий потенціал підприємства та його спроможність реалізовувати проекти інноваційного розвитку.

Дослідження доцільно розпочати з аналізу складу й структури активів підприємства, показники яких наведено в таблиці 2.8.

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про істотні трансформації у структурі активів ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» протягом 2022–2024 рр. Валюта балансу зросла з 27080 тис. грн у 2022 р. до 108810 тис. грн у 2024 р., тобто у чотири рази. Така динаміка свідчить про суттєве збільшення обсягів ресурсного потенціалу підприємства, однак потребує оцінки якості сформованих активів. Необоротні активи збільшилися у 5,9 раза (+69 235 тис. грн), а їх частка у структурі балансу зросла з 52,6 % до 76,7 %. Водночас вартість основних засобів скоротилася на 16,4 %, а рівень їх зносу зріс, що вказує на старіння матеріально-технічної бази. Довгострокові біологічні активи також зменшилися на 28,8 %, що може негативно впливати на виробничий потенціал у тваринництві. Оборотні активи зросли в абсолютному вимірі вдвічі, проте їх частка у структурі активів скоротилася до 23,3 %. Найбільш суттєве зростання спостерігається за статтею «незавершене виробництво» (у 7 разів), що може свідчити про уповільнення оборотності ресурсів та накопичення витрат у виробничому циклі. Водночас відбулося значне скорочення виробничих запасів (на 76,7 %) і грошових коштів (на 80,6 %), що негативно позначається на ліквідності підприємства. Дебіторська заборгованість за продукцію зросла на 10,4 %, однак її структура не забезпечує достатнього рівня грошових надходжень, що посилює фінансове навантаження.

Отже, проведений аналіз складу та структури активів ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» свідчить про суттєве зростання загального обсягу ресурсів підприємства у 2022–2024 рр., однак структурні зрушення мають суперечливий характер. З одного боку, збільшення валюти балансу формує потенційні можливості для розширення діяльності та реалізації проєктів інноваційного розвитку. З іншого — домінування необоротних активів, зниження вартості основних засобів при зростанні їх зносу, скорочення грошових коштів і накопичення незавершеного виробництва

свідчать про зниження ліквідності та ефективності використання ресурсів. У контексті управління проектами інноваційного розвитку це означає необхідність структурної оптимізації активів, оновлення матеріально-технічної бази, підвищення оборотності капіталу та зміцнення платоспроможності. Лише за умов фінансової збалансованості та раціонального управління активами підприємство зможе забезпечити економічну результативність інноваційних ініціатив і сформувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Показники формування та структури капіталу ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» узагальнено та систематизовано в таблиці 2.9. Їх аналіз дозволяє оцінити співвідношення власних і залучених джерел фінансування, рівень фінансової автономії, стійкості та залежності підприємства від зовнішніх кредиторів, що є важливим у контексті забезпечення економічної результативності управління проектами інноваційного розвитку.

Дослідження джерел формування капіталу ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» за 2022–2024 рр., у таблиці 2.9, засвідчує істотні структурні зрушення у системі фінансування діяльності підприємства. Відтак, власний капітал у 2024 р. зріс до 75 658 тис. грн, що у 23,5 раза перевищує рівень 2022 р. Ключовим чинником такого зростання стало збільшення додаткового капіталу (у 16 разів), частка якого досягла 70,8 % у структурі джерел фінансування. Водночас зареєстрований та резервний капітал залишилися незмінними, а обсяг нерозподіленого прибутку не зазнав суттєвих змін (-1,2 %). Це свідчить про те, що приріст власного капіталу сформований переважно за рахунок переоцінки або інших додаткових внесків, а не результатів операційної діяльності. Довгострокові зобов'язання та забезпечення характеризуються відносною стабільністю в абсолютному вимірі (понад 6 млн грн), однак їх частка у структурі капіталу скоротилася до 5,7 % у 2024 р., що зумовлено суттєвим зростанням власного капіталу. Така тенденція свідчить про зменшення залежності від довгострокових позикових джерел.

Таблиця 2.9 – Аналіз складу та структури капіталу в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Джерела	Роки						Відхилення	
	2022		2023		2024		2024 р. / 2022р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+ / -	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	6839,0	25,3	6839,0	21,3	6839,0	6,3	0,0	100,0
Додатковий капітал	4751,0	17,5	4751,0	14,8	77072,0	70,8	72321,0	У 16 р.
Резервний капітал	992,0	3,7	992,0	3,1	992,0	0,9	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток (збиток)	9359,0	34,6	9329,0	29,1	9245,0	8,5	-114,0	98,8
Всього власного капіталу	3223,0	11,9	3253,0	10,1	75658,0	69,5	72435,0	У 23,5 р.
Інші довгострокові зобов'язання	62,0	0,2	62,0	0,2	62,0	0,1	0,0	100,0
Довгострокові забезпечення	5826,0	21,5	5826,0	18,2	5833,0	5,4	7,0	100,1
довгострокові забезпечення витрат персоналу	260,0	1,0	260,0	0,8	267,0	0,3	7,0	102,7
Цільове фінансування	255,0	0,9	255,0	0,8	255,0	0,2	0,0	100,0
Всього довгострокових зобов'язань і забезпечення	6143,0	22,7	6143,0	19,1	6150,0	5,7	7,0	100,1
Поточна КЗ за: за товари, роботи та послуги	7594,0	28,0	9810,0	30,6	8845,0	8,1	1251,0	116,5
розрахунками з бюджетом								
розрахунками зі страхування	781,0	2,9	1429,0	4,5	7246,0	6,7	6465,0	У 9,3 р.
з оплати праці	178,0	0,7	313,0	1,0	279,0	0,3	101,0	156,7
Поточна КЗ за одержаними авансами	640,0	2,4	780,0	2,4	270,0	0,3	-370,0	42,2
Поточні забезпечення	7650,0	28,3	7218,0	22,5	7218,0	6,6	-432,0	94,4
Інші поточні зобов'язання	547,0	2,0	530,0	1,7	365,0	0,3	-182,0	66,7
Всього поточних зобов'язань і забезпечення	324,0	1,2	2631,0	8,2	2779,0	2,6	2455,0	У 8,6 р.
Валюта балансу	17714,0	65,4	22711,0	70,7	27002,0	24,8	9288,0	У 1,5 р.

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Поточні зобов'язання демонструють неоднорідну динаміку. Збільшення кредиторської заборгованості за товари та послуги (на 16,5 %), а також істотне зростання заборгованості зі страхування (у 9,3 раза) та з оплати праці (на 56,7 %) свідчать про посилення короткострокового фінансового навантаження. Водночас скорочення зобов'язань за одержаними авансами та інших поточних зобов'язань частково компенсує зазначені ризики. Таким чином, у 2024 р. структура капіталу підприємства характеризується домінуванням власних джерел фінансування, що формально підвищує рівень фінансової автономії та інвестиційної привабливості. Проте переважання додаткового капіталу у складі власних коштів та відсутність суттєвого приросту нерозподіленого прибутку вказують на обмежену роль операційної ефективності у формуванні фінансового потенціалу. У контексті управління проектами інноваційного розвитку це зумовлює необхідність підвищення прибутковості господарської діяльності, оптимізації структури поточних зобов'язань та забезпечення збалансованого співвідношення між власними й залученими ресурсами. Лише за умов фінансової стабільності та ефективного капіталотворення підприємство зможе забезпечити економічну результативність інноваційних проєктів та довгострокову конкурентоспроможність.

Для визначення виробничої спеціалізації та результативності діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» доцільно проаналізувати структуру чистого доходу від реалізації продукції за досліджуваний період. Дані таблиці 2.10 відображають обсяги та питому вагу доходів за видами продукції, що дозволяє ідентифікувати ключові напрями формування фінансових результатів і визначити пріоритети подальшої стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 2.10 – Аналіз вартості та структури чистого доходу від реалізації продукції в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Вид продукції	Роки						Відхилення	
	2022		2023		2024		2022 р./2024 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва, всього	26766,4	91,1	6583,4	68,1	8191,6	88,7	13847,1	82,6
Зернові та зернобобові, всього	22149,0	75,4	4574,6	47,3	6046,6	65,4	10923,4	62,7
З них: пшениця	17828,8	60,7	3236,1	33,5	3819,2	41,3	8294,7	45,2
ячмінь	3698,0	12,6	1317,4	13,6	2227,4	24,1	2414,3	16,8
кукурудза на зерно	396,4	1,4	-	X	-	X	X	X
горох	225,8	0,8	-	X	-	X	X	X
просо	-	X	21,1	0,2	-	X	X	X
Культури технічно-олійні, всього	4617,4	15,7	2008,8	20,8	2145,0	23,2	2923,7	19,9
Льон олійний (кудряш)	-	X	-	X	1419,3	15,4	X	X
Насіння ріпаку	1888,7	6,4	1926,9	19,9	-	X	X	X
Насіння соняшнику	2728,7	9,3	81,8	0,9	725,8	7,9	1178,8	6,0
Продукція тваринництва, всього	2615,2	8,9	3089,6	31,9	1048,6	11,4	2251,1	17,4
Тварини сільськогосподарські живі, всього	1287,0	4,4	1840,8	19,0	459,7	5,0	1195,8	9,5
Велика рогата худоба	93,6	0,3	293,8	3,0	407,1	4,4	264,8	2,6
Продукція свинарства	1193,4	4,1	1547,0	16,0	52,6	0,6	931,0	6,9
Молоко від с./г. тварин усіх видів, сире	1328,2	4,5	1248,8	12,9	588,9	6,4	1055,3	7,9
Всього продукція с./г.	29381,6	100,0	9673,0	100,0	9240,3	100,0	16098,3	100,0

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Аналіз структури чистого доходу від реалізації продукції ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» за 2022–2024 рр., наведений в таблиці 2.10, свідчить про суттєве скорочення обсягів реалізації та трансформацію галузевої структури доходів. Отже, загальний обсяг доходу зменшився з 29 381,6 тис. грн у 2022 р. до 9 240,3 тис. грн у 2024 р., тобто на 16 098,3 тис. грн (–54,8 %). Це вказує на значне звуження масштабів товарного виробництва та зниження ринкової активності підприємства. Продукція рослинництва залишається домінуючим джерелом доходів (88,7 % у 2024 р.), однак її вартість скоротилася на 13 847,1 тис. грн (–51,7 %). Основний внесок у формування доходу забезпечують зернові та зернобобові культури, частка яких становила 65,4 % у 2024 р., проте їх обсяг зменшився на 10 923,4 тис. грн (–49,3 %). Зокрема, доходи від реалізації пшениці скоротилися на 45,2 %,

що негативно позначилося на фінансових результатах. Водночас спостерігається зміщення акцентів у бік технічних культур, частка яких зросла до 23,2 %. У 2024 р. підприємство розпочало реалізацію льону олійного (15,4 % у структурі доходу), що свідчить про диверсифікацію виробництва. Продукція тваринництва характеризується нестабільною динамікою. Після зростання у 2023 р. її обсяг у 2024 р. скоротився до 1 048,6 тис. грн (–59,9 % порівняно з 2022 р.). Особливо значним є зниження доходів від свинарства (–93,1 %), тоді як частка доходів від реалізації великої рогатої худоби зросла, що свідчить про часткову зміну спеціалізації.

Таким чином, структура чистого доходу підприємства зберігає рослинницьку спрямованість, проте характеризується істотним скороченням обсягів реалізації та нестабільністю тваринницького напрямку. Зменшення доходів від зернових культур суттєво вплинуло на загальні фінансові результати, що зумовлює необхідність підвищення ефективності виробництва та диверсифікації товарної структури. У контексті управління проектами інноваційного розвитку доцільним є переорієнтація на більш рентабельні культури, впровадження сучасних технологій підвищення врожайності та оптимізація збутової політики з метою відновлення обсягів реалізації та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Індикатори ефективності господарської діяльності відображають ступінь продуктивності використання земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів у процесі створення доходу та формування фінансового результату. Їх системний аналіз (табл. 2.11) дає змогу об'єктивно оцінити рівень результативності функціонування підприємства, виявити резерви підвищення рентабельності та визначити економічну обґрунтованість подальшого розвитку.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників ефективності господарської діяльності в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. у % / 2022 р.
	2022	2023	2024.	
Валова продукція в постійних цінах 2016 р., тис. грн.	29970,0	22837,0	2358,0	7,9
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	706,5	538,4	55,6	7,9
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	516,7	787,5	81,3	15,7
на 1 грн. основних засобів, грн.	3,4	2,7	0,3	8,9
на 1 грн. (валюта балансу) авансованого капіталу, грн.	0,9	0,8	0,0	3,8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	30840,0	10399,0	9240,0	30,0
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн. чд/угіддя*100	727,0	245,1	217,8	30,0
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	531,7	358,6	318,6	59,9
на 1 грн. серед. основних засобів, грн.	3,5	1,2	1,2	33,8
на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	0,9	0,4	0,1	14,4
Чистий прибуток, тис. грн.	10,0	30,0	84,0	840,0
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	0,2	0,7	2,0	840,0
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	0,2	1,0	2,9	1680,0
на 1 грн. основних засобів, грн.	0,0	0,0	0,0	946,4
на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	0,0	0,0	0,0	403,1
Рівень рентабельності витрат по підприємству, %	0,0	0,4	1,1	x

*Джерело: розраховано на основі звітності підприємства*

Дані таблиці 2.11 дозволяють простежити динаміку виробничих, дохідних і прибуткових показників за 2022–2024 рр. та оцінити економічну результативність діяльності підприємства. Аналіз свідчить про суттєве скорочення обсягів виробництва. Валова продукція в постійних цінах 2016 р. зменшилася з 29 970,0 тис. грн у 2022 р. до 2 358,0 тис. грн у 2024 р., що становить лише 7,9 % від базового рівня. Відповідно знизилися показники продуктивності: обсяг валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь скоротився з 706,5 до 55,6 тис. грн, а віддача основних засобів - з 3,4 до 0,3 грн на 1 грн їх вартості. Це свідчить про різке погіршення ефективності використання ресурсного потенціалу. Чистий дохід від реалізації продукції також має негативну динаміку: його обсяг зменшився з 30 840,0 тис. грн у

2022 р. до 9 240,0 тис. грн у 2024 р. (-70 %). Водночас скоротилися показники доходності на 100 га угідь і на 1 грн авансованого капіталу, що відображає зниження оборотності активів та ослаблення ринкових позицій підприємства. Попри зменшення масштабів діяльності, чистий прибуток зріс з 10,0 до 84,0 тис. грн, а рівень рентабельності витрат підвищився до 1,1 %. Проте абсолютний розмір прибутку залишається незначним порівняно з обсягами ресурсів і не забезпечує достатньої фінансової віддачі.

Отже, результати аналізу демонструють дисбаланс між ресурсним потенціалом і фактичною результативністю господарської діяльності. Зниження обсягів валової продукції та доходів при мінімальному рівні рентабельності свідчить про необхідність підвищення ефективності використання активів, модернізації виробничої бази та впровадження інноваційних управлінських рішень. У контексті управління проектами інноваційного розвитку це потребує спрямування інвестицій на підвищення продуктивності та відновлення економічної віддачі ресурсів, що є передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Фінансові ресурси є ключовим елементом ресурсного потенціалу підприємства, зокрема вагомим значення набувають показники дебіторської та кредиторської заборгованості. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською може свідчити про ризики погіршення платоспроможності. Водночас динаміка їх співвідношення засвідчує поступову тенденцію до зменшення дисбалансу (рис. 2.2).

У 2024 р. підприємство характеризується зростанням кредиторської та скороченням дебіторської заборгованості, що вказує на посилення фінансового навантаження та зниження рівня ліквідності. З метою стабілізації фінансового стану доцільно вдосконалити політику розрахунків із постачальниками та підвищити результативність управління дебіторською заборгованістю.

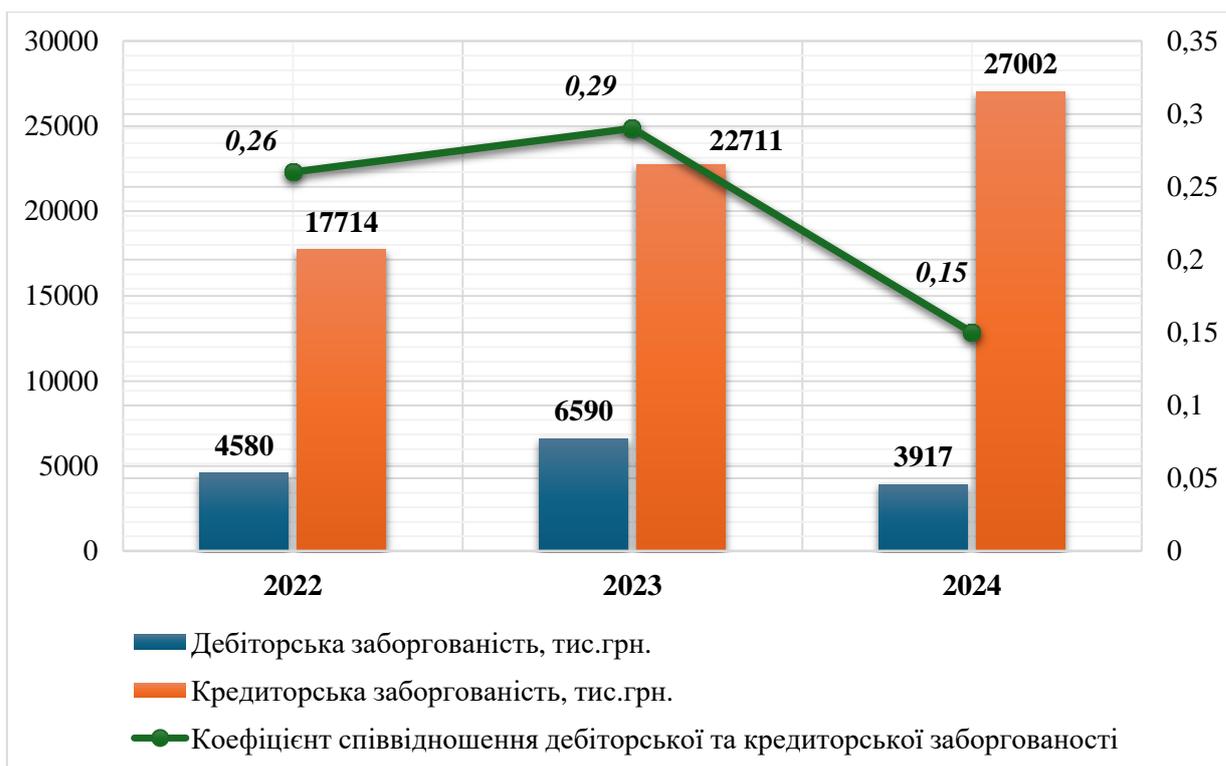


Рисунок 2.2 – Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» 2022-2024 рр.

*Джерело: розраховано на основі звітності підприємства*

Аналіз показників фінансової стійкості та стабільності дозволяє оцінити рівень фінансової автономії підприємства, його платоспроможність і здатність раціонально управляти власними та залученими ресурсами. Відповідні розрахунки наведено в таблиці 2.12.

Оцінка фінансової стійкості та платоспроможності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» дає змогу визначити рівень його автономії, здатність виконувати зобов'язання та забезпечувати стабільність розвитку в довгостроковій перспективі. Дані таблиці 2.12 відображають динаміку ключових індикаторів за 2022–2024 рр. Аналіз показує, що протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове покращення окремих параметрів фінансової стійкості, однак не всі вони відповідають нормативним значенням. Так, коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 0,72 у 2022 р. до 0,94 у 2024 р., проте залишається нижчим за рекомендований рівень (1,5–2,5), що свідчить про недостатнє покриття поточних зобов'язань

оборотними активами. Особливо критичною є ситуація з миттєвою ліквідністю: її значення (0,001 у 2024 р.) істотно відхиляється від нормативу (0,7–1,0), що вказує на дефіцит високоліквідних активів і обмежену здатність підприємства своєчасно реагувати на короткострокові фінансові зобов'язання.

Таблиця 2.12 – Аналіз показників фінансової стійкості в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Показник	Нормативні значення	Роки			2024р. (+/-) / 2022р.
		2022	2023	2024	
2.1 Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5 – 2,5	0,7	0,9	0,9	0,2
2.2 Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,7 – 1,0	0,0061	0,00031	0,0011	-0,011
2.3 Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1,0	0,4	0,3	0,8	0,4
2.4 Коефіцієнт незалежності	> 0,5	0,1	0,1	2,3	2,2
2.5 Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,2 – 0,5	-3,4	-2,9	-0,1	3,3
2.6 Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,1	0,1	0,7	0,6
2.7 Коефіцієнт фінансового левериджу	≤ 1,0 (оптимально 0,5–1,0)	1,9	1,9	0,1	-1,8

*Джерело: розраховано на основі звітності підприємства*

Разом із тим простежуються позитивні тенденції у структурі капіталу. Коефіцієнт автономії зріс з 0,12 до 0,70, що перевищує нормативне значення (>0,5) та свідчить про зростання частки власного капіталу у фінансуванні діяльності. Аналогічну динаміку демонструє коефіцієнт незалежності, тоді як коефіцієнт фінансового левериджу суттєво знизився (з 1,91 до 0,08), що означає скорочення боргового навантаження та підвищення фінансової самостійності. Водночас коефіцієнт маневреності власних коштів, хоча й покращився, залишається від'ємним (-0,10), що свідчить про обмежену мобільність власного капіталу та недостатній обсяг власних оборотних ресурсів.

Таким чином, фінансовий стан підприємства у 2024 р. характеризується зростанням рівня автономії та зниженням залежності від позикових джерел,

що створює передумови для підвищення інвестиційної привабливості. Водночас недостатній рівень ліквідності та обмежена маневреність капіталу зумовлюють потребу в оптимізації структури оборотних активів і посиленні платоспроможності. У контексті реалізації проєктів інноваційного розвитку забезпечення фінансової збалансованості та зміцнення ліквідності є необхідними умовами економічної результативності та стійкого функціонування підприємства.

Отже, комплексна оцінка фінансово-економічного стану ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» за 2022–2024 рр. засвідчила наявність суттєвих структурних трансформацій у формуванні активів, капіталу та фінансових результатів підприємства. Попри зростання валюти балансу та збільшення обсягів власного капіталу, динаміка виробничих і дохідних показників характеризується різким скороченням обсягів валової продукції, чистого доходу та ресурсної віддачі активів. Збільшення вартості активів відбулося переважно за рахунок необоротної складової, тоді як основні засоби демонструють тенденцію до зменшення вартості та зростання зносу, що свідчить про старіння матеріально-технічної бази. Значне накопичення незавершеного виробництва й скорочення грошових коштів негативно впливають на ліквідність і оборотність капіталу. Одночасно структура джерел фінансування у 2024 р. характеризується домінуванням власного капіталу, що формально підвищує рівень автономії, однак приріст забезпечений переважно додатковим капіталом, а не результатами операційної діяльності.

Показники ефективності підтверджують дисбаланс між ресурсним потенціалом і фактичною результативністю: при зростанні активів підприємство демонструє істотне падіння валової продукції та доходів. Незважаючи на зростання чистого прибутку в абсолютному вимірі, його рівень залишається недостатнім для забезпечення активного інноваційного інвестування. Аналіз ліквідності та фінансової стійкості свідчить про позитивну тенденцію до підвищення автономії та зниження боргового

навантаження, проте критично низькі показники миттєвої ліквідності й обмежена маневреність власних коштів зберігають ризики платоспроможності. У контексті теми дослідження отримані результати свідчать, що підприємство має потенційні фінансові передумови для реалізації проєктів інноваційного розвитку, однак їх ефективність безпосередньо залежить від підвищення операційної прибутковості, оптимізації структури активів та прискорення оборотності капіталу. Стратегічним пріоритетом має стати формування стійкої фінансової моделі управління проєктами інноваційного розвитку, яка передбачає модернізацію основних засобів, удосконалення системи управління витратами, цифровізацію фінансового контролінгу та забезпечення збалансованого співвідношення власних і залучених ресурсів.

Таким чином, фінансово-економічний стан підприємства характеризується наявністю ресурсного потенціалу при недостатній рівні його результативної реалізації, що обумовлює необхідність впровадження системних інноваційних управлінських рішень як інструменту відновлення економічної ефективності та довгострокової конкурентоспроможності.

### **2.3. Оцінка потенціалу управління проєктами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві**

Оцінка потенціалу ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» щодо управління проєктами інноваційного розвитку є необхідною умовою забезпечення його стійкого функціонування та підвищення конкурентоспроможності. Для визначення реальної спроможності підприємства до впровадження інновацій доцільно проаналізувати ключові складові його розвитку: фінансовий стан, виробничо-технологічні можливості, кадровий потенціал та рівень організаційної готовності.

Комплексна оцінка зазначених аспектів — фінансових результатів,

ефективності використання ресурсів і стратегічної орієнтації на інновації — формує підґрунтя для обґрунтування, розробки та результативної реалізації інноваційних проєктів у діяльності підприємства.

Аналіз фінансових результатів ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» засвідчив, що для ефективного управління проєктами інноваційного розвитку підприємство повинно забезпечувати достатній рівень фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості, а також мати можливість мобілізувати власні й залучені ресурси для фінансування інноваційних ініціатив. В умовах зниження обсягів виробництва та обмеженої оборотності активів особливої ваги набуває оптимізація витрат, підвищення рентабельності та формування стабільного грошового потоку, що створює фінансову основу для реалізації інноваційних проєктів і забезпечення їх економічної результативності.

Для реалізації інноваційних проєктів необхідно оцінити рівень розвитку виробничої інфраструктури, забезпеченість сучасними технологіями, стан основних засобів та ефективність використання оборотного капіталу. Аналіз виробничих показників ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» дає змогу визначити наявність ресурсних і технічних передумов для впровадження інновацій, а також окреслити напрями модернізації виробництва шляхом застосування новітніх технологій, автоматизації та цифрових управлінських рішень.

Оцінка стратегічних засад інноваційного розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» у контексті управління проєктами інноваційного розвитку передбачає аналіз системності підходів до ініціювання, планування та реалізації інноваційних ініціатив. Йдеться про готовність підприємства впроваджувати сучасні агротехнології, цифрові інструменти управління, модернізувати виробничу базу та формувати портфель інноваційних проєктів із визначеними цілями, ресурсами та очікуваними результатами. Важливим є також оцінювання здатності підприємства інтегрувати інноваційні рішення у виробничі й управлінські процеси, забезпечувати їх фінансове обґрунтування та контролювати ефективність реалізації (за показниками рентабельності,

окупності, приросту продуктивності). Такий підхід дозволяє прогнозувати результативність інноваційних проєктів і формувати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах проєктного управління.

Узагальнена оцінка потенціалу ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» свідчить про наявність базових передумов для реалізації проєктів інноваційного розвитку, зокрема зростання фінансової автономії та збереження ресурсної бази. Водночас результати аналізу фінансово-економічного стану (підрозділ 2.2) демонструють обмежену ліквідність, зниження виробничої результативності та недостатню віддачу активів, що зумовлює потребу в удосконаленні інвестиційної політики, підвищенні ефективності використання ресурсів і впровадженні сучасних технологічних рішень. Для формування обґрунтованої стратегії управління проєктами інноваційного розвитку необхідним є комплексний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства. Доцільним інструментом такого дослідження є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на можливості реалізації інноваційних ініціатив в аграрному секторі.

Застосування PEST-підходу дає змогу ідентифікувати ключові можливості та ризики для впровадження інноваційних проєктів, зокрема в частині державної підтримки, доступності фінансових ресурсів, технологічного розвитку та воєнних викликів. У контексті теми дослідження це створює підґрунтя для розробки адаптивної моделі управління інноваційними проєктами, орієнтованої на цифровізацію, модернізацію виробництва та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

PEST-аналіз потенціалу ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» щодо управління проєктами інноваційного розвитку наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – PEST-аналіз потенціалу ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» щодо управління проєктами інноваційного розвитку

P	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Законодавчі ініціативи з підтримки аграрного сектору.</li> <li>+ Податкові пільги, субсидії та державні програми розвитку.</li> <li>+ Підтримка наукових установ і дослідних господарств.</li> <li>- Політична нестабільність та воєнні ризики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень інфляції та процентні ставки за кредитами.</li> <li>- Зниження інвестиційної привабливості в умовах війни.</li> <li>- Коливання цін на сільськогосподарську продукцію.</li> <li>- Порушення логістичних ланцюгів.</li> <li>+ Доступність грантових програм і міжнародної допомоги.</li> <li>+ Можливості пільгового кредитування інноваційних проєктів.</li> <li>- Руйнування виробничої інфраструктури через воєнні дії.</li> </ul>
S	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Міграція працездатного населення та кадровий дефіцит.</li> <li>- Зниження демографічних показників у сільській місцевості.</li> <li>- Зниження платоспроможності населення.</li> <li>+ Зростання попиту на екологічну та якісну продукцію.</li> <li>+ Підвищення вимог до безпеки та стандартів якості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Розвиток технологій точного землеробства та цифрових агросистем.</li> <li>+ Державна підтримка наукових розробок і трансферу технологій.</li> <li>+ Впровадження ІТ-рішень для управління виробництвом.</li> <li>- Зношеність і моральне старіння основних засобів.</li> <li>+ Інновації у зберіганні та переробці продукції.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

Отже, Результати проведеного PEST-аналізу (табл. 2.13) дозволяють комплексно оцінити вплив макросередовища на можливості реалізації проєктів інноваційного розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» та сформувані стратегічні орієнтири подальшої модернізації підприємства. У політичній площині спостерігається наявність інституційних передумов для розвитку інновацій, зокрема через державні програми підтримки аграрного сектору, податкові пільги та фінансування наукових розробок. Для підприємства, що функціонує у системі Національна академія аграрних наук України, це створює додаткові можливості інтеграції наукових інновацій у виробничу практику. Водночас воєнні ризики та нестабільність нормативного середовища формують високий рівень невизначеності при плануванні довгострокових інноваційних проєктів. Економічні фактори мають суперечливий характер. З одного боку, інфляція, коливання цін на

продукцію, логістичні обмеження та високі кредитні ставки ускладнюють реалізацію інвестиційних програм. З іншого — наявність грантових інструментів, міжнародної фінансової підтримки та програм пільгового кредитування відкриває можливості для залучення зовнішніх ресурсів у межах проєктного фінансування. Це зумовлює необхідність диверсифікації джерел фінансування інновацій та активної участі підприємства у конкурсних і грантових ініціативах.

Соціальні чинники характеризуються загостренням кадрової проблеми внаслідок міграції населення та демографічних втрат, що обмежує трудовий потенціал. Водночас зростання попиту на якісну, екологічно безпечну продукцію формує перспективи для розвитку інноваційних напрямів виробництва, орієнтованих на підвищення стандартів якості та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Технологічне середовище створює найбільш вагомі передумови для інноваційного прориву. Розвиток систем точного землеробства, цифрових платформ управління, агроаналітики та автоматизації виробничих процесів відкриває можливості підвищення продуктивності та зниження витрат. Проте зношеність основних засобів і обмеженість інвестицій у технічне оновлення стримують повноцінну цифрову трансформацію.

Таким чином, зовнішнє середовище діяльності підприємства формує змішаний вплив на управління проєктами інноваційного розвитку: поряд із значними ризиками існують реальні можливості для модернізації та технологічного оновлення. У контексті теми дослідження це підтверджує доцільність формування адаптивної системи управління інноваційними проєктами, яка враховує макроекономічні обмеження, активно використовує державні та грантові інструменти підтримки, а також орієнтується на цифровізацію й підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Ефективна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища є необхідною передумовою забезпечення сталого розвитку ДП «ДГ

«ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» та підвищення результативності управління проєктами інноваційного розвитку. Ідентифікація зовнішніх чинників дає змогу своєчасно адаптуватися до змін макроекономічних умов, воєнних викликів і ринкової кон'юнктури, а також максимально використати наявні конкурентні переваги. З цією метою доцільно застосовувати SWOT-аналіз як інструмент комплексної оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Використання цього методу дозволяє встановити взаємозв'язок між внутрішнім ресурсним потенціалом і зовнішніми умовами функціонування, що є особливо важливим у процесі формування портфеля інноваційних проєктів.

SWOT-аналіз сприяє мінімізації ризиків реалізації інноваційних ініціатив та підвищенню їх економічної доцільності, оскільки забезпечує аналітичну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень. У контексті теми дослідження він дозволяє обґрунтувати напрями цифровізації, модернізації виробничої бази та оптимізації фінансових ресурсів з урахуванням реальних можливостей підприємства та зовнішніх обмежень (Табл. 2.14).

Результати SWOT-аналізу (табл. 2.14) дозволяють комплексно оцінити внутрішній потенціал та зовнішні умови функціонування ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» у контексті управління проєктами інноваційного розвитку. Аналіз сильних сторін свідчить, що підприємство має вагомі передумови для реалізації інноваційних ініціатив. Насамперед це наявність значного досвіду у сільськогосподарському виробництві, доступ до родючих земельних ресурсів, зокрема зрошуваних площ, а також можливість інтеграції наукових розробок у виробничий процес. Статус дослідного господарства створює додаткові конкурентні переваги у впровадженні нових сортів культур, апробації сучасних агротехнологій та формуванні інноваційного портфеля проєктів. Державна підтримка та можливість участі у профільних програмах також підвищують потенціал залучення ресурсів для модернізації.

Таблиця 2.14. - SWOT-аналіз потенціалу ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСТ НААН» щодо управління проєктами інноваційного розвитку

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значний досвід у сфері сільськогосподарського виробництва та науковий статус підприємства.</li> <li>2. Наявність родючих земельних ресурсів, у тому числі зрошуваних площ.</li> <li>3. Орієнтація на виробництво якісної та екологічно безпечної продукції.</li> <li>4. Використання сучасних сортів зернових культур та результатів наукових розробок.</li> <li>5. Можливість державної підтримки та участі у профільних програмах.</li> <li>6. Гнучкість у формуванні трудових ресурсів (сезонна зайнятість).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень виробничих витрат.</li> <li>2. Зношеність основних засобів і матеріально-технічної бази.</li> <li>3. Недостатній рівень стратегічного та проєктного планування.</li> <li>4. Обмежене впровадження інноваційного обладнання та технологій.</li> <li>5. Низький рівень цифровізації управлінських і виробничих процесів.</li> <li>6. Обмеженість фінансування інноваційних проєктів.</li> <li>7. Висока вартість кредитних ресурсів.</li> <li>8. Дефіцит кваліфікованих кадрів в умовах воєнного часу.</li> <li>9. Обмеженість ринків збуту.</li> </ol>
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження технологій точного землеробства та цифрових систем управління.</li> <li>2. залучення державних грантів і міжнародних програм підтримки.</li> <li>3. Розширення експорту та диверсифікація каналів збуту.</li> <li>4. Використання сучасних ІТ-рішень для управління виробництвом і фінансами.</li> <li>5. Підвищення кваліфікації персоналу.</li> <li>6. Запровадження продуктивних систем мотивації праці.</li> <li>7. Лізингові механізми оновлення техніки та обладнання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока інфляція та нестабільність фінансового ринку.</li> <li>2. Воєнні ризики та можливість втрати врожаїв або техніки.</li> <li>3. Логістичні обмеження та експортні бар'єри.</li> <li>4. Демографічна криза та трудова міграція.</li> <li>5. Зростання вартості енергоносіїв і матеріальних ресурсів.</li> <li>6. Податкове навантаження та зміни у законодавстві.</li> <li>7. Конкуренція з боку великих аграрних холдингів.</li> </ol>

*Джерело: розроблено автором*

Водночас слабкі сторони суттєво обмежують масштаб і швидкість інноваційного розвитку. Зношеність основних засобів, недостатній рівень автоматизації та цифровізації управлінських процесів, обмежені фінансові ресурси і висока вартість кредитного капіталу знижують інвестиційну спроможність підприємства. Крім того, кадрові проблеми в умовах воєнного часу та обмеженість ринків збуту негативно впливають на стабільність операційної діяльності та формування власних джерел фінансування

інновацій. Аналіз можливостей демонструє наявність перспектив для активізації інноваційного розвитку. Зокрема, впровадження технологій точного землеробства, цифрових систем управління, використання лізингових механізмів оновлення техніки, а також участь у грантових і міжнародних програмах можуть забезпечити модернізацію виробничої бази та підвищення продуктивності ресурсів. Важливим напрямом є також розвиток кадрового потенціалу через підвищення кваліфікації та впровадження ефективних систем мотивації праці. Разом із тим зовнішні загрози формують високий рівень невизначеності. Воєнні ризики, інфляційні процеси, зростання вартості енергоносіїв, податкове навантаження та конкуренція з боку великих аграрних холдингів ускладнюють стратегічне планування та реалізацію довгострокових інноваційних проєктів. У таких умовах особливого значення набуває впровадження системи ризик-менеджменту та диверсифікація джерел фінансування.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» має стратегічний потенціал для переходу до інноваційно орієнтованої моделі розвитку, проте його реалізація потребує системної модернізації матеріально-технічної бази, поглиблення цифровізації управління, підвищення фінансової стійкості та формування ефективної моделі управління проєктами інноваційного розвитку. Саме інтеграція внутрішніх переваг із зовнішніми можливостями при одночасній мінімізації ризиків здатна забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стійке функціонування підприємства.

Таким чином, запропонована методика дає змогу комплексно оцінити рівень цифрової трансформації ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН», виявити переваги та проблемні аспекти впровадження сучасних управлінських і цифрових технологій, а також обґрунтувати напрями їх подальшого вдосконалення в системі управління проєктами інноваційного розвитку підприємства.

Для визначення рівня цифровізації системи управління ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» доцільно застосувати поетапну методику, що ґрунтується на експертній оцінці та забезпечує комплексний аналіз цифрової трансформації підприємства. Основним інструментом дослідження виступає анкетування керівників структурних підрозділів і відповідальних фахівців, яке дозволяє встановити ступінь використання програмних продуктів, електронних сервісів та цифрових платформ у процесі управлінської діяльності.

З метою отримання об'єктивних результатів оцінювання цифровізації здійснюється за ключовими напрямками функціонування підприємства: управління персоналом, організація виробничих процесів, логістика, маркетингова діяльність, фінанси та бухгалтерський облік, а також загальногосподарське управління. Такий підхід дозволяє виявити як рівень автоматизації окремих процесів, так і ступінь їх інтеграції в єдину систему управління.

У межах дослідження респондентам пропонувалося відповісти на два основних питання:

чи впроваджено відповідний управлінський процес у діяльності підприємства;

чи використовуються для його реалізації спеціалізовані програмні продукти, інформаційні системи або хмарні сервіси.

У разі позитивної відповіді уточнювалося конкретне програмне забезпечення або цифровий інструмент, що застосовується на практиці. Така методика дала змогу не лише визначити формальний рівень цифровізації, а й оцінити реальну ефективність використання сучасних інформаційних технологій у системі управління.

Узагальнені результати оцінювання наведено в таблиці 2.15 Рівень цифровізації управлінських процесів у системі управління проектами інноваційного розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» та слугує

аналітичною основою для формування рекомендацій щодо подальшої цифрової трансформації підприємства.

Таблиця 2.15 - Рівень цифровізації управлінських процесів у системі управління проектами інноваційного розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Сфера цифровізації в контексті управління інноваційними проектами	Рівень цифровізації, %
Цифровізація управління персоналом та кадрового забезпечення інноваційних проєктів	54,0
Цифрова підтримка виробничих процесів (елементи точного землеробства, облік ресурсів)	41,0
Використання цифрових інструментів у маркетинговому супроводі та просуванні продукції	44,0
Автоматизація логістичних процесів та управління матеріальними потоками	34,0
Цифрові рішення у фінансовому плануванні та обліку інноваційних проєктів	64,0
Цифровізація загальногосподарських та адміністративних процесів	51,0
Інтегральний рівень цифровізації внутрішнього середовища підприємства	49,0
Рівень цифровізації взаємодії з партнерами, постачальниками та контрагентами	26,0
Загальний рівень цифрової готовності до реалізації інноваційних проєктів	низький

*Складено автором*

Наведені в таблиці 2.11 результати свідчать про те, що рівень цифрової підтримки управління проектами інноваційного розвитку в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» залишається нерівномірним та недостатнім для забезпечення комплексної цифрової трансформації. Найвищий рівень автоматизації спостерігається у сфері фінансового планування та бухгалтерського обліку (65%), що створює передумови для прозорого контролю витрат та оцінювання ефективності інноваційних ініціатив. Порівняно кращі позиції займає також управління персоналом (55%) та загальногосподарська діяльність (50%). Водночас виробничі процеси, які є ключовими для впровадження агротехнологічних інновацій, цифровізовані лише на 40%, а логістика — на 35%, що обмежує можливості оперативного моніторингу ресурсів, контролю витрат і підвищення продуктивності. Недостатній рівень цифровізації маркетингової діяльності (45%) стримує

розширення ринків збуту та формування конкурентних переваг. Особливо критичним є низький рівень цифрової взаємодії з контрагентами (25%), що свідчить про слабку інтеграцію підприємства у сучасні електронні бізнес-екосистеми. Це знижує швидкість обміну інформацією, ускладнює координацію проєктної діяльності та обмежує доступ до інноваційних партнерств.

Отже, інтегральний рівень цифрової готовності підприємства до реалізації проєктів інноваційного розвитку оцінюється як низький. Для підвищення ефективності управління інноваційними проєктами доцільним є впровадження комплексної стратегії цифровізації, орієнтованої на автоматизацію виробничих і логістичних процесів, розвиток електронної взаємодії з партнерами та інтеграцію сучасних ІТ-рішень у систему стратегічного управління.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

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

Сучасний розвиток аграрного сектору України відзначається зростанням конкуренції, воєнними та економічними викликами, активною цифровізацією бізнес-процесів і підвищеними вимогами до ефективності використання ресурсів. За таких умов для ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» стратегічне управління проектами інноваційного розвитку набуває визначального значення у забезпеченні довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Впровадження сучасних управлінських і цифрових технологій створює можливості для модернізації виробництва, оптимізації витрат і підвищення обґрунтованості управлінських рішень. З урахуванням результатів аналізу фінансово-економічного стану підприємства (розділ 2), визначення стратегічних викликів і ринкових тенденцій є необхідною передумовою формування ефективної моделі управління інноваційними проектами та розробки напрямів технологічної й організаційної модернізації господарства.

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору цифровізація охоплює всі рівні управління - від моніторингу стану посівів за допомогою дронів і супутникових технологій до автоматизації логістики, обліку ресурсів та фінансового планування. Для ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» цифрова трансформація виступає ключовим інструментом підвищення ефективності управління проектами інноваційного розвитку та оптимізації виробничих процесів.

З метою забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках підприємству доцільно орієнтуватися на впровадження передових технологічних рішень (рис. 3.1), зокрема:

- Систем точного землеробства - автоматизованого управління посівами, нормами внесення добрив, засобами захисту рослин і зрошенням;
- Цифрових платформ управління (ERP-рішень) - для комплексного обліку, планування та контролю ресурсів у межах інноваційних проєктів;
- Аналітики великих даних (Big Data) - для прогнозування врожайності, оцінювання ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- Автоматизованих виробничих рішень - роботизованих систем збирання, сортування та зберігання продукції.

Інтеграція зазначених технологій у систему управління підприємством створює передумови для зниження витрат, підвищення продуктивності та формування інноваційно орієнтованої моделі розвитку.

Надалі доцільно проаналізувати зовнішні та внутрішні тренди розвитку та сучасні технології в управлінні аграрними підприємствами (рис. 3.1), які формують стратегічні орієнтири управління проєктами інноваційного розвитку. Розвиток підприємства значною мірою зумовлюється сукупним впливом макроекономічних, технологічних і ринкових факторів, а також внутрішніх ресурсних, організаційних і управлінських передумов. Саме їх комплексна оцінка дозволяє обґрунтувати напрями стратегічного планування та визначити пріоритети модернізації діяльності господарства.

Проведений аналіз дав змогу визначити ключові стратегічні виклики розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»:

- Цифрова відсталість - повільне впровадження ІТ-рішень знижує конкурентоспроможність підприємства.
- Зростання витрат і неефективність ресурсів - недостатній контроль собівартості підвищує виробничі витрати.



Рисунок 3.1 - Сучасні технології в управлінні аграрними підприємствами

*Джерело: складено автором*

- Нестабільність врожайності - обмежене використання систем моніторингу та точного землеробства.

- Низька управлінська гнучкість - ієрархічна структура уповільнює прийняття рішень.

- Ризики людського фактора - недостатня автоматизація спричиняє помилки в обліку та плануванні.

- Недосконале виробниче планування - потреба в сучасних інструментах прогнозування й аналітики.

Подолання окреслених викликів є необхідною передумовою формування дієвої системи управління проектами інноваційного розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН». У цьому контексті інноваційні

управлінські технології повинні стати основою трансформації підприємства в гнучку, цифрово орієнтовану та конкурентоспроможну структуру.

Їх стратегічна роль полягає у:

Цифровізації та автоматизації бізнес-процесів — впровадження ERP/CRM-рішень формує єдине інформаційне середовище, інтегрує виробничі, фінансові та кадрові процеси, знижує адміністративні витрати та пришвидшує управлінські рішення.

Підвищенні ефективності ресурсного менеджменту — застосування точного землеробства, IoT-сенсорів і Big Data оптимізує використання добрив, засобів захисту рослин, водних і паливних ресурсів.

Зменшенні виробничих ризиків — агромоніторинг і цифрова аналітика забезпечують точніше прогнозування врожайності та оперативну реакцію на зміни зовнішніх умов.

Прозорості операцій і контролі ланцюгів постачання — електронний документообіг підвищує простежуваність операцій і якість звітності.

Посиленні конкурентоспроможності — цифрові рішення сприяють зниженню витрат, підвищенню якості продукції та покращенню рівня сервісу.

Таким чином, інтеграція інноваційних управлінських технологій є ключовим інструментом модернізації підприємства та підвищення результативності реалізації інноваційних проєктів.

Надалі доцільно визначити стратегічні напрями розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» на засадах упровадження інноваційних управлінських і цифрових технологій. З урахуванням результатів аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього фінансово-економічного стану та ідентифікованих стратегічних викликів сформовано ключові пріоритети інноваційного розвитку підприємства, які систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Стратегічні напрями розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» на засадах впровадження інноваційних управлінських і цифрових технологій

Стратегічний напрям	Інноваційні управлінські та цифрові інструменти	Очікуваний ефект для підприємства
1. Цифрова модернізація виробництва	ERP-система управління ресурсами; технології точного землеробства; дрони та супутниковий моніторинг	Зниження виробничих витрат на 10–18%; підвищення врожайності на 8–12%; скорочення втрат ресурсів
2. Інтеграція управлінських процесів	Єдина цифрова платформа (ERP + CRM); електронний документообіг	Скорочення часу погодження рішень на 40–50%; посилення контролю виконання завдань
3. Зростання продуктивності праці	Автоматизація виробничих операцій; мобільні додатки для польового контролю; електронні журнали	Підвищення продуктивності на 15–20%; мінімізація помилок у плануванні та обліку
4. Оптимізація управління витратами	Цифровий облік ПММ, добрив і ЗЗР; аналітичні ВІ-панелі	Скорочення перевитрат ресурсів на 12–15%; підвищення точності бюджетування
5. Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Онлайн-навчання; внутрішні тренінги з ІТ-рішень; цифрові симулятори	Зростання рівня цифрової грамотності; підвищення якості управлінських рішень
6. Підвищення прозорості операційної діяльності	Системи простежуваності продукції; електронні реєстри операцій	Підвищення довіри партнерів; розширення можливостей виходу на нові ринки
7. Управління виробничими ризиками	Моделі агрокліматичного прогнозування; системи раннього попередження	Зниження втрат від погодних ризиків; стабілізація виробничих показників
8. Орієнтація на сталий та екологічний розвиток	Енергоощадні технології; цифровий моніторинг використання ресурсів	Підвищення екологічної ефективності; формування позитивного іміджу підприємства

*Складено автором за [52-59]*

Запропоновані стратегічні напрями орієнтовані на посилення інноваційного потенціалу підприємства, підвищення ефективності

управління проєктами розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг на аграрному ринку. Аналіз таблиці 3.1 свідчить, що стратегічні напрями розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» базуються на системному впровадженні інноваційних управлінських і цифрових технологій у ключові сфери діяльності. Пріоритетом є цифрова модернізація виробництва через використання ERP-рішень, елементів точного землеробства, дронів і супутникового моніторингу, що сприятиме зниженню витрат і підвищенню врожайності. Водночас інтеграція управлінських процесів на основі єдиної цифрової платформи та електронного документообігу дозволить оптимізувати внутрішні комунікації, підвищити контроль за виконанням завдань і прискорити прийняття управлінських рішень.

Таким чином, реалізація окреслених стратегічних напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН», оптимізації внутрішніх процесів і формуванню стійких конкурентних переваг відповідно до сучасних вимог аграрного ринку.

Для впровадження визначених пріоритетів необхідно застосувати комплекс сучасних управлінських і цифрових інструментів, що забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, раціональне використання ресурсів і прозорість операційної діяльності. Основні інструменти реалізації стратегічних напрямів та очікувані результати їх застосування систематизовано в таблиці 3.2.

Як видно з таблиці 3.3, запропонований інструментарій спрямований на підвищення результативності управління проєктами інноваційного розвитку, зміцнення фінансової стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Для забезпечення сталого розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» необхідно сформувати комплексну систему управління проєктами інноваційного розвитку, що охоплює виробничі та управлінські процеси. Такий підхід забезпечує інтеграцію сучасних технологій, раціональне

використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Структуру цієї системи подано на рисунку 3.2.

Таблиця 3.2 - Інструментарій реалізації стратегічних напрямів інноваційного розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Стратегічний напрям	Інструменти впровадження	Очікуваний ефект
Цифровізація управління (ERP/CRM)	SaaS ERP-рішення, CRM-системи	Підвищення прозорості процесів, автоматизація управління, скорочення витрат до 20%
Точне землеробство	GPS-навігація, IoT-сенсори, агродрони	Зростання врожайності на 10–20%, зменшення використання добрив до 25%
Електронний документообіг	Електронні підписи, цифрові архіви	Скорочення часу обробки документів до 50%
Аналітичне управління (BI)	Big Data-аналітика, інтерактивні панелі	Підвищення точності прогнозування до 30%
Розвиток персоналу	Платформи e-learning, онлайн-тренінги	Зростання продуктивності праці до 15%
Система управління якістю	Впровадження стандартів НАССР, ISO	Розширення доступу до нових ринків збуту
Оптимізація логістики	WMS-системи, GPS-моніторинг транспорту	Зменшення втрат у логістиці до 20%
Екологічна модернізація	Енергоаудит, енергоефективні рішення	Скорочення витрат на енергоресурси до 15%

*Складено автором за [61-66]*

Як показано на рисунку 3.2, система інноваційного розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» має комплексний характер і поєднує технологічні оновлення, організаційні зміни, цифровізацію процесів, розвиток персоналу та екологічну модернізацію.

Її узгоджене впровадження забезпечує зростання продуктивності, скорочення витрат і розширення ринкових можливостей, що перетворює інноваційний розвиток на стратегічну основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства.



Рисунок 3.2 – Структура системи управління проектами інноваційного розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

*Складено автором*

Стратегія інноваційного розвитку ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» передбачає комплексну модернізацію виробництва, управління ресурсами та впровадження цифрових технологій. Вона ґрунтується на інтеграції сучасних інструментів (ERP/CRM-рішень, точного землеробства, ВІ-аналітики, електронного документообігу, стандартів якості та екомодернізації) і спрямована на підвищення результативності діяльності підприємства (рис. 3.3).

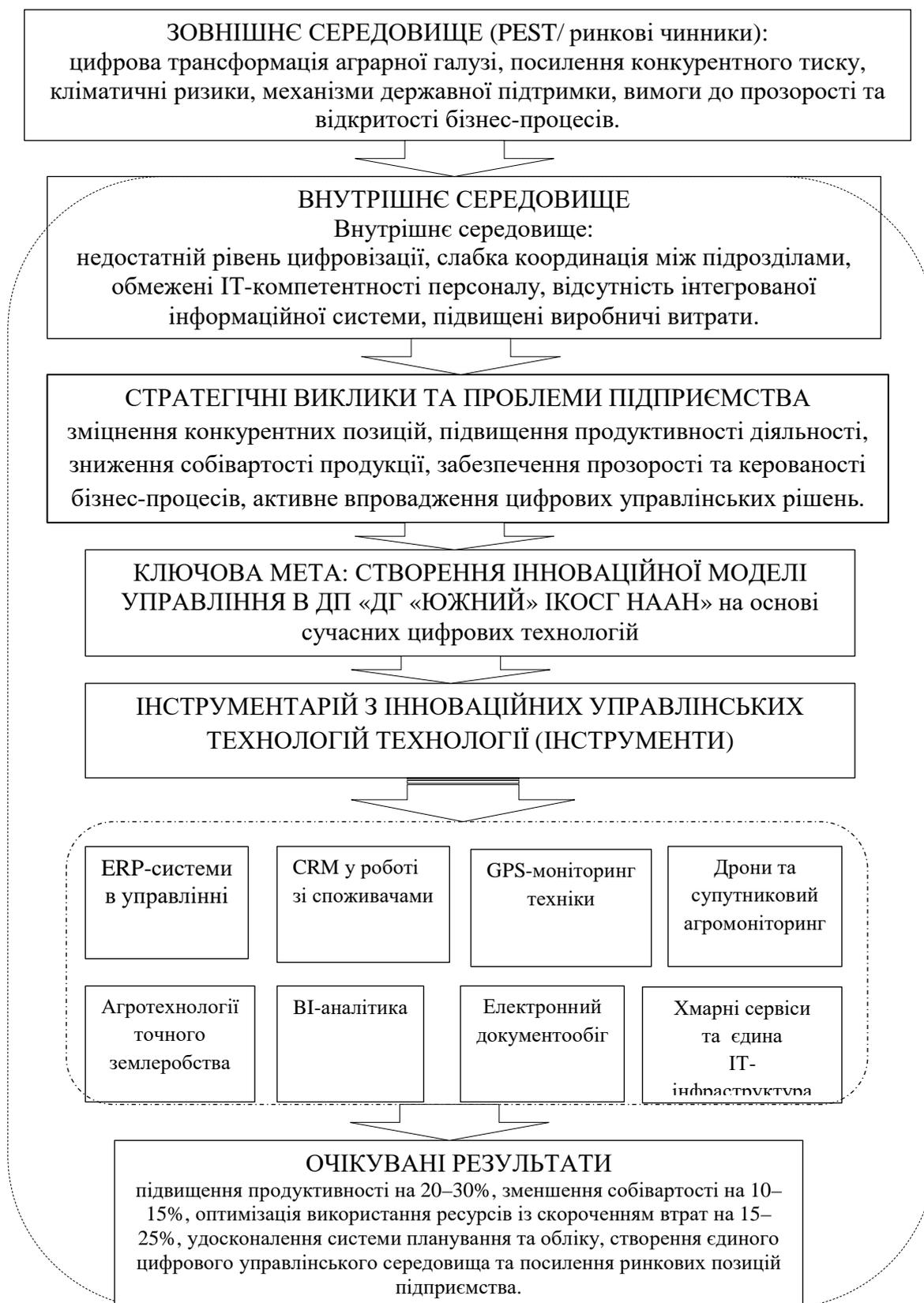


Рисунок 3.3 - Модель стратегії управління інноваційним розвитком ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» на засадах цифрової трансформації та модернізації виробництва

*Складено автором*

Модель поєднує технологічні інновації, цифровізацію управління, розвиток персоналу, екологічні та логістичні рішення. Їх комплексне впровадження забезпечує зростання продуктивності, скорочення витрат і зміцнення конкурентних позицій, що формує основу довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

Отже, стратегічний розвиток ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» має ґрунтуватися на впровадженні інноваційних управлінських і цифрових технологій, що забезпечують трансформацію ключових бізнес-процесів. Урахування зовнішніх і внутрішніх трендів та стратегічних викликів створює основу для формування пріоритетів розвитку, спрямованих на підвищення ефективності, адаптивності й конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованої стратегії дозволить оптимізувати виробничі та управлінські процеси, зміцнити ринкову стійкість, забезпечити сталий розвиток і посилити позиції підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

### **3.2. Формування та обґрунтування стратегії управління проектами інноваційного розвитку аграрного підприємства на засадах цифрової трансформації**

Ринок ERP-рішень характеризується високою конкуренцією та різноманітністю, що стимулює їх активне впровадження в аграрному секторі. Для ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» це зумовлено потребою підвищення ефективності управління виробничими й фінансовими процесами, автоматизації документообігу та інтеграції функцій у єдине інформаційне середовище. В умовах нестабільності ринку ERP-система виступає інструментом точного планування, раціонального використання ресурсів і своєчасного прийняття управлінських рішень.

Архітектура ERP-систем має універсальну побудову, що дозволяє ефективно застосовувати їх в аграрній сфері, зокрема в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН». Типова ERP-система складається з двох ключових компонентів:

1. Платформа – технологічна основа системи, що включає ядро (обробка операцій, стабільність роботи) та базовий функціонал, який налаштовується під специфіку аграрного виробництва (облік земель, техніки, врожайності).

2. Функціональні модулі – підключаються залежно від потреб підприємства:

- управління виробництвом (контроль ресурсів і технологічних операцій);
- управління проектами (планування сезонних робіт);
- логістика і постачання (склади, транспортування);
- фінанси (облік, звітність, контроль витрат);
- CRM (робота з клієнтами та партнерами);
- HR (кадровий облік і оплата праці).

Модульний принцип дає змогу впроваджувати систему поетапно, що знижує ризики та враховує сезонність аграрного виробництва.

Переваги ERP/CRM для підприємства: універсальність, масштабованість, формування єдиного інформаційного середовища, контроль доступу до даних та підвищення якості планування й обліку ресурсів. Основними бар'єрами впровадження ERP для аграрних підприємств є висока вартість і тривалий процес інтеграції. Водночас ці витрати доцільно розглядати як стратегічні інвестиції з очікуваною окупністю протягом 2–3 років, оскільки система забезпечує оптимізацію управлінських, виробничих і фінансових процесів та зниження витрат.

Для ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» впровадження ERP дозволяє сформувати єдине інформаційне середовище, покращити обмін даними між підрозділами та підвищити контроль за виробництвом і реалізацією продукції. Система інтегрує всі бізнес-процеси — від планування польових

робіт до фінансової звітності й взаємодії з партнерами. У довгостроковій перспективі ERP/CRM стає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та адаптацію до вимог сучасного аграрного ринку.

Перед впровадженням ERP у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» необхідно визначити проблеми, цілі та наявні ресурси, після чого обрати систему й модель інтеграції. Мета проєкту — забезпечити керівництво актуальними даними для ефективного управління виробництвом, фінансами та логістикою. Ключові завдання: підвищення прибутковості, доступ до достовірної інформації, цифровізація управління та оптимізація логістичних процесів.

Впровадження ERP у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» сприятиме підвищенню якості управління, покращенню взаємодії з партнерами та зростанню інвестиційної привабливості підприємства. Наявність сучасної корпоративної системи позиціонує господарство як прозору й технологічно орієнтовану структуру. ERP-рішення забезпечують економічний ефект через оптимізацію активів і підвищення ліквідності. Серед поширених в агросекторі систем — Soft.Farm.

Для ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» вибір ERP-системи має враховувати галузеву специфіку, масштаб діяльності та фінансові можливості. Український ринок пропонує як універсальні, так і спеціалізовані рішення для агробізнесу, що відрізняються функціоналом і вартістю впровадження. Узагальнену порівняльну характеристику подано в таблиці 3.3.

Аналіз показує, що універсальні ERP-рішення потребують значних інвестицій і орієнтовані переважно на великі підприємства. Водночас Soft.Farm має галузеву спеціалізацію, нижчу вартість інтеграції та швидший термін впровадження, що робить його більш адаптованим до умов аграрного виробництва.

Прогнозні розрахунки економічного ефекту свідчать, що впровадження Soft.Farm може забезпечити: зростання виробництва до 40–45 %, скорочення матеріальних витрат на 20–25 %, зниження складських запасів до 30 %,

підвищення точності фінансового планування та скорочення документообігу у декілька разів.

Таблиця 3.3 – Порівняльна оцінка ERP-рішень для аграрного підприємства

Система	Галузева орієнтація	Орієнтовна вартість впровадження (10 корист.), тис. грн	Особливості	Доцільність
Perfectum CRM+ERP	універсальна	280,0	CRM + фінанси + продажі	для середніх і великих підприємств
IT-Enterprise	універсальна (великий бізнес)	238,0	комплексне управління виробництвом, фінансами, HR	для великих структур
Soft.Farm	спеціалізація на агросекторі	167,0	земельний банк, GPS, NDVI, агроскаутинг	оптимально для агропідприємств

*Складено автором за [67-72]*

Таким чином, порівняльний аналіз підтверджує, що для ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» найбільш доцільним є впровадження спеціалізованої аграрної ERP-платформи Soft.Farm. Вона поєднує функції управління ресурсами з інструментами точного землеробства, забезпечує економічну ефективність та поетапну інтеграцію. Реалізація цього рішення створює основу для цифрової трансформації підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування стійкої моделі управління проєктами інноваційного розвитку.

### **3.3. Оцінювання результативності впровадження інноваційних управлінських рішень у системі проєктного розвитку підприємства**

Оцінювання результативності впровадження ERP в ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» доцільно здійснювати за показником ROI, який визначається через співвідношення сукупних витрат на впровадження (ТСО) та отриманих економічних вигод (СВА). До витрат включають інсталяцію, налаштування, інтеграцію та подальшу підтримку системи. Саме ROI дозволяє оцінити доцільність інвестицій у цифрову трансформацію.

Процес впровадження охоплює встановлення програмного забезпечення, інтеграцію з наявними базами даних, перенесення інформації та налаштування доступів. Далі здійснюється навчання персоналу й адаптація бізнес-процесів до нової моделі управління. Остаточна оцінка ефективності проводиться після періоду експлуатації (приблизно через рік) за показниками зниження витрат, підвищення продуктивності та прозорості управління, що дозволяє визначити подальші напрями розвитку цифрової інфраструктури підприємства.

Для оцінки економічної доцільності впровадження Soft.Farm у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» необхідно визначити сукупні витрати проєкту та прогнозований економічний ефект. До кошторису включаються витрати на програмне забезпечення, ліцензії, обладнання, навчання персоналу, консалтинг і додаткову інтеграцію. Окремо передбачаються витрати на розробку чат-бота для оперативної взаємодії з пайовиками та працівниками. Узагальнені розрахунки подано в таблиці 3.4.

За результатами порівняльного аналізу ERP-рішень (табл. 3.4) встановлено, що Soft.Farm є найбільш економічно доцільним варіантом для ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН». Вартість впровадження для 10 користувачів становить близько 167 тис. грн, що суттєво нижче порівняно з Perfectum CRM+ERP та IT-Enterprise. Аналогічна тенденція зберігається і для 50 користувачів, де різниця у витратах є ще більш відчутною. З урахуванням цього сформовано деталізований кошторис впровадження Soft.Farm, який включає витрати на програмне забезпечення, ліцензії, обладнання, навчання персоналу, консалтинг і розробку чат-бота для месенджера Telegram. Узагальнені розрахунки наведено в таблиці 3.5.

Як видно з таблиці 3.5, наведений кошторис свідчить, що впровадження Soft.Farm у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» потребує комплексних інвестицій, які охоплюють не лише придбання програмного забезпечення, а й формування відповідної цифрової інфраструктури, навчання персоналу та інтеграцію системи в існуючі бізнес-процеси.

Включення витрат на спеціалізоване обладнання (GPS-моніторинг, датчики), а також розробку чат-ботів для комунікації з пайовиками та працівниками.

Таблиця 3.5 - Кошторис проєкту впровадження Soft.Farm та інтеграції чат-бота Viber у систему управління ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн
Програмний продукт	Базовий пакет Soft.Farm	120,0
Ліцензії користувачів	10 користувачів – 12,0; 50 користувачів – 50,0	12,0 / 50,0
Спеціалізоване обладнання	GPS-моніторинг, датчики, інтеграція з технікою	20,0
Додаткові модулі	Підключення функціональних розширень	+4,0 за модуль
Навчання персоналу	Онлайн-курси, вебінари	3,5
Консалтинг та інтеграція	Налаштування, перенесення даних, адаптація	12,5
Чат-бот для комунікації	Розробка боту у Viber	35,0 + 2,0/міс
Інфраструктура	Сервери, мережа, робочі станції (5 років)	150,5
Резервні витрати	Інфляційні та форс-мажорні ризики	50,5
Разом (5 років)	Орієнтовна сума інвестицій	≈ 467,0

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

Запропонований підхід дозволяє оцінити довгострокову ефективність впровадження Soft.Farm у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» з урахуванням загального обсягу інвестицій  $\approx 467,0$  тис. грн (табл. 3.5). Прогнозовані вигоди від автоматизації — зростання продуктивності, скорочення витрат і оптимізація ресурсів — дають змогу визначити очікуваний економічний ефект. Розрахунки показують, що сумарний фінансовий результат за 5 років може становити близько 1,1 млн грн, що більш ніж удвічі перевищує вкладені кошти. Це підтверджує високу рентабельність проєкту та його стратегічну доцільність. Оцінка базується на фактичних показниках діяльності підприємства за 2024 рік, що забезпечує реалістичний прогноз впливу цифрової трансформації як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.6 - Оцінка потенційного фінансового результату впровадження Soft.Farm та чат-бота Viber у системі управління ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Джерело економії / доходу	Економічний зміст	Ефект, тис. грн
Оптимізація фонду оплати праці за 5 років	Автоматизація обліку земель, договорів та комунікації з пайовиками зменшує потребу в додатковій адміністративній одиниці	144,0 на рік / 720,0
Раціоналізація закупівель і складського обліку за 5 років	Скорочення надлишкових запасів і зниження матеріальних витрат	40,0 на рік / 200,0
Зменшення витрат на паливо та ремонти за 5 років	Використання GPS-моніторингу та контролю техніки	30,0 на рік / 150,0
Оптимізація документообігу та комунікацій за 5 років	Чат-бот у Viber скорочує адміністративні витрати	10,0 на рік / 50,0
Загальний прогнозований ефект за 5 років	Сукупна економія та додатковий фінансовий результат	1120,0

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

Таким чином, прогнозований економічний ефект у сумі близько 1,12 млн грн суттєво перевищує інвестиції ( $\approx 467$  тис. грн), що підтверджує доцільність впровадження Soft.Farm у системі управління підприємством та його стратегічну ефективність.

У прогнозних розрахунках для ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» собівартість продукції збільшується на суму інвестицій у впровадження Soft.Farm ( $\approx 467$  тис. грн), тоді як виручка коригується з урахуванням очікуваного зростання обсягів реалізації приблизно на 25 %. Це дозволяє визначити прогнозний чистий прибуток, який використовується як база для подальших фінансово-економічних розрахунків. Отже, прогнозний баланс підприємства після цифрової трансформації формується з урахуванням інвестиційних витрат та очікуваного економічного ефекту. Узагальнені результати наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогноз фінансових результатів ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» після впровадження ERP-системи Soft.Farm та інтеграції чат-бота у Viber

Показники	2024 рік (факт), тис. грн	Прогноз, тис. грн	Приріст / економія
Чистий дохід від реалізації	9240	11550	+2310
Собівартість реалізованої продукції	7641	8 108	+467 (інвестиції)
Валовий прибуток	1599	342	+1843
Економія фонду оплати праці	-	144	+144
Прогнозований чистий прибуток	84	-2000	+1916

*Розраховано автором на основі [71] та звітності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»*

Прогнозні розрахунки для ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» свідчать, що після впровадження Soft.Farm фінансові показники підприємства суттєво покращуються. Чистий дохід від реалізації зростає з 9 240 тис. грн до 11 550 тис. грн, тобто на 2 310 тис. грн (+25 %). Валовий прибуток збільшується з 1 599 тис. грн до 3 442 тис. грн, що підтверджує позитивний ефект від оптимізації виробничих, логістичних і збутових процесів. Собівартість продукції зростає на 467 тис. грн, що пов'язано з інвестиціями у впровадження системи, проте цей приріст є незначним порівняно з отриманим фінансовим результатом. Додатково підприємство отримує щорічну економію фонду оплати праці у розмірі 144 тис. грн завдяки автоматизації документообігу, обліку земельного банку та скороченню адміністративних витрат.

Отже, впровадження Soft.Farm забезпечує суттєвий приріст чистого прибутку (майже у 20 разів порівняно з 2024 роком), швидку окупність інвестицій та формування довгострокової економічної вигоди. Прогнозований сумарний ефект більш ніж удвічі перевищує витрати на цифрову трансформацію, що підтверджує її стратегічну доцільність і підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Для оцінки економічної ефективності впровадження Soft.Farm у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» проведено розрахунок періоду окупності (ПО) та показника рентабельності інвестицій (ROI).

Період окупності проекту складає:

$$ПО = \frac{ПІ}{СГП}, \quad (3.1)$$

де:

ПІ = 467,0 тис. грн (інвестиції)

СГП = 244,0 тис. грн (середньорічний грошовий ефект\*)

$$ПО = \frac{467,0}{244,0} = 1,91 \text{ (року)}$$

\*СГП розраховано як 1 120,0 / 5 років.

Для оцінки прибутковості проекту доцільно розрахувати показник ROI (Повернення інвестицій) на основі прогнозних результатів після впровадження ERP-системи.

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

де: П – прибуток від запровадження інвестиції, 1 120,0 тис. грн (загальний ефект за 5 років);

В – витрати на реалізацію проекту, 467,0 тис. грн

$$ROI = \frac{1120,0-467,0}{467,0} * 100\% = 140 \%$$

Таблиця 3.8 - Показники економічної ефективності впровадження Soft.Farm у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»

Показник	Значення
Початкові інвестиції (ПІ), тис. грн	467,0
Прогнозований економічний ефект (5 років), тис. грн	1120,0
Середньорічний грошовий потік (СГП), тис. грн	244,0
Період окупності (ПО), років	1,9 року
ROI, %	140 %

*Розраховано автором на основі [71] та звітності ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН»*

Отже, проведені розрахунки економічної ефективності впровадження Soft.Farm у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» підтверджують доцільність реалізації проєкту цифрової трансформації. За умови інвестицій у розмірі 467,0 тис. грн прогнозований сукупний економічний ефект за 5 років становить близько 1 120,0 тис. грн. Середньорічний грошовий потік на рівні 244,0 тис. грн забезпечує період окупності близько 1,9 року, що є прийнятним для інноваційних проєктів в аграрному секторі.

Розрахований показник ROI на рівні приблизно 140 % свідчить про високу рентабельність інвестицій. Це означає, що вкладені кошти не лише повністю повертаються, але й формують додаткову економічну вигоду, що перевищує первісні витрати більш ніж у півтора раза. Такий результат досягається завдяки зростанню виручки, оптимізації виробничих і логістичних процесів, скороченню адміністративних витрат та підвищенню прозорості управління.

Таким чином, здійснена комплексна оцінка результативності впровадження ERP-системи Soft.Farm у ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» ІКОСГ НААН» на основі показників економічної ефективності, зокрема ROI та періоду окупності та проведені розрахунки засвідчили, що загальний прогнозований економічний ефект за 5 років (1120,0 тис. грн) більш ніж удвічі перевищує обсяг початкових інвестицій (467,0 тис. грн). Період окупності становить 1,9 року, що є прийнятним для інноваційних проєктів у сфері агробізнесу. Прогнозні фінансові показники підтверджують позитивний вплив цифрової трансформації на діяльність підприємства. Очікується зростання чистого доходу від реалізації на 25 %, підвищення валового прибутку, скорочення адміністративних витрат та економія фонду оплати праці завдяки автоматизації обліку, логістики й комунікацій. Незважаючи на збільшення собівартості на суму інвестицій, отриманий фінансовий результат суттєво перевищує додаткові витрати, що свідчить про ефективність оптимізації бізнес-процесів.

Таким чином, впровадження Soft.Farm виступає не лише інструментом автоматизації, а стратегічним механізмом підвищення результативності системи проєктного розвитку підприємства. Отримані розрахунки доводять економічну доцільність інвестицій у цифрові управлінські рішення, їх здатність формувати довгострокову конкурентну перевагу, підвищувати фінансову стійкість та адаптивність підприємства до сучасних ринкових викликів..

## ВИСНОВКИ

У результаті узагальнення теоретико-методичних положень, аналітичної оцінки діяльності ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН» та економічного обґрунтування запропонованого інвестиційного проєкту модернізації виробництва сформульовано такі науково-практичні висновки.

1. У процесі дослідження розкрито економічну сутність управління проєктами інноваційного розвитку як комплексного механізму стратегічної трансформації аграрного підприємства, що передбачає цілеспрямоване поєднання інвестиційних, організаційних, технологічних і цифрових рішень. Обґрунтовано, що в умовах посилення глобальної конкуренції, воєнних ризиків та нестабільності макроекономічного середовища інноваційний розвиток виступає системоутворюючим чинником підвищення ефективності господарювання та забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

2. Узагальнення сучасних управлінських технологій у сфері реалізації інноваційних проєктів дозволило встановити їх визначальний вплив на результативність аграрного виробництва. Доведено, що інтеграція цифрових інструментів (Farm Management Systems, GPS-навігація, IoT-сенсори, агродрони, системи супутникового моніторингу) забезпечує підвищення точності агротехнологічних операцій, оптимізацію використання ресурсів і скорочення виробничих втрат. Аналіз загальнонаціональних тенденцій засвідчив активне впровадження цифрових рішень в аграрному секторі (80 % господарств застосовують автопілоти, 56 % — супутниковий моніторинг, 70 % — датчики контролю пального), що підтверджує об'єктивну необхідність цифрової трансформації досліджуваного підприємства.

3. Систематизовано методичні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційних проєктів та обґрунтовано доцільність використання інтегрованої системи фінансово-інвестиційних показників (NPV, PI, CBR, дисконтований строк окупності) як інструменту прийняття управлінських рішень. Застосування ставки дисконту на рівні 16 %

дозволило врахувати інфляційні процеси та підвищені ризики функціонування аграрних підприємств в умовах кризових трансформацій.

4. Надано комплексну організаційно-виробничу характеристику ДП «ДГ «Южний» ІКОСГ НААН», що поєднує науково-дослідну та виробничу діяльність. Встановлено наявність кадрового потенціалу, дослідних полів та матеріально-технічної бази, які формують основу для інноваційного розвитку, проте визначено потребу у модернізації машинно-тракторного парку, розвитку інфраструктури зберігання та впровадженні сучасних цифрових систем управління.

5. За результатами аналізу фінансово-економічного стану підприємства визначено обмеженість власних інвестиційних ресурсів, що зумовлює необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування. Прогнозні розрахунки після реалізації інвестиційної програми передбачають формування річного чистого доходу від реалізації продукції на рівні 129 532,00 тис. грн при загальній собівартості 45 990,00 тис. грн, що забезпечує стабільний позитивний операційний грошовий потік.

6. Оцінка потенціалу управління проектами інноваційного розвитку на основі SWOT-аналізу дозволила визначити стратегічне положення підприємства у зоні «Сильні сторони – Можливості». Це свідчить про наявність сприятливих передумов для реалізації інвестиційної стратегії за умови активізації модернізаційних процесів та інтеграції цифрових технологій у систему управління.

7. Визначено стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства, що включають модернізацію техніко-технологічної бази, впровадження систем точного землеробства, цифровізацію виробничих процесів та будівництво міні-елеватора потужністю 10 тис. т на рік. Загальний обсяг капітальних інвестицій становить 61 600,00 тис. грн, що забезпечує комплексну трансформацію виробничо-управлінської системи підприємства.

8. Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових управлінських технологій як інструменту підвищення ефективності виробництва. Прогнозований щорічний операційний грошовий потік у розмірі 44 000,00 тис. грн та зростання обсягів виробництва у 6,86 разів порівняно з 2024 роком підтверджують результативність запропонованих інноваційних рішень.

9. Проведене економічне обґрунтування інвестиційного проєкту засвідчило його високу фінансову ефективність. Чиста приведена вартість (NPV) становить 82 456,00 тис. грн, індекс прибутковості (PI) - 2,34, коефіцієнт вигід–витрат (CBR) - 2,34, дисконтований строк окупності - 1,72 року. За умов залучення державної підтримки NPV може зрости до 120-135 млн грн, строк окупності скоротитися до 0,60-0,75 року, а рівень рентабельності інвестицій підвищитися до 350-420 %, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту.

Набули подальшого розвитку науково-методичні засади управління проєктами інноваційного розвитку аграрного підприємства шляхом інтеграції цифрових технологій, інвестиційного аналізу та стратегічного планування в єдину модель модернізації. Удосконалено підхід до формування інвестиційної політики в умовах кризових ризиків та обґрунтовано комплексну програму модернізації з визначенням її фінансового ефекту. Практичне значення результатів полягає у можливості впровадження інвестиційної програми як інструменту підвищення технологічного рівня, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Поставлену мету досягнуто, завдання виконано, запропоновані рішення є економічно обґрунтованими та доцільними для практичної реалізації.

## 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21)
13. Глущевський 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](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-organizaciyi-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-tekhnologii-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\\_%20STU\(2019\)629192\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629192/IPOL_%20STU(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](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](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., Канцедал 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/>
73. N.V. Glushak, Yu.N. Katkow, O.V. Glushak, E.A. Katkova, N.N. Kovalyova, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 00, (2015) URL: <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/GII-Home>
74. Волощук Л.О. Аналітичні інструменти управління інноваційним розвитком сільськогосподарського підприємства : моногр. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2014. 180 с.
75. Крамської Д.Ю. Аналіз та удосконалення економічного змісту понять інновації і інноваційний розвиток. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2013. № 22, (995). С. 22-33.
76. Філіпова С.В. Формування стратегії розвитку машинобудівельного підприємства в умовах зростання його наукоємності: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (Донецьке відділення), 2013. 250 с.
77. Федулова Л.І. *Інноваційна економіка: підруч. К. : Либідь*, 2006. 480 с.
78. Філіпова С. В. Інноваційний розвиток сільськогосподарського підприємства як об'єкт стратегічного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 3. С. 124-129. веб-сайт. URL: <http://surl.li/okdwm>
79. Гудзь О. Є., Щербина В. В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 58-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі\\_2018\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2018_3_10)

- 80.Замазій О.В. Інноваційні технології у стратегії інтеграційного розвитку підприємства. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. 2011. Вип. 3. Т. 1. С. 108-113.
- 81.Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання: монографія: Степ, 2002. 212 с.
- 82.Стадник В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2009. 271 с.
- 83.David Fred R. Strategic management / Fred R. David. Prentice Hall, 1995. 1087 p.
- 84.Бойко Р. В. Формування стратегії диверсифікації товарного асортименту підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. № 5(2). С. 31-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_5\(2\)\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_5(2)_9)
- 85.Мороз О. С. Розробка механізму управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 1(3). С. 57-62. веб-сайт. URL: <http://surl.li/okdws>
- 86.Галушка З.І., Комаринський І.Ф. Стратегічний менеджмент: Навч.-методичний посіб. Чернівці, 2006. С. 101-148.
- 87.Голляк Ю.Б. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності стратегічних галузей української економіки. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 6 (60). С.78-82.
- 88.Капітан І.Б., Формування стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств на засадах маркетингу. 2006. № 11 (65). С. 137-143.
- 89.Стратегічне управління потенціалом підприємства. Монографія Донецьк: ІЕП НАН України. Донецький УЕП. 2006. С. 97-115.
- 90.Офіційний сайт Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7776443#express-universal-file>

## **ДОДАТКИ**