

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
 Кафедра економіки, аналітики, моделювання
 та інформаційних технологій в бізнесі

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

(освітній рівень)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 Економіка»


Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу»

на тему:

**Планування інноваційного розвитку сільськогосподарських
 підприємств на прикладі ТОВ «РОДОВІД-ТСА» (Хмельницька обл.,
 Шепетівський р-н, с. Білогородка)**

ДРЕАБ 0 2 4 3 3 5 0 1 0 4 0 0

Виконала студ. 2 курсу, гр. ЕАБм-24-1


 Підпис, дата

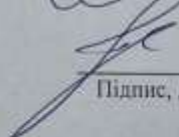
Є.О. Кривенчук
 Ініціали, прізвище

Керівник


 Підпис, дата

М.В. Диха
 Ініціали, прізвище

Нормоконтролер


 Підпис, дата

О.В. Пилип'як
 Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:
 Завідувач кафедри ЕАМтаІТБ
 д-р екон. наук, проф.

16.12. 2025 р.


 Підпис, дата

П.М. Григоруk
 Ініціали, прізвище

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

Освітній рівень «магістр»

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

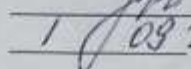
Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

П.М. Григорук

 1 09 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

КРИВЕНЧУК ЄЛИЗАВЕТИ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема роботи: Планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств на прикладі ТОВ «РОДОВІД-ТСА» (Хмельницька обл., Шепетівський р-н, с. Білогородка).

Керівник роботи: Диха Марія Василівна, д.е.н., проф.

Затверджено наказом по університету від 25.08 2025 р. № 65

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 8.12.2025.

3. Вихідні дані до роботи: звітність підприємства за останні три роки, статистичні дані офіційних сайтів, підручники, періодичні видання, результати власних досліджень та спостережень.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретичний розділ: обґрунтувати теоретико-методичні основи планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Аналітичний розділ: проаналізувати результати діяльності ТОВ «РОДОВІД-ТСА» (Хмельницька обл., Шепетівський р-н, с. Білогородка).

Проектно-рекомендаційний розділ: розробити рекомендації щодо планування розвитку сільськогосподарських підприємств на інноваційній основі.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Інновації у сільському господарстві за типом. 2. Вплив впровадження інновацій на розвиток сільськогосподарських підприємств. 3. Роль планування у системі управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств. 4. Ключові принципи планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. 5. Посівні площі у рослинництві та площі насаджень плодкових та ягідних культур в Україні. 6. Середні ціни на продукцію рослинництва в Україні. 7. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «РОДОВІД-ТСА». 8. Формування чистого прибутку ТОВ «РОДОВІД-ТСА». 9. Обсяги виробництва с/г культур ТОВ «РОДОВІД-ТСА». 10. Структура та урожайність с/г культур ТОВ «РОДОВІД-ТСА». 11. Заходи щодо планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА». 12. Алгоритм планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА».

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ВСТУП	02.09.2025- 07.09.2025; 07.12.2025	виконано
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	08.09.2025- 30.09.2025	виконано
2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОДОВІД-ТСА»	01.10.2025- 31.10.2025	виконано
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «РОДОВІД-ТСА»	01.11.2025- 30.11.2025	виконано
ВИСНОВКИ, ОФОРМЛЕННЯ РОБОТИ	01.12.2025- 07.12.2025	виконано

Студентка


Кривенчук Є.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


Диха М.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ
до дипломної роботи

Студентки: Кривенчук Єлизавети Олександрівни

Керівник: Диха Марія Василівна, д.е.н., проф.

Тема роботи: Планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств на прикладі ТОВ «РОДОВІД-ТСА» (Хмельницька обл., Шепетівський р-н, с. Білогородка).

Пояснювальна записка до роботи включає: 80 сторінок, 23 таблиці, 8 рисунків, список використаних джерел з 49 найменувань, 3 додатки на 7 сторінках.

Ключові слова: інновації, планування, сільськогосподарські підприємства, АПК, ТОВ «РОДОВІД-ТСА», управління, інноваційний розвиток, ефективність, фінансово-економічні результати.

Предметом дослідження є: теоретико-методичні та прикладні основи планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Підприємство – об'єкт дослідження: ТОВ «РОДОВІД-ТСА» та процеси щодо планування інноваційного розвитку.

Результати дослідження: узагальнено теоретико-методичні основи планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств; здійснено аналіз функціонування сільськогосподарських підприємств у системі національної економіки; проаналізовано діяльність ТОВ «РОДОВІД-ТСА»; досліджено структуру посівних площ та урожайність сільськогосподарських культур ТОВ «РОДОВІД-ТСА»; здійснено прогноз фінансово-економічного стану ТОВ «РОДОВІД-ТСА» за методикою Альтмана; обґрунтовано методичні основи планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА»; запропоновано алгоритм планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА»; обґрунтовано систему заходів та засобів щодо формування інноваційної екосистеми ТОВ «РОДОВІД-ТСА».

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «РОДОВІД-ТСА».

Дата виконання дипломної роботи 8.12.2025

Дата захисту дипломної роботи 23.12.2025

Дипломник  / Кривенчук Є.О. /

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1 Сутність, види та значимість інновацій у сільському господарстві	8
1.2 Сутність, принципи та методи планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств	14
2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОДОВІД-ТСА»	22
2.1 Аналіз функціонування сільськогосподарських підприємств та їх значимість у системі національної економіки	22
2.2 Загальна характеристика ТОВ «РОДОВІД-ТСА». Аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності	29
2.3 Аналіз структури посівних площ та урожайності сільськогосподарських культур ТОВ «РОДОВІД-ТСА»	41
2.4 Аналіз фінансового стану ТОВ «РОДОВІД-ТСА»	44
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «РОДОВІД-ТСА»	51
3.1 Прогнозування фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «РОДОВІД-ТСА»	51
3.2 Обґрунтування організаційно-методичних основ планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА»	53
3.3 Формування інноваційної екосистеми ТОВ «РОДОВІД-ТСА»	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Сільськогосподарські підприємства сьогодні функціонують у середовищі, де поєднуються динамічні технологічні зміни, посилення конкуренції, коливання ринкової кон'юнктури та вплив війни та глобальних викликів (зміни клімату, нестабільність ресурсних ринків, цифровізація та потреби у підвищенні продуктивності). За таких умов інноваційний розвиток стає ключовим чинником їх стійкості, ефективності та конкурентоспроможності.

Однією з головних передумов успішного впровадження інновацій є якісне планування, яке дає змогу оцінити можливості підприємств, визначити стратегічні напрями технологічних і організаційних змін, оптимально розподілити ресурси та мінімізувати ризики. Попри значну кількість досліджень у сфері інноваційного розвитку, саме питання планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств потребує подальшого вдосконалення з урахуванням галузевих особливостей, обмеженості ресурсів, проблем та вимог сучасних ринків.

Отже, тема є актуальною, оскільки ефективне планування інноваційного розвитку визначає здатність аграрних підприємств адаптуватися до викликів, підвищувати ефективність сільськогосподарського виробництва та забезпечувати продовольчу безпеку країни.

Предметом магістерської роботи є сукупність теоретико-методичних основ, організаційних засобів планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Об'єктом виступає ТОВ «РОДОВІД-ТСА» та процеси планування його інноваційного розвитку.

Мета магістерської роботи: обґрунтувати теоретико-методичні основи та практичні рекомендації щодо ефективного планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств, спрямованого на підвищення їх конкурентоспроможності, стійкості та результативності функціонування.

Для досягнення мети було передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність, види, значимість інновацій у сільському господарстві;
- обґрунтувати теоретико-методичні основи планування інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства;
- здійснити аналіз функціонування сільськогосподарських підприємств та їх значимість у системі національної економіки;
- проаналізувати результати діяльності ТОВ «РОДОВІД-ТСА»;
- розробити рекомендації щодо планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА».

Отримані результати:

- узагальнено теоретико-методичні основи планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств;
- здійснено аналіз функціонування сільськогосподарських підприємств у системі національної економіки;
- проаналізовано діяльність ТОВ «РОДОВІД-ТСА»; досліджено структуру посівних площ та урожайність сільськогосподарських культур ТОВ «РОДОВІД-ТСА»;
- здійснено прогноз фінансово-економічного стану ТОВ «РОДОВІД-ТСА» за методикою Альтмана;
- обґрунтовано організаційно-методичні основи планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА»; запропоновано алгоритм планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА»;
- обґрунтовано систему заходів та засобів щодо формування інноваційної екосистеми ТОВ «РОДОВІД-ТСА».

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність, види та значимість інновацій у сільському господарстві

Інновації є основною рушійною силою розвитку підприємств. Науковці у своїх публікаціях обґрунтували важливість впровадження інновацій, основи державного регулювання інноваційного розвитку. Зокрема, комплекс питань щодо ролі інновацій, важливості їх впровадження, активізації інноваційного розвитку детальніше описано у публікаціях [3; 10; 11].

Інновації класифікують за різними ознаками. Зокрема, за масштабом реалізації/впровадження можемо виокремити:

- локальні (точкові) інновації (впроваджуються в окремій виробничій операції);
- комплексні (охоплюють кілька підрозділів або технологічних ланцюгів);
- стратегічні (інноваційні програми, які змінюють модель функціонування підприємств в цілому).

За ступенем новизни, за ефективністю їх впровадження інновації є: радикальні (проривні, створюють нові технології/продукти/стандарти, підривні, революційні), трансформаційні (архітектурні, виробничі); удосконалюючі/підтримуючі інновації (інновації покращення), поступові (регулярні, модифіковані); псевдоінновації, характеристики яких описано у таблиці А. 1 Додатку А. За типом змін є інновації продуктові, процесні, маркетингові, організаційні інновації, що систематизовано у таблиці А. 2 Додатку А.

К. Фрідмен [45] зазначив, що продуктові інновації забезпечують вихід на нові ринки та створюють унікальну споживчу цінність. У сільському господарстві до них належать: нові сорти культур із підвищеною врожайністю чи стійкістю до посухи; органічні продукти; нові продукти переробки (олії

холодного віджиму, функціональні продукти, безглютенова продукція). Впровадження організаційно-управлінських інновацій у сільському господарстві спирається на застосування цифрових технологій, розвиток стартап-індустрії, досягнення останньої у різних сферах описано у публікації [41]. П. Друкер [44] зазначив, що саме управлінські інновації часто забезпечують довгострокові переваги підприємств. Важливими в агросекторі є також маркетингові інновації, роль яких посилюється із зростанням вимог міжнародних ринків. Обґрунтовуючи інновації в сільському господарстві зазначимо, до групи технологічних інновацій належать нові технології вирощування рослин, утримання тварин, переробки, транспортування та зберігання продукції. Ці інновації формують основу сучасного високотехнологічного агробізнесу. Екологічні інновації спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля. На думку М. Портера [47], екологічні інновації забезпечують не лише екологічний ефект, а й підвищують економічну результативність підприємств, що формує так званий «ефект Портера». Ключові характеристики інновацій сільськогосподарських підприємств за їх типом представимо у таблиці 1.1.

Ще свого часу Й. Шумпетер зазначав [39], що інновації є рушійною силою економічного розвитку, однак їхня реалізація залежить від зовнішніх умов. Інновації в сільському господарстві мають низку унікальних характеристик, які відрізняють їх від інновацій у промисловості чи сфері послуг. Це пов'язано як із природними умовами виробництва, так і з технологічною специфікою аграрного виробництва.

У сільськогосподарському виробництві ключовою ознакою є природно-кліматична залежність. Аграрне виробництво прямо залежить від погодних умов, ґрунтів, сезонності й біологічних процесів. Тому інновації мають бути адаптивними, стійкими до природних ризиків і спрямованими на оптимізацію виробничих циклів.

Таблиця 1.1 – Інновації у сільському господарстві за типом

Тип інновацій	Характеристика
Продуктові інновації	нові види продукції з підвищеною цінністю; органічна продукція; продукти глибокої переробки; нові сорти культур та породи тварин
Організаційно-управлінські інновації	цифрові системи управління агробізнесом (ERP-системи, CRM-сервіси); цифрові платформи обліку та прогнозування; впровадження lean-технологій; логістичні інновації та смарт-планування постачання, оптимізація логістики; інтеграція підприємства у кластери та кооперативи
Маркетингові інновації	електронні торгові майданчики; просування продукції на електронних платформах; пряма торгівля (farm-to-customer); застосування big data для аналізу, прогнозування попиту; агробрендинг; нові стратегії виходу на міжнародні ринки
Технологічні інновації	технології точного землеробства (GPS-навігація, автоматизоване керування технікою, аграрні дрони для моніторингу полів, сучасні системи поливу і фертигації, сенсори для вимірювання вологості та азотного живлення ґрунту); біотехнологічні рішення (нові сорти, гібриди, біопрепарати); автоматизація та роботизовані лінії у тваринництві
Екологічні інновації	технології ресурсозбереження; мінімальний або нульовий обробіток ґрунту (no-till, mini-till); біологічні засоби захисту рослин; використання біогазових установок; відновлюване землеробство; скорочення хімічних навантажень, використання біостимуляторів

Джерело: сформовано автором.

Наприклад, інноваційні сорти культур чи біопрепарати проявляють себе по-різному залежно від погодних умов, що потрібно враховувати у процесі планування. Інновації повинні зменшувати ризики та підвищувати стабільність виробництва. Ризиковість агробізнесу зумовлює необхідність впроваджувати

інновації, що спрямовані на зменшення невизначеності: прогнозні моделі врожайності, метеостанції, страхові програми, точне землеробство.

Важливою ознакою сільськогосподарського виробництва є біологічна тривалість виробничого циклу. На відміну від промисловості, продукція сільськогосподарських підприємств формується у межах природних біологічних процесів (росту рослин, розвитку тварин), змінити які неможливо. Тому інновації повинні враховувати тривалість циклу і його чутливість до зовнішніх впливів. Зокрема, П. Саблук [33] зазначив, що неможливо суттєво прискорити навіть за умов сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур. Тому аграрні інновації повинні узгоджуватися з природною тривалістю циклів, а їх ефект часто проявляється із затримкою в часі.

Більшість аграрних інновацій потребують значних капіталовкладень (сучасні трактори, дрони, сенсори, системи точного землеробства, автоматизовані комплекси для тваринництва). Це підвищує вимоги до фінансової стійкості підприємства і обумовлює високу капіталомісткість. За даними досліджень Світового банку [49], частка витрат на технологічні інновації в аграрному секторі країн ЄС сягає 15-20 % від загального бюджету підприємств, що свідчить про їх капіталомісткість і важливість попереднього планування.

В. Андрійчук [1] зазначає, що інновації в агросекторі виконують не лише продуктивну функцію, але й впливають на стабілізацію виробництва, мінімізують вплив сезонних коливань.

Сільському господарству притаманна сезонність виробництва та нерівномірність завантаження ресурсами. Сезонність сільськогосподарського виробництва формує пікові навантаження на технічні та трудові ресурси, що ускладнює організацію виробництва. Інновації часто спрямовані на оптимізацію сезонного навантаження, рівномірніший розподіл робіт та раціональніше використання техніки й трудових ресурсів. Зокрема, М. Малік та О. Шпикуляк [29] присвятили свою публікацію саме питанню подоланню

сезонних коливань в агросекторі шляхом впровадження інновацій, забезпечення рівномірнішого використання технопарку та оптимізації логістики.

Інновації у сільськогосподарське виробництво є соціально значущими, адже сільське господарство має суспільну місію, тому його модернізація є питанням національного розвитку. Аграрні інновації пов'язані з продовольчою безпекою країни, відновленням сільських територій, екологічною стійкістю, тобто мають ширший суспільний вплив, ніж інновації в інших галузях. Аграрні інновації прямо впливають на продовольчу безпеку держави, сталий розвиток сільських територій та екологічну ситуацію. М. Диха у публікації [6; 14] розкрила аспект продовольчої безпеки під призмою війни в Україні. Важливість ролі України у системі продовольчої безпеки світу проявилася під час пандемії COVID-19, коли було зруйновано глобальні ланцюги постачання товарів. Україна виконувала зобов'язання та сприяла продовольчій безпеці країн в Європі, на Близькому Сході, у Південно-Східній Азії та Північній Африці [36; 43]. Внесок України до світового продовольчого ринку у 2021 р. був еквівалентним забезпеченню харчуванням близько 400 млн осіб [37]. Від початку повномасштабної війни Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України здійснюють регуляторні зміни та виконавчі заходи в контексті забезпечення продовольчої безпеки [17; 18].

Індикатори, які свідчать про рівень інноваційності розвитку в цілому в Україні, та суб'єктів аграрного виробництва зокрема, є нижчими від індикаторів, які характеризують рівень інноваційності розвитку економічно розвинених країн світ, про що свідчать результати дослідження [9]. Інноваційність розвитку сільськогосподарських підприємств можна досягнути завдяки автоматизації бізнес-процесів. Основні результати від впровадження інструментів автоматизації обґрунтовано у публікації [13]. Сучасні інструменти автоматизації бізнес-процесів представлені у таблиці А.3 Додатку А.

Інновації в аграрній сфері відіграють вирішальну роль у формуванні ефективної моделі агробізнесу. Роль інновацій у розвитку сільськогосподарських підприємств представимо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Вплив впровадження інновацій на розвиток сільськогосподарських підприємств

Результат впровадження інновацій	Обґрунтування результату впровадження інновацій
Підвищення ефективності агровиробництва	зниження виробничих витрат; оптимізація використання матеріальних ресурсів (насіння, добрив, води, пального); оптимізація використання трудових ресурсів; зменшення втрат урожаю; підвищення точності операцій; отримання точних даних для прийняття управлінських рішень; зниження собівартості
Зростання продуктивності	підвищення врожайності культур; збільшення продуктивності у тваринництві; швидший відгодівельний цикл у тваринництві; стабільність виробництва за несприятливих погодних умов; забезпечення автоматизації та прискорення виробничих процесів
Підвищення конкурентоспроможності підприємств	створення унікальної продукції; зниження витрат і підвищення рівня рентабельності; зменшення витрат і збільшення маржі; формування позитивного іміджу як сучасного й технологічного виробника; формування унікальних конкурентних переваг; здатність реагувати на ринкові зміни швидше, ніж конкуренти
Розширення експортного потенціалу	виробництво продукції високої якості, яка відповідає міжнародним стандартам якості; зменшення ризиків невідповідності продукції вимогам імпортерів; доступ до більш прибуткових ринків; вихід на вимогливі ринки ЄС; виробництво продукції з більшою доданою вартістю (переробка сировини); зміцнення ролі України як одного зі світових аграрних експортерів

Джерело: складено автором.

Інновації обумовлюють зростання продуктивності, підвищення ефективності агровиробництва, підвищення конкурентоспроможності підприємств, розширення експортного потенціалу.

Технології точного землеробства можуть зменшувати собівартість на 10-20% і підвищувати врожайність на 8-25%. Зокрема, В. Юрчишин зазначає [40], що використання технологій точного землеробства забезпечує приріст врожайності до 25 % та скорочення витрат на добрива до 15 %.

Сучасні технології у сільському господарстві (автоматизація, біотехнології, сучасна селекція) сприяють отриманню більших обсягів продукції з тієї ж площі або тих же ресурсів. За даними FAO, інновації здатні підвищити загальну продуктивність агросектора на 40 % до 2030 року [46].

Інновації сприяють швидкій адаптації до змін ринку. М. Портер підкреслював, що технологічні інновації є фундаментом створення стійких конкурентних переваг [47]. А в контексті розширення експортного потенціалу, за даними ОЄСР [48], інноваційно активні аграрні підприємства експортують продукцію вдвічі частіше, ніж традиційні.

1.2 Сутність, принципи та методи планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств

Планування інноваційного розвитку займає ключове місце в системі забезпеченні ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами. В контексті цілеспрямованого пошуку нових можливостей, їх оцінки та впровадження в практичну діяльність сільськогосподарських підприємств планування виступає «архітектурною основою», оскільки забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів розвитку з наявним ресурсним потенціалом, зовнішніми викликами та технологічними тенденціями.

Питання планування розвитку соціально-економічних систем під призмою еволюційного розвитку та сучасних реалій, принципи планування описано у наукових працях [15; 16]. В статті [27] здійснено дослідження особливостей процесу планування інноваційного розвитку залежно від етапів

його життєвого циклу та наголошено на необхідності підвищення ефективності інформаційного забезпечення планування інноваційного розвитку. Автори публікації [31] звертають увагу на низький рівень інформаційного забезпечення інноваційної діяльності на підприємствах сільськогосподарської сфери, на недостатній поінформованості сільських товаровиробників про інноваційні продукти та можливості їх впровадження.

Планування інновацій є необхідною умовою сталості інноваційної системи, адже саме чітко структурована програма дій дозволяє підприємствам перетворити науково-технічні ідеї у практичні комерційні результати [45]. Для аграрного сектору, де висока залежність від природно-кліматичних факторів поєднується зі значною капіталомісткістю виробництва, роль планування особливо вагома. Сільськогосподарським підприємствам доводиться враховувати сезонність, тривалі виробничі цикли, специфічні ризики та технологічні обмеження. Отже, без системного планування впровадження інновацій є фактично неможливим.

К. Фрімен, один із провідних теоретиків інноваційного розвитку, підкреслює, що ефективність інноваційної діяльності визначається не лише наявністю технологічних новацій, а передусім здатністю економічного суб'єкта стратегічно організувати їх впровадження [45]. У випадку аграрних підприємств це твердження набуває особливої актуальності через те, що інновації в сільському господарстві пов'язані з високою капіталомісткістю, ризиковістю, залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, обмеженістю земельних та інших ресурсів.

Українські дослідники [29; 33] наголошують, що планування інноваційного розвитку в аграрній сфері має стратегічний характер, оскільки воно визначає напрям модернізації матеріально-технічної бази, технологічний рівень виробництва, цифровізацію управління та екологічні аспекти діяльності. Планування також забезпечує узгодження інноваційного циклу (генерування ідеї – розробка – дифузія – практичне використання) з фінансовими й управлінськими можливостями сільськогосподарських підприємств.

Планування інновацій є базовою функцією управління в аграрній сфері, оскільки воно забезпечує:

- формування довгострокового бачення розвитку підприємства;
- обґрунтування потреб у матеріально-технічному оновленні;
- визначення ресурсних, фінансових і кадрових можливостей;
- оцінку ризиків та бар'єрів упровадження новацій;
- формування інноваційної культури на підприємстві.

Планування інноваційного розвитку виступає своєрідною «стратегічною картою», яка визначає, як і коли підприємство повинно впроваджувати технологічні, організаційні та управлінські нововведення.

Для наочності роль планування в системі забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств представимо у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Роль планування у системі управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств

Елемент системи	Роль планування	Приклади для аграрної сфери
Генерування інноваційних ідей	Оцінка доцільності та потенціалу	Вибір нових сортів, технологій точного землеробства
Інноваційні проєкти	Формування дорожніх карт, часових графіків	План проєкту зі встановлення систем зрошення
Управління ресурсами	Узгодження ресурсів і потреб інновацій	Розрахунок потреб у техніці, добривах, інвестиціях
Моніторинг і контроль	Формування ключових показників ефективності інноваційних процесів	Відстеження врожайності, витрат, ефективності
Комунікації	Координація між підрозділами	Узгодження дій агрономів, економістів, технічних служб

Джерело: складено автором.

Таким чином, планування виступає не окремим технічним етапом, а наскрізною функцією управління інноваційним розвитком, що інтегрує всі його компоненти в єдину систему. Планування інноваційного розвитку є

стратегічною функцією, що визначає конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств в довгостроковій перспективі.

Планування інноваційного розвитку ґрунтується на низці принципів, які забезпечують його ефективність, гнучкість та результативність. Можемо виокремити низку базових принципів, дотримання яких забезпечує ефективність процесу планування інновацій: стратегічність, адаптивність, системність, ресурсна обґрунтованість.

Стратегічність планування означає орієнтацію на довгострокові цілі розвитку підприємств. М. Портер [47] наголошує, що конкурентоспроможність підприємств в умовах глобальної конкуренції визначається його здатністю формувати стратегії, засновані на інноваційних перевагах. Саме стратегічне бачення дозволяє підприємству створювати та утримувати конкурентні переваги на основі інновацій [47].

Стратегічність у сільському господарстві означає:

- орієнтацію на інновації з високим довгостроковим потенціалом (біотехнології, автоматизація, точне землеробство);
- узгодження інновацій зі стратегією земельного, технічного та фінансового розвитку;
- прогнозування ринкових трендів і технологічних змін.

Стратегічне планування дозволяє уникнути хаотичного впровадження інновацій, забезпечуючи системність і логічну послідовність змін.

Адаптивність планування передбачає здатність підприємства коригувати свої плани відповідно до впливу чинників зовнішнього середовища (ринку, цінових коливань, кліматичних ризиків, державної політики). Адаптивні інноваційні стратегії дозволяють аграрним підприємствам швидше реагувати на технологічні зміни та ринкові виклики, зміни зовнішнього середовища.

М. Диха та В. Диха у публікації [7] обґрунтували, що адаптивне управління для підприємств є критичною необхідністю, ключем до виживання та розвитку в умовах сучасних викликів. Адаптивність у сільському господарстві, де технологічні, цінові та погодні ризики є особливо значущими,

адаптивне планування дозволяє мінімізувати втрати та підтримувати стабільність виробництва.

Підприємства, які використовують адаптивні моделі планування, впроваджують швидше інновації і зменшують імовірні ризики.

Для аграрної сфери адаптивність означає:

- можливість оперативного переходу до альтернативних технологій;
- гнучке планування ресурсів;
- коригування виробничої структури залежно від сезонних та ринкових умов.

Принцип системності передбачає розгляд інноваційного розвитку як комплексу взаємопов'язаних процесів (технічних, фінансово-економічних, організаційних та екологічних). Інновації в аграрному секторі завжди мають мультиплікативний характер: зміна однієї технології впливає на виробничу логістику, структуру витрат, якість продукції та ринкову позицію підприємства [33]. Системність означає:

- інтеграцію інновацій у загальну стратегію розвитку;
- взаємоузгодженість технологічних і організаційних рішень;
- комплексну оцінку ефективності за кількома критеріями.

Принцип ресурсної обґрунтованості полягає у тому, що будь-який план впровадження інновацій має бути реалістичним та підкріпленим відповідними ресурсами (фінансовими, матеріальними, кадровими, інформаційними). В. Андрійчук [1] стверджує, що неузгодженість інноваційних проектів із ресурсним потенціалом є однією з основних причин неефективності інноваційних рішень у сільському господарстві.

Цей принцип передбачає:

- оцінку потреби в інвестиціях;
- визначення джерел фінансування;
- оцінку кадрової готовності;
- забезпечення технічної та матеріальної основи.

Для наочності принципи структуровано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Принципи планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств

Принцип	Сутність	Прояв на сільськогосподарських підприємствах
Стратегічність	Орієнтація на довгострокові інновації	<ul style="list-style-type: none"> - вибір технологій із високим потенціалом майбутньої окупності; - довгострокове планування модернізації основних фондів; - розробка стратегій впровадження нових сортів, технічних рішень, цифрових платформ
Адаптивність	Гнучкість коригування планів	<ul style="list-style-type: none"> - коригування планів залежно від ринкової кон'юнктури; - швидке переорієнтування на альтернативні технології; - зміна технології обробітку під погодні умови; - зміна структури виробництва під впливом зовнішніх шоків
Системність	Комплексний підхід	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз взаємозв'язків між технологічними та економічними параметрами; - оцінка екологічних наслідків впровадження інновацій; - узгодження інновацій із структурою виробництва; узгодженість інноваційних програм із загальною стратегією розвитку підприємства
Ресурсна обґрунтованість	Реалістичність планів	<p>Ресурсна обґрунтованість передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оцінка необхідних інвестицій; визначення джерел фінансування; перевірка інвестиційних можливостей; - оцінка готовності персоналу; - матеріально-технічне забезпечення проектів

Джерело: складено автором.

Планування інноваційного розвитку здійснюється з використанням різних методичних підходів, які дозволяють поєднувати наукову обґрунтованість, практичність та прогнозованість управлінських рішень. Можемо виокремлюють три основні групи методів, які використовуються при плануванні інновацій: економіко-математичні, експертні та аналітичні.

Економіко-математичні моделі дозволяють кількісно обґрунтувати рішення, прогнозувати результати впровадження інновацій, визначати оптимальний план розподілу ресурсів та мінімізувати ризики. Використання економіко-математичних методів у аграрній сфері дозволяє враховувати кліматичні ризики, сезонність, визначати залежність продуктивності від технологічних змін.

Економіко-математичні методи охоплюють моделі оптимізації, прогнозування та оцінки ефективності інновацій:

- моделі оптимізації інвестицій, інвестиційних рішень (лінійне, нелінійне програмування);
- економетричні моделі прогнозування врожайності або собівартості;
- моделі оцінки ризику (метод Монте-Карло, аналіз чутливості);
- балансові та мережеві моделі планування.

Використання математичних моделей підвищує точність планування в аграрному секторі шляхом врахування впливу великої кількості факторів, дає основу для розробки сценаріїв розвитку.

Експертні методи базуються на використанні знання й досвіду фахівців для оцінки інноваційних проектів, прогнозування технологічних трендів і визначення пріоритетів розвитку. Вони особливо цінні тоді, коли кількісні розрахунки важко провести або коли новація має високий рівень невизначеності (наприклад, упровадження біотехнологій чи роботизованих систем у тваринництві). Найпоширеніші методики: метод Делфі; структуровані експертні опитування; експертні комісії; SWOT-аналіз; метод сценаріїв. Експертні методи часто використовуються у плануванні впровадження інновацій, пов'язаних із біотехнологіями, роботизацією, цифровими інструментами (GPS-навігація, дрони, системи дистанційного моніторингу).

Аналітичні методи ґрунтуються на аналізі статистичних показників, тенденцій, ринкових умов і результатів попереднього досвіду інноваційної діяльності. Вони включають:

- порівняльний аналіз технологій;

- аналіз, оцінку конкурентного середовища;
- техніко-економічне обґрунтування проектів;
- аналіз життєвого циклу продукції, інновації;
- PEST- та інституціональний аналіз.

Аналітичні методи дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки, виявити резерви ефективності та визначити найперспективніші напрями модернізації підприємства. Аналітичні методи є підґрунтям для побудови стратегій інноваційного розвитку, оскільки дозволяють оцінити ефективність і ризики рішень у комплексі.

Отже, планування інноваційного розвитку має фундаментальне значення для сільськогосподарських підприємств. Воно забезпечує стратегічну цілеспрямованість, адаптивність, системність і обґрунтованість інноваційної діяльності. Використання різних методичних підходів планування (від економіко-математичних моделей до експертних оцінок) дозволяє сільськогосподарським підприємствам підвищувати ефективність, зменшувати ризики та забезпечувати технологічний прогрес на підприємствах та сталий розвиток.

2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

2.1 Аналіз функціонування сільськогосподарських підприємств та їх значимість у системі національної економіки

Сільське господарство традиційно є одним із базових секторів національної економіки України. Аграрний сектор відіграє надзвичайно велику роль у системі національної економіки, у системі досягнення цілей сталого розвитку та забезпеченні продовольчої безпеки; на сьогодні функціонує у складних умовах глобальних викликів, війни, змін клімату та забруднення ґрунтів, блокувань портів тощо, що описано у публікаціях [6; 42; 43]. Сільськогосподарські підприємства не лише задовольняють внутрішні продовольчі потреби країни, але й становлять основу експортного потенціалу України, її валютних надходжень, зайнятості, розвитку суміжних галузей та соціально-економічної стабільності сільських територій.

У таблиці 2.1 представлено дані щодо посівних площ у рослинництві, а в таблицях 2.2 та 2.3 – цінові характеристики (середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами, та індекси сільськогосподарської продукції у постійних цінах 2021 р.). Дані таблиці 2.1 свідчать про зменшення посівних площ під сільськогосподарськими культурами з 2014 р. через окупацію частини території України, а також з 2022 р. через повномасштабне вторгнення РФ на територію України. На жаль, на певних територіях, близьких до зони активних бойових дій є неможливим ведення сільськогосподарської діяльності, а також певна частина територій України є замінованою. Через забруднення вибухонебезпечними предметами 9,85 млн га сільськогосподарських земель у 10 регіонах України є недоступними для безпечного використання. Це майже чверть від площ усіх сільгоспугідь України [32].

Таблиця 2.1 – Посівні площі у рослинництві та площі насаджень плодових та ягідних культур, тис га¹

Рік	Площа посівна уточнена сільськогосподарських культур					Загальна площа насаджень плодових та ягідних культур ²
	культури зернові та зернобобові	буряк цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	
1991	14671	1558	1601	1533	477	842
...						
1995	14152	1475	2020	1532	507	794
...						
2000	13646	856	2943	1629	541	425
...						
2005	15005	652	3743	1514	467	299
...						
2010	15090	501	4572	1408	465	255
2011	15724	532	4739	1439	501	255
2012	15449	458	5194	1440	498	255
2013	16210	280	5051	1388	488	253
2014	14801	331	5257	1348	467	239
2015	14739	237	5105	1291	446	235
2016	14401	292	6073	1312	447	224
2017	14624	316	6034	1323	445	226
2018	14839	276	6117	1319	439	228
2019	15318	222	5928	1309	452	225
2020	15392	220	6457	1325	464	219
2021	15995	227	6622	1283	460	217
2022 ³	12171	184	5293	1208	378	193
2023 ³	10985	250	5220	1210	397	187
2024 ³	11139	254	5020	15	28	41

¹дані з 2014 р. наведено без урахування тимчасово окупованих територій України; дані за 2022-2024 рр. можуть бути уточнені.

²без урахування площі ягідників у міжряддях садів.

³інформація наведена з урахуванням оцінки, здійсненої згідно з пунктом 3 розділу VI та розділу X Методологічних положень державного статистичного спостереження «Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур» (наказ Держстату від 24.09.2024 № 231) та розділу IV Методики розрахунку показників державного статистичного спостереження «Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур» (наказ Держстату від 30.11.2021 № 296, зі змінами).

Джерело: складено на основі даних [35].

Таблиця 2.2 – Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами, грн за тону¹

Рік	Культури зернові та зернобобові	Насіння культур олійних	Буряк цукровий фабричний	Картопля	Культури овочеві	Культури плодові та ягідні
1996	168,4	265,4	64,6	274,3	326,4	238,1
1997	176,1	246,8	69,8	245,0	352,1	169,0
1998	154,2	321,0	68,2	273,2	333,0	252,2
1999	200,4	509,6	79,2	492,4	447,8	483,5
2000	443,8	525,7	121,5	517,1	572,1	394,9
2001	381,3	779,6	139,1	449,8	748,9	575,8
2002	312,5	850,3	128,1	555,8	864,8	509,6
2003	535,1	873,7	140,3	623,3	1012,7	434,0
2004	453,1	1153,4	135,7	530,4	1225,0	740,1
2005	417,8	981,5	177,0	685,2	1462,1	987,8
2006	515,2	1007,5	186,0	1070,3	1547,4	1446,1
2007	833,5	1866,8	157,6	1032,0	1995,4	1528,4
2008	778,6	1734,6	218,9	1154,3	2059,9	1877,4
2009	799,0	2086,2	409,9	1298,6	1790,0	1892,4
2010	1120,9	2942,6	478,5	2131,0	2551,6	2419,8
2011	1374,2	3312,0	516,0	2032,8	2139,1	3175,9
2012	1547,1	3584,0	426,8	1139,6	1956,6	2707,1
2013	1299,8	3087,5	397,8	1860,9	2354,0	3010,8
2014	1801,4	4062,8	494,2	2173,6	2514,3	2429,1
2015	2912,1	7531,5	788,6	2436,3	3903,4	5894,5
2016	3414,0	8656,1	848,6	2631,8	3924,2	5863,8
2017	3771,6	9132,0	825,3	3296,3	4136,1	8766,6
2018	4315,0	9318,3	749,0	3746,0	4448,0	5054,0
2019	3867,5	8321,2	753,7	5474,7	4497,0	6494,4
2020	4794,1	10852,9	871,5	5103,4	4437,1	9140,2
2021	6296,1	16418,5	1164,1	4993,4	4679,6	8177,1
2022	6399,8	15015,0	1572,2	4519,5	14025,0	8126,4
2023	5675,5	13072,6	1635,4	5617,2	11593,1	12531,5

¹дані з 2014 р. наведено без урахування тимчасово окупованих територій України; без ПДВ, дотацій, транспортних, експедиційних та накладних витрат; за 1996-2011 рр. – з урахуванням дотацій; інформація сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів (рівень звітування у 2022 році становив 96%, у 2023 – 99%) та проведених дооцінок показників; дані за 2022-2024 рр. можуть бути уточнені.

Джерело: складено на основі даних [35].

Таблиця 2.3 – Індекси сільськогосподарської продукції у постійних цінах 2021 р.; % до попереднього року¹

Рік	Господарства усіх категорій			У тому числі					
				підприємства			господарства населення		
	продукція сільського господарства	з неї		продукція сільського господарства	з неї		продукція сільського господарства	з неї	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва
2010	98,6	96,5	104,4	97,5	94,8	110,0	100,1	99,5	100,9
2011	120,2	128,3	99,5	128,1	134,1	104,2	110,0	118,6	96,5
2012	96,1	93,4	105,0	94,0	91,3	108,3	99,2	97,4	102,6
2013	113,6	117,0	103,8	120,3	123,1	108,4	104,0	106,0	100,2
2014	102,2	103,0	99,5	103,8	103,9	103,3	99,6	101,3	96,3
2015	95,2	94,8	96,4	94,9	94,5	96,5	95,8	95,5	96,3
2016	106,3	109,0	97,2	109,6	112,1	97,4	100,7	102,5	97,1
2017	97,8	97,1	100,3	97,0	96,3	101,0	99,3	99,1	99,6
2018	108,2	110,1	101,2	111,9	113,3	104,5	101,5	103,1	98,2
2019	101,4	101,7	100,1	102,6	102,4	103,7	99,0	100,1	96,6
2020	89,9	88,0	97,6	88,0	86,0	99,5	93,8	93,0	95,7
2021	116,4	122,3	95,1	122,2	127,3	97,8	105,1	110,8	92,3
2022	74,7	71,8	88,2	72,1	69,0	92,0	80,5	79,2	83,9
2023	111,1	113,9	100,4	116,4	118,8	105,0	100,2	102,4	94,8
2024	96,6	95,7	100,3	97,9	96,5	105,2	93,6	93,7	93,4

¹дані з 2014 р. наведено без урахування тимчасово окупованих територій України.

Джерело: складено на основі даних [35].

Загалом впливу бойових дій зазнали понад 13,9 млн га території України, тобто близько чверті країни. Є різні оцінки щодо тривалості розмінування територій України, зокрема, й така, що деякі землі вдасться повернути в обробіток після більше як 80 років очищення [32].

Дані таблиці 2.2 свідчать у цілому про тенденцію до зростання цін на продукцію сільського господарства, реалізованої підприємствами. Суттєве зростання цін на культури зернові та зернобобові відбулося у 2022 р. Проте, в певні роки є й динаміка зменшення цін на певні сільськогосподарські культури. Зокрема, у 2023 р. зменшились у середньому ціни на зернові та зернобобові культури, насіння культур олійних, овочі відносно їх рівня у 2022 р., а ціна на картоплю у 2023 р. зросла відносно цін на неї у 2022 р.

На зростання індексів сільськогосподарської продукції у 2021 р. (таблиця 2.3) вплинули наслідки пандемії, порушення логістичних потоків, з 2022 р. ключовим чинником, який вплинув на підвищення цін на сільськогосподарські продукти стало повномасштабне вторгнення РФ на територію України з усіма його наслідками. В той же час можемо констатувати відносну стійкість функціонування суб'єктів аграрного сектору України у сучасних умовах.

Агропромисловий комплекс України формує понад 50% експорту країни, є важливим джерелом валютних надходжень (експорт зернових, олійних культур, олій, продукції тваринництва забезпечує основну частку експорту країни). Продукція українських аграріїв відома майже у 200 країнах світу. Олія, насіння олійних культур, зернові культури, кукурудза займають провідні позиції на глобальних ринках за обсягами експорту. Україна є потужним експортером сільськогосподарської продукції (насамперед, зернових); входить до лідерів світових експортерів зернових і зернобобових [6]. Проте, експорт України є сировинним. Агропромислова компанія Kernel є найбільшим експортером України (у 2024 р. вона експортувала за кордон соняшникову олію, кукурудзу та пшеницю на загальну суму понад 3,7 млрд дол) [23].

Експорт продуктів рослинного походження у загальному обсязі експорту України у 2024 р. представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Експорт продуктів рослинного походження у загальному обсязі експорту України у 2024 р.

Код і назва груп товарів згідно з УКТЗЕД	Експорт		
	тис. дол. США	у % до 2023 р.	у % до загального обсягу
Усього	41733116,1	115,3	100,0
у тому числі			
II. Продукти рослинного походження	13527637,7	115,5	32,4
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	5756425,8	101,9	13,8
IV. Готові харчові продукти	3755722,9	114,8	9,0

Джерело: складено за даними [6; 35].

Окрім прямих доходів, діяльність агропідприємств стимулює розвиток суміжних секторів: машинобудування, логістики, переробки, транспорту, зберігання, торгівлі (створюються робочі місця, формуються ланцюги доданої вартості).

Також у статті [22] розкрито передумови інноваційного розвитку експортного потенціалу аграрного сектору України. Автор звертає увагу на ключових напрямках інноваційного розвитку аграрного виробництва, зокрема, розширення системи підтримки через AKIS, впровадження пільгових фінансових інструментів, менторських платформ та цифрової агроосвіти [22].

Аграрний сектор України представлений різноманітними господарюючими суб'єктами (великі агрохолдинги, середні та малі фермерські господарства, приватно-орендні підприємства, кооперативи, господарства у державних структурах). Вони забезпечують певну гнучкість і різноманіття в агросекторі, але є також певна нерівномірність розвитку,

диспропорції в технологічному оснащенні, доступі до ринків, інвестицій та ресурсів.

Великі агрохолдинги мають значні переваги: масштаби виробництва, фінансові ресурси, логістику, доступ до світових ринків, що робить їх «локомотивами» аграрного експорту. Перевагами фермерів є гнучкість, локальна присутність, менша за централізацію, але часто їм притаманна обмеженість ресурсів.

За даними топ-1000 YouControl 2025 р., підприємства-лідери агросектору за річною виручкою дають ~7,1 % загальних net-доходів цих 1000 компаній [20].

За 2024-2025 рр. за даними Opendatabot [19] агропідприємства продемонстрували суттєвий ріст: загальний дохід топ-компаній зріс з ~86,5 млрд грн (2024 р.) до ~146,16 млрд грн (2025 р.), а сумарний чистий прибуток топ-учасників – майже 20 млрд грн. Найбільші аграрні компанії за обсягами реалізації продукції представлені у Додатку Б.

Дані офіційного сайту Опендатабот [19] свідчать, що великі аграрні компанії, великі агрохолдинги володіють масштабними земельними ресурсами (від 80 до понад 500 тис. га) та значними обсягами виробництва зернових та олійних культур. Деякі підприємства володіють власною логістичною інфраструктурою, використовують сучасні технології або мають вертикально інтегровану структуру, що забезпечує високу ефективність виробництва.

Варто зазначити, у часи криз (війни, економічних потрясінь, глобальних змін) функціонування агропідприємств є критично важливим для продовольчої безпеки країни, тому аграрний сектор залишається одним із найстабільніших (попит на продовольство залишається стабільним). Аграрний сектор показує високу стійкість навіть у кризові роки, що підкреслює його стратегічне значення для економічної стабільності України.

2.2 Загальна характеристика ТОВ «РОДОВІД-ТСА». Аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності

ТОВ «РОДОВІД-ТСА» працює на ринку збуту сільськогосподарської продукції з 2016 р.. Основним видом діяльності господарства є вирощування сільськогосподарських культур, а саме: кукурудзи, пшениці, сої, ріпаку, ячменю та соняшнику. Крім того, підприємство надає сільськогосподарські послуги зі збирання врожаю для сторонніх організацій, використовуючи власну та орендовану техніку. Господарство має всі необхідні виробничі потужності для здійснення своєї діяльності. Кількість штатних працівників у 2024 р. становила 8 осіб.

Основними ланками бізнес-процесу ТОВ «РОДОВІД-ТСА» є вирощування сільськогосподарських культур та їх реалізація. Підприємство має мобільну зерносушарку, на якій здійснюється доробка вирощеного зерна.

До переваг товариства належать активне збільшення кількості орендованих земельних ділянок, наявність власної техніки та висококваліфікований персонал. Оскільки на території громади не ведуться активні бойові дії, господарство має можливість обробити й засіяти всю площу орендованих сільськогосподарських угідь.

Аграрне підприємство відіграє важливу роль не лише в економічному, а й у соціальному житті місцевої громади. Працівники господарства мають можливість отримувати заробітну плату, яка дозволяє забезпечувати сім'ї, купувати необхідні товари та оплачувати житлово-комунальні послуги. Це підтримує розвиток локальної економіки та сприяє підвищенню рівня добробуту населення.

Функціонування господарства забезпечує дохід власникам земельних паїв, які здають свою землю в оренду. Це надзвичайно важливо для тих громадян, які не мають можливості або ресурсів для самостійного обробітку

земельних ділянок. Орендна плата стає додатковим джерелом доходу для багатьох сільських родин і сприяє їх економічній стабільності.

Не менш важливим є той факт, що діяльність аграрного підприємства у складний період, коли країна стикається з економічними та соціальними викликами, забезпечує безперервність виробництва продуктів харчування. Господарство підтримує продовольчу безпеку регіону, гарантує наявність сировини для харчової промисловості та робить свій внесок у забезпечення населення якісною сільськогосподарською продукцією.

Таким чином, діяльність ТОВ «РОДОВІД-ТСА» створює комплексний позитивний вплив: підприємство забезпечує населення робочими місцями й доходом, підтримує власників земельних паїв, стимулює розвиток місцевої економіки та відіграє стратегічну роль у збереженні продовольчої безпеки в умовах економічної та соціальної нестабільності.

У 2024 р. ТОВ «РОДОВІД-ТСА» стратегічно зосередилося на вирощуванні сої та ріпаку, оскільки саме ці культури мали найвищу ринкову ціну серед інших видів рослинницької продукції. Такий вибір був продиктований не лише фінансовими чинниками, але й загальними тенденціями ринку: попит на сою та ріпак суттєво зріс, що зробило їх одними з найбільш затребуваних культур як серед споживачів, так і серед промислових переробників.

Сою користується високою популярністю серед різних категорій споживачів. Вегани та вегетаріанці активно використовують її як альтернативу м'ясним продуктам, оскільки вона містить значну кількість білка та необхідних мікроелементів (заліза, цинку, магнію та незамінних амінокислот). Сою широко застосовується у харчовій промисловості та сфері громадського харчування: зокрема, у кав'ярнях її використовують як альтернативу коров'ячому молоку для людей, які не вживають лактозу або дотримуються рослинного харчування. Зростання попиту на продукти з високим умістом рослинного білка сприяє розширенню ринку збуту та підвищенню прибутковості підприємства.

Ріпак також демонструє високий попит, передусім через широке використання в олієвиробництві, біоенергетиці (зокрема, для виготовлення біодизелю) та кормовій промисловості. Висока ринкова ціна на ріпак у 2024 р. зробила його однією з найбільш вигідних культур для вирощування. Розширення площ під ріпаком дозволило оптимізувати витрати та підвищити рентабельність виробництва.

Отже, стратегічний вибір на користь вирощування сої та ріпаку був обґрунтованим як з погляду фінансової ефективності, так і з урахуванням ринкових тенденцій. Це дало можливість підприємству максимізувати прибуток, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити попит споживачів, орієнтованих на здорове харчування, екологічність та використання рослинних білків.

Для проведення аналізу стану та тенденцій діяльності ТОВ «РОДОВІД-ТСА» представимо основні техніко-економічні показники його функціонування та розрахунки відхилень, динаміки до попереднього року по показниках у таблиці 2.5.

Аналізуючи основні показники діяльності ТОВ «РОДОВІД-ТСА» за останні три роки бачимо, що дохід ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшився на 2767,3 тис грн. У 2024 р. дохід ТОВ «РОДОВІД-ТСА» зріс на 22599,5 тис грн (тобто, на 350,27 %) відносно отриманого доходу у 2023 р.

Витрати підприємства ТОВ «РОДОВІД-ТСА» показують таку ж динаміку змін як і дохід. У 2023 р. чистий прибуток зріс на 232,2 тис грн, тобто на 25,94 % порівняно із 2022 р. і склав 1127,5 тис грн. У 2024 р. чистий прибуток значно збільшився на 9143,8 тис грн порівняно з 2023 р. (зріс більше, ніж у 9 разів).

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

Показники	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)		Динаміка, %	
	2022	2023	2024	2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1. Дохід підприємства (усього), тис грн	9219,4	6452,1	29051,6	-2767,3	22599,5	69,98	450,27
2. Середньо-облікова чисельність працюючих, осіб	7	7	8	0	1	100	114,29
3. Дохід на одного працюючого, тис грн / особу	1317,1	921,7	3631,5	-395,4	2709,8	69,98	394
4. Фонд оплати праці, тис грн	561,63	483,84	1150,99	-77,79	667,15	86,15	237,89
5. Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, грн	6686,07	5760	11989,48	-926,07	6229,48	86,15	208,15
6. Витрати підприємства (усього), тис грн	8324,1	5324,6	18780,3	-2999,5	13455,7	63,97	352,71
7. Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис грн	895,3	1127,5	10271,3	232,2	9143,8	125,94	910,98
8. Витрати на одну грн доходів, грн	0,86	0,66	0,59	-0,2	-0,07	76,74	89,39
9. Рентабельність, %							
- доходу	9,71	17,47	35,36	7,76	17,89	-	-
- витрат	10,76	21,18	54,69	10,42	33,51	-	-
10. Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	5749,9	6121,2	7925,15	371,3	1803,95	106,46	129,47
11. Фондовіддача, грн	1,60	1,05	3,67	-0,55	2,62	65,63	349,52

Обсяги доходу ТОВ «РОДОВІД-ТСА» та витрат підприємства за 2022-2024 рр. відображено на рисунках 2.1 і 2.2.

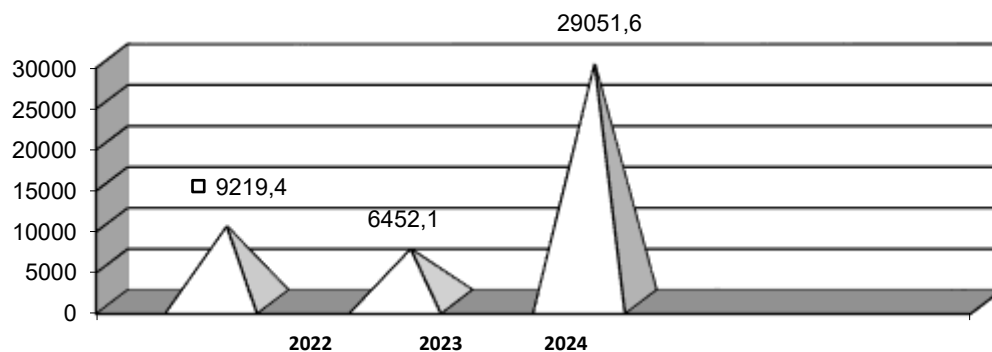


Рисунок 2.1 – Дохід ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2022-2024 рр., тис грн.

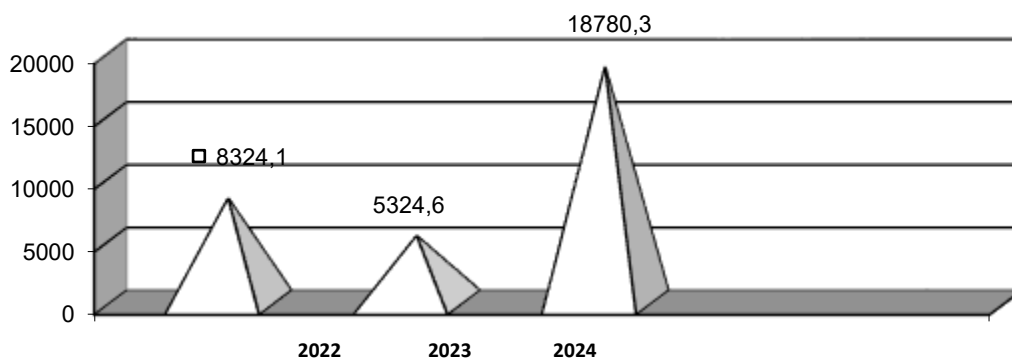


Рисунок 2.2 – Витрати ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2022-2024 рр., тис грн

Ефективне управління витратами будь-кого підприємства є надзвичайно важливим. Собівартість комплексно уособлює рівень використання усіх ресурсів ТОВ «РОДОВІД-ТСА», відображає рівень використання його потенціалу. Від ефективності управління витратами залежать результати діяльності ТОВ «РОДОВІД-ТСА», його фінансовий стан. Відзначаємо, що основними витратами ТОВ «РОДОВІД-ТСА» є засоби виробництва, матеріальні витрати і витрати на оплату праці працівників ТОВ «РОДОВІД-

ТСА». Варто зауважити, що зайнятість і відповідно оплата праці у сільському господарстві (рослинництві) характеризується сезонністю; у 2024 р. заробітна плата збільшилась, проте її середньомісячний розмір є незначним.

Витрати на одну гривню доходу ТОВ «РОДОВІД-ТСА» є на рівні 0,86-0,59 грн, тобто у 2024 р. суттєво зменшилися. Аналіз витрат на одну гривню доходу ТОВ «РОДОВІД-ТСА» представлено у таблиці 2.6, а також проілюстровано на рисунку 2.3.

Таблиця 2.6 – Витрати на одну гривню доходу ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

Показник	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
1. Дохід підприємства (усього), тис грн	9219,4	6452,1	29051,6	-2767,3	22599,5
2. Витрати підприємства (усього), тис грн	8324,1	5324,6	18780,3	-2999,5	13455,7
3. Витрати на одну грн доходу, грн	0,86	0,66	0,59	-0,2	-0,07

Найвищий рівень витрат на одну гривню від реалізації був у 2022 р. – 0,86 грн, але вони зменшувалися у динаміці останніх років та склали 0,59 грн у 2024 р.

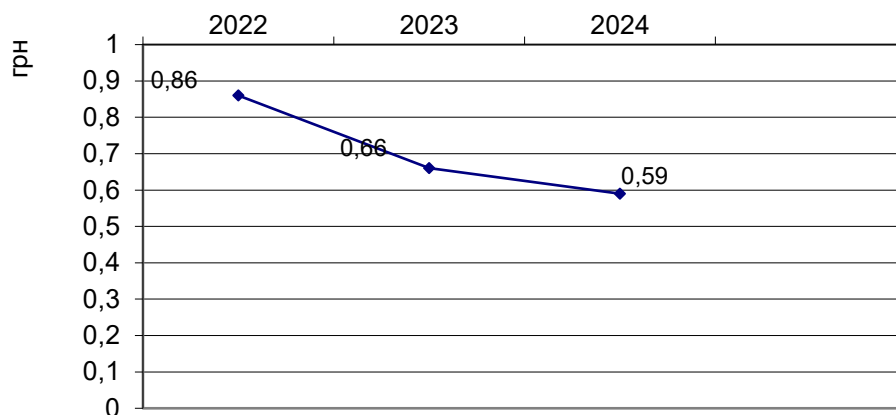


Рисунок 2.3 – Витрати на одну гривню доходу ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2022-2024 рр., грн

У діяльності суб'єктів бізнесу важливе значення мають засоби виробництва. Від рівня забезпеченості суб'єктів бізнесу технікою, технологіями, їх структури і ефективності використання значною мірою залежать кінцеві результати їх функціонування.

У ТОВ «РОДОВІД-ТСА» середньорічна вартість основних засобів у 2023 р. зросла на 371,3 тис грн (на 6,46 %) відносно їх вартості у 2022 р. У 2024 р. приріст середньорічної вартості основних засобів відносно рівня 2023 р. був суттєвим для нашого підприємства; в абсолютному еквіваленті становив 7925,15 тис грн, у відносному – 29,47 %.

У таблиці 2.7 відображені розрахунки показників ефективності використання основних засобів, а також динаміку фондівдачі основних засобів ілюструє рисунок 2.4.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності використання основних засобів

Показники	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)		Динаміка, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1. Дохід підприємства, тис грн	9219,4	6452,1	29051,6	-2767,3	22599,5	69,98	450,27
2. Середньо-облікова чисельність працюючих, осіб	7	7	8	0	1	100	114,29
3. Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	5749,9	6121,2	7925,15	371,3	1803,95	106,46	129,47
4. Фондовіддача, грн	1,60	1,05	3,67	-0,55	2,62	65,63	349,52
5. Фондомісткість, грн	0,62	0,95	0,27	0,33	-0,68	153,23	28,42
6. Фондозброєність, тис грн / особу	821,41	874,46	990,64	53,05	116,18	106,46	113,29

Фондовіддача основних засобів ТОВ «РОДОВІД-ТСА» при зростанні доходу і при зменшенні середньорічної вартості основних засобів у 2023 р.

зменшилась на 34,37 % відносно показника 2022 р., але у 2024 р. рівень фондівдачі збільшився на 249,52 % здебільшого через суттєве зростання доходу від реалізації при несуттєвій різниці у вартості основних засобів.

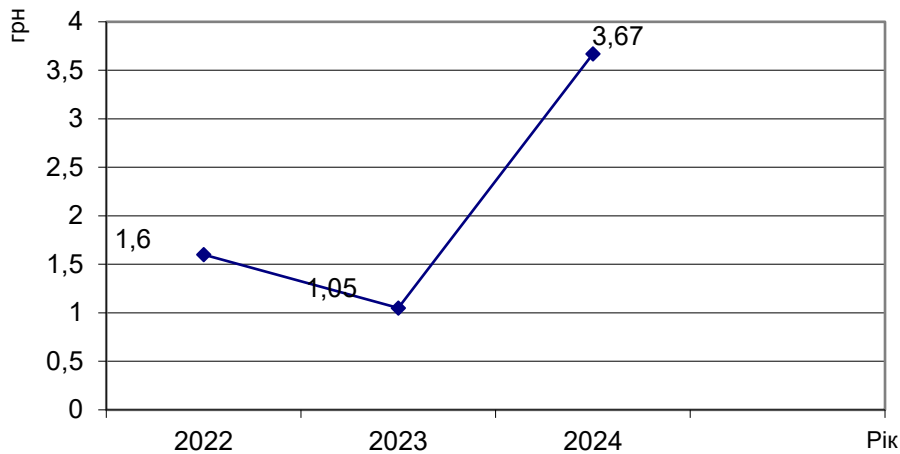


Рисунок 2.4 – Рівень фондівдачі основних засобів
ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2022-2024 рр.

Нижче представимо факторний аналіз фондівдачі основних засобів ТОВ «РОДОВІД-ТСА».

1. Розраховуємо вплив фондівдачі ТОВ «РОДОВІД-ТСА» на дохід у 2024 р.:

$$(3,67 - 1,05) \times 6121,2 = 16037,54 \text{ тис грн.}$$

2. Розраховуємо вплив вартості основних засобів ТОВ «РОДОВІД-ТСА» на дохід у 2024 р.:

$$2024 \text{ рік: } (7925,15 - 6121,2) \times 3,67 = 6620,49 \text{ тис грн.}$$

3. Розраховуємо загальний вплив факторів у 2024 р.:

$16037,54 + 6620,49 = 22658,03$ тис грн (похибка розрахунків, зважаючи на округлення цифр).

Отже, зростання фондівдачі основних засобів ТОВ «РОДОВІД-ТСА» призвело до зростання доходу на 16037,54 тис грн; а зростання вартості основних засобів ТОВ «РОДОВІД-ТСА» призвело до зростання доходу від реалізації продукції на 6620,49 тис грн. Сумарний вплив чинників обумовив

зростання доходу ТОВ «РОДОВІД-ТСА» на майже 22600 тис грн у 2024 р. відносно рівня доходу підприємства у 2023 р.

Фондомісткість як обернений показник до фондівіддачі у 2024 р. суттєво зменшилася.

Вартість основних засобів підприємства у розрахунку на одного працівника показує фондоозброєність. У 2022 р. фондоозброєність ТОВ «РОДОВІД-ТСА» становила 821,41 тис грн на особу. У 2023 р. фондоозброєність працівників підприємства зросла на 53,05 тис грн на особу відносно рівня фондоозброєності у 2022 р. і склала 874,46 тис грн на особу. У 2024 р. фондоозброєність працівників ТОВ «РОДОВІД-ТСА» зросла ще на 116,18 тис грн на особу (був приріст фондоозброєності – 13,29 % відносно показника 2023 р.).

Фондоозброєність працівників ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2022-2024 рр. проілюстрована на рисунку 2.5.

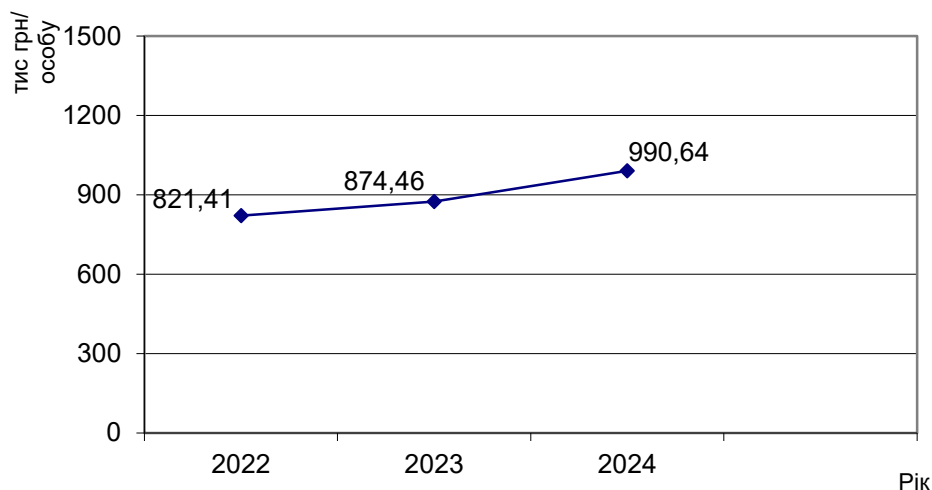


Рисунок 2.5– Фондоозброєність працівників
ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2022-2024 рр.

Нижче представимо аналіз діяльності ТОВ «РОДОВІД-ТСА» в контексті його виходу на чистий прибуток з представленням даних про інші операційні доходи, інші операційні витрати (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Формування чистого прибутку ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

Показник	Значення показника по роках, тис грн			Відхилення, (+,-)	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9026,1	6307,2	29039,4	-2718,9	22732,2
Інші операційні доходи	183,7	140	-	-43,7	-140
Інші доходи	9,6	4,9	12,2	-4,7	7,3
Разом доходи	9219,4	6452,1	29051,6	-2767,3	22599,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7925	4266,4	17015,1	-3658,6	12748,7
Інші операційні витрати	204	720,6	1472,3	516,6	751,7
Інші витрати	195,1	337,6	292,9	142,5	-44,7
Разом витрати	8324,1	5324,6	18780,3	-2999,5	13455,7
Фінансовий результат до оподаткування	895,3	1127,5	10271,3	232,2	9143,8
Податок на прибуток	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	895,3	1127,5	10271,3	232,2	9143,8

Як бачимо з даних таблиці 2.8, ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2022-2023 рр. отримувало й інші операційні доходи. До інших операційних доходів відносяться доходи від реалізації інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій); доходи від операційної оренди активів; доходи від реалізації іноземної валюти; доходи від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті; отримані суми штрафів, пені, неустойок та ін.. У 2023 р. їх розмір зменшився на 43,7 тис грн відносно обсягів таких доходів у 2022 р. У 2024 р. інших операційних доходів ТОВ «РОДОВІД-ТСА» не мало. Інші доходи впродовж 2022-2024 рр. були не значними (на рівні 4,9-12,2 тис грн).

Щодо динаміки інших операційних витрат ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

відзначаємо, що у 2023 р. вони зросли на 516,6 тис грн відносно таких витрат підприємства у 2022 р., а у 2024 р. їх розмір зріс до рівня 1472,3 тис грн (збільшився на 751,7 тис грн.) відносно їх рівня у 2023 р. Інші витрати впродовж 2022-2024 рр. були на рівні 195,1-337,6 тис грн протягом 2022-2024 рр.

Кінцевий результат діяльності ТОВ «РОДОВІД-ТСА» оцінюємо абсолютними та відносними показниками ефективності (обсягом одержаного чистого прибутку в абсолютному вимірі та рентабельністю – відносним показником ефективності діяльності).

Попри те, що сумарний дохід ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2023 р. зменшився відносно його рівня 2022 р., відзначаємо позитивну динаміку щодо прибутку протягом досліджуваних років; у 2024 р він склав 10271,3 тис грн. Розмір чистого прибутку ТОВ «РОДОВІД-ТСА» проілюстровано на рисунку 2.6.

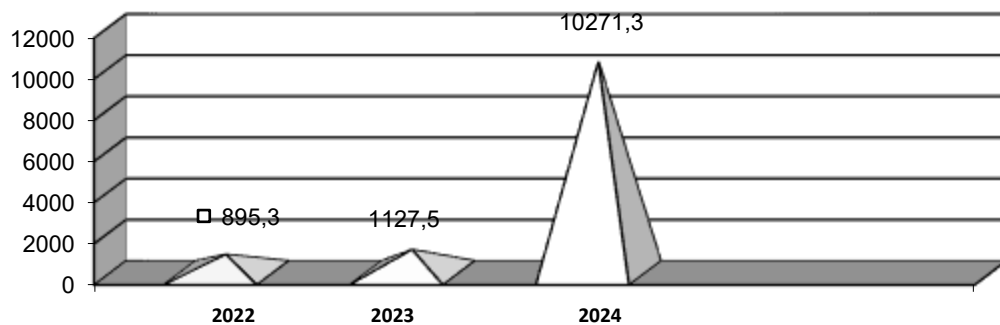


Рисунок 2.6 – Чистий прибуток ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2022-2024 рр., тис грн.

Для більш повної оцінки роботи ТОВ «РОДОВІД-ТСА» проаналізуємо відносний показник ефективності діяльності – рентабельність. Розрізняють такі види рентабельності: рентабельність доходу, рентабельність продажів, який показує, скільки прибутку припадає на одну гривню від реалізації

продукції; рентабельність витрат. Діяльність ТОВ «РОДОВІД-ТСА» є рентабельною.

За розрахунками, які представлені у таблиці 2.5 відзначаємо, що рентабельність доходу ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2023 р. збільшилась (на 7,76 % відносно рівня рентабельності у 2022 р.); у 2024 р. – зросла на 17,89 % відносно значення 2023 р. та склала 35,36 %. Відзначаємо досить високий рівень рентабельності доходу підприємства в усі роки дослідження. Показник – рентабельність витрат демонструє таку ж динаміку по роках дослідження. Рівень рентабельності відображено на рисунку 2.7.

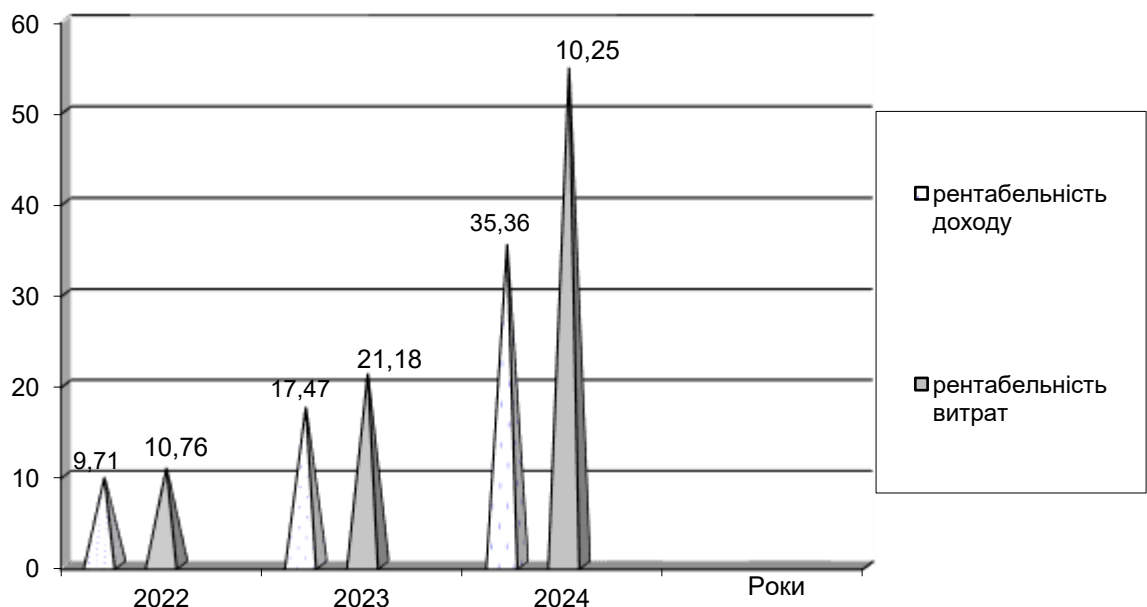


Рисунок 2.7 – Рентабельність ТОВ «РОДОВІД-ТСА»
у 2022-2024 рр., %

Отже, відзначаємо ефективну роботу ТОВ «РОДОВІД-ТСА», яке є прибутковим та рентабельним.

Важливою умовою діяльності суб'єктів бізнесу є їх стабільний фінансовий стан від якого залежить своєчасність і повнота погашення зобов'язань суб'єкта щодо оплати праці, розрахунків з постачальниками та банками.

2.3 Аналіз структури посівних площ та урожайності сільськогосподарських культур ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

Надзвичайно важливим у сільськогосподарському виробництві є якість ґрунтів, кліматичні та погодні умови. Українські угіддя є найпридатнішими для вирощування сільськогосподарських культур. Знаходження ТОВ «РОДОВІД-ТСА» характеризується в цілому сприятливим кліматом для вирощування продукції рослинництва.

Значна частина площ господарства задіяна під посіви різних сільськогосподарських культур. Види сільськогосподарських культур, що вирощуються на полях ТОВ «РОДОВІД-ТСА» структуру використання посівних площ відобразимо в таблиці 2.9.

Дані таблиці 2.9 свідчать, що ТОВ «РОДОВІД-ТСА» протягом 2022-2024 рр. нарощувало посівні площі під такі види сільськогосподарських культур:

- культури зернові та зернобобові,
- кукурудза,
- культури технічні (зокрема, соя і соняшник).

Площу під озиму пшеницю більше було виділено у 2024 р. відносно попередніх років (на 20 га). Під ячмінь озимий та ярий господарство виділяє площі на рівні 15-42 га протягом досліджуваних років.

Загальні обсяги посівних площ ТОВ «РОДОВІД-ТСА» збільшувалися протягом 2022-2024 рр. Вони склали:

- 432,51 га у 2022 р.;
- 495 га у 2023 р.;
- 660,3 га у 2024 р.

Урожай було зібрано на усіх засіяних площах. Також зазначаємо, що обсяги виробництва після доробки зібраного врожаю протягом 2022-2024 рр. зазнали несуттєвих втрат в розрізі усіх видів сільськогосподарських культур.

Таблиця 2.9 – Обсяги виробництва основних сільськогосподарських культур ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

Назва сільськогосподарських культур	Площа посівна, га	Площа збірна, га	Обсяг виробництва (валовий збір) у початково оприбуткованій масі, ц	Обсяг виробництва (валовий збір) у масі після доробки, ц
2022				
Культури зернові та зернобобові	137,61	137,61	8750	8622
Пшениця озима	30	30	2070	2058
Яміль озимий	15	15	1050	1034
Ячмінь ярий	25	25	1250	1230
Кукурудза	67,61	67,61	4300	4300
Культури технічні (соя, соняшник, ріпак)	157,29	159,29	у діапазоні 2202-5886 ц по культурах	
2023				
Культури зернові та зернобобові	166	166	9395	9300
Пшениця озима	30	30	1560	1550
Яміль озимий	15	15	915	900
Ячмінь ярий	34	34	1700	1690
Кукурудза	87	87	5220	5160
Культури технічні (соя, соняшник, ріпак)	163	163	у діапазоні 3260-4238 ц по культурах	
2024				
Культури зернові та зернобобові	239	239	24342	23735
Пшениця озима	50	50	4794	4700
Яміль озимий	17	17	1162	1139
Ячмінь ярий	42	42	3760	3696
Кукурудза	130	130	14626	14200
Культури технічні (соя, соняшник, ріпак)	182,3	182,3	у діапазоні 6770-8605 ц по культурах	

Для отримання даних, які дадуть можливість оцінити якісні показники роботи ТОВ «РОДОВІД-ТСА» необхідно розрахувати врожайність по сільськогосподарських культурах. Також цікавою до аналізу є структура посівних площ підприємства. Результати розрахунків представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Структура посівних площ та урожайність в розрізі сільськогосподарських культур ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

Назва сільськогосподарських культур	Площа під с/г культурою, га	% площ під с/г культурою	Урожайність (первісна маса), ц / га	Урожайність (після доробки), ц / га
2022				
Культури зернові та зернобобові	137,61	31,82	63,59	62,66
Пшениця озима	30	6,94	69,00	68,60
Ямінь озимий	15	3,47	70,00	68,93
Ячінь ярий	25	5,78	50,00	49,20
Кукурудза	67,61	15,63	63,60	63,60
Культури технічні (соя, соняшник, ріпак)	157,29	36,36	в діапазоні 14-37,42 ц / га	
2023				
Культури зернові та зернобобові	166	33,54	56,60	56,02
Пшениця озима	30	6,06	52,00	51,67
Ямінь озимий	15	3,03	61,00	60,00
Ячінь ярий	34	6,87	50,00	49,71
Кукурудза	87	17,57	60,00	59,31
Культури технічні (соя, соняшник, ріпак)	163	32,93	в діапазоні 20-26 ц / га	
2024				
Культури зернові та зернобобові	239	36,20	101,85	99,31
Пшениця озима	50	7,57	95,88	94,00
Ямінь озимий	17	2,57	68,35	67,00
Ячінь ярий	42	6,36	89,52	88,00
Кукурудза	130	19,69	112,51	109,23
Культури технічні (соя, соняшник)	182,3	27,61	в діапазоні 37,14-47,2 ц / га	

За розрахунками, представленими у таблиці 2.10 бачимо що у 2023 р. було зниження урожайності за більшістю культур порівняно з урожайністю 2022 р., що обумовлено насамперед несприятливими кліматичними умовами.

У 2024 р. відзначаємо суттєве зростання урожайності, майже для всіх культур. Найбільший приріст урожайності спостерігається щодо кукурудзи, пшениці та ячменю ярого. Збільшення урожайності свідчить про ефективну роботу підприємства.

Щодо урожайності по технічних культурах зазначаємо:

Урожайність сої у 2022-2023 рр. була на рівні 22 ц / га. У 2024 р. урожайність сої зросла до 47,2 ц / га, що більш ніж удвічі перевищує попередні показники. Це може свідчити про покращення технологій вирощування, кращі погодні умови або зміну сортів культури.

Урожайність ріпака озимого була у 2022 р. 37,42 ц / га, а у 2023 р. знизилася до 26 ц / га, що свідчить про негативний вплив погодних умов або технологічних факторів. У 2024 р. ріпак не вирощувався господарством.

Урожайність соняшника у 2022 р. становила 14 ц / га, у 2023 р. підвищилася до 20 ц / га, а у 2024 р. – зросла до 37,14 ц / га. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів (землі, техніки тощо) та сприятливий вплив погодних умов, що й обумовило у цілому підвищення прибутковості та рентабельності ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2024 р.

2.4 Аналіз фінансового стану ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

Для оцінювання фінансового стану ТОВ «РОДОВІД-ТСА» необхідно проаналізувати склад і динаміку дебіторської та кредиторської заборгованості, структуру активу та пасиву балансу господарства, показники платоспроможності.

Склад і динаміку дебіторської заборгованості ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2024 р. представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Склад і динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2024 р.

Показник	Сума, тис грн		Абсолютне відхилення, (+, -)	Динаміка, %
	на початок року	на кінець року		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9,6	323,5	313,9	3369,79
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	103	6829,5	6726,5	6630,58
Всього	112,6	7153	7040,4	6352,58

Аналізуючи фінансовий стан ТОВ «РОДОВІД-ТСА» можемо відзначити зростання дебіторської заборгованості. Загальна сума дебіторської заборгованості на початок 2024 р. складала 112,6 тис грн, а на кінець 2024 р. зросла до 7153 тис грн.

Поточна кредиторська заборгованість ТОВ «РОДОВІД-ТСА» відображена у таблиці 2.12. Тенденції у розрізі видів поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями здебільшого зростаючі. Зокрема, поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями за товари, роботи, послуги на кінець 2024 р. зросла на 466,57 % (більше, ніж у 5 разів); за розрахунками страхування зросла більше, ніж у 4 рази, за розрахунками з оплати праці зросла більше ніж у 4 рази на кінець 2024 р. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом на

кінець 2024 р. зменшилась на 22,96 %. Інші поточні зобов'язання на початок 2024 р. становили 192 тис грн, на кінець 2024 р. інших поточних зобов'язань не було.

Короткострокові кредити банку на кінець 2024 р. зменшились на 30,04 %. У цілому, сума усіх поточних зобов'язань ТОВ «РОДОВІД-ТСА» зменшилася на кінець 2024 р. на 21,4 %.

Таблиця 2.12 – Склад і динаміка кредиторської заборгованості ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2024 р.

Показник	Сума, тис грн		Абсолютне відхилення, (+, -)	Динаміка, %
	на початок року	на кінець року		
Короткострокові кредити банків	2080,8	1455,8	-625	69,96
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями:				
- за товари, роботи, послуги	36,2	205,1	168,9	566,57
- за розрахунками з бюджетом	47,9	36,9	-11	77,04
- за розрахунками із страхування	10,1	40,9	30,8	404,95
- за розрахунками з оплати праці	37,6	151,2	113,6	402,13
Інші поточні зобов'язання	192,0	-	-	-
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	2404,6	1889,9	-514,7	78,6

Зіставляючи суми дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «РОДОВІД-ТСА» бачимо на початок 2024 р. перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, а на кінець 2024 р. перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською на початку року може свідчити про закупку посівних матеріалів тощо та після збору та продажу врожаю погашення кредитів.

Для оцінювання рівня ліквідності ТОВ «РОДОВІД-ТСА» необхідно провести аналіз ліквідності балансу. Активи та пасиви ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у розрізі груп представлено у таблицях 2.13 і 2.14.

Таблиця 2.13 – Актив балансу ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2024 р.

Актив	Балансова вартість, тис грн			Структура, % до балансу		
	на початок року	на кінець року	відхилен ня, (+,-)	на початок року	на кінець року	відхилен ня, (+,-)
A1 – високоліквідні активи (кошти й поточні фінансові інвестиції)	193,9	10,8	-183,1	1,99	0,05	-1,94
A2 – швидколіквідні активи (дебіторська заборгованість)	112,6	7153	7040,4	1,16	31,75	30,59
A3 – повільноліквідні активи (запаси, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів)	3000,8	6450	3449,2	30,83	28,63	-2,20
A4 – важколіквідні активи (необоротні активи)	6424,8	8914,5	2489,7	66,02	39,57	-26,45
Баланс	9732,1	22528,3	12796,2	100	100	-

Таблиця 2.14 – Пасив балансу ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2024 р.

Пасив	Балансова вартість, тис грн			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	відхилення (+,-)	на початок року	на кінець року	відхилення (+,-)
П1 – найтерміновіші пасиви (поточна кредиторська заборгованість)	287,6	229	-58,6	2,96	1,02	-1,94
П2 – короткострокові пасиви (короткострокові кредити банків)	2117	3634,9	1517,9	21,75	16,13	-5,62
П3 – довгострокові пасиви (довгострокові зобов'язання і забезпечення)	-	968,0	-	-	4,30	4,30
П4 – постійні пасиви (власний капітал, поточні забезпечення)	7327,5	17696,4	10368,9	75,29	78,55	3,26
Баланс	9732,1	22528,3	12796,2	100	100	-

Для визначення ліквідності балансу ТОВ «РОДОВІД-ТСА» необхідно порівняти групи активів і пасивів балансу. Баланс ТОВ «РОДОВІД-ТСА» буде абсолютно ліквідним за таких умов: $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$; $A4 \leq P4$.

На початок і на кінець 2024 р. $A1 < P1$, тобто перша умова ліквідності балансу ТОВ «РОДОВІД-ТСА» не виконується. Друга умова ліквідності на початок 2024 р. не виконується, але на кінець 2024 р. швидколіквідні активи суттєво збільшилися і $A2 > P2$ ($7153 > 3634,9$). Третя умова ліквідності ТОВ

«РОДОВІД-ТСА» досягається на початок і на кінець 2024 р. (3000,8>0; 6450>968,0). Четверта умова ліквідності балансу досягається на початок 2024 р. (6424,8<7327,5) і на кінець 2024 р. (8914,5<17696,4).

Тобто, можемо констатувати, високоліквідні активи (кошти й поточні фінансові інвестиції) не покривають найтерміновіші пасиви (поточну кредиторську заборгованість); інші умови ліквідності на кінець 2024 р. досягаються.

Тобто, можна констатувати про певні порушення умов фінансової стійкості ТОВ «РОДОВІД-ТСА».

Ліквідність ТОВ «РОДОВІД-ТСА» визначається шляхом розрахунку фінансових коефіцієнтів. Результати розрахунків коефіцієнтів представимо у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Показники платоспроможності ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

Коефіцієнт	Нормативне значення (діапазон)	Значення коефіцієнтів	
		На початок 2024 року	На кінець 2024 року
Покриття (дані балансу: рядок 1195 / рядок 1695 балансу)	1-2	1,38	3,52
Швидкої ліквідності (дані балансу: рядок (1195-1100) / рядок 1695)	0,6-1	0,13	2,26
Абсолютної ліквідності (дані балансу: рядок 1160+1165 / рядок 1695)	0,2-0,6	0,08	0,003

Коефіцієнт покриття на підприємствах різних галузей може бути у різних числових інтервалах. Констатуємо, що у ТОВ «РОДОВІД-ТСА» значення коефіцієнта покриття та коефіцієнта швидкої ліквідності на початок та кінець 2024 р. свідчить про платоспроможність підприємства. Перевищення значення коефіцієнта швидкої ліквідності над нормативним значенням свідчить про вільні готівкові кошти, які можна було б залучати у певні види

діяльності для їх обороту. Проте, галузева специфіка сільського господарства характеризується певною періодичністю та тривалістю виробничого циклу.

Низьке значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «РОДОВІД-ТСА» (нижче 0,2) свідчить про проблеми з управлінням дебіторською заборгованістю, недостатність поточних (оборотних) активів, до того ж у ТОВ «РОДОВІД-ТСА» абсолютна ліквідність на кінець 2024 р. знижується відносно її рівня на початок 2024 р.

Результати аналізу ТОВ «РОДОВІД-ТСА» є основою для планування та прийняття рішень щодо вдосконалення його діяльності.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

3.1 Прогнозування фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

Суб'єкти господарювання функціонують в умовах впливу різновекторного впливу чинників. Важливо прогнозувати різні варіанти впливу з метою формування імовірних сценаріїв розвитку подій. Зокрема, на фінансовий стан ТОВ «РОДОВІД-ТСА» впливають зовнішні та внутрішні чинники.

Для розпізнавання потенційних загроз для ТОВ «РОДОВІД-ТСА» можемо використати методику Альтмана. Дана методика дозволяє розрахувати показники, які характеризують результати роботи підприємства і оцінити економічний потенціал.

Узагальнюючий розрахований показник Альтмана може бути в певних межах [-14,+22]. Якщо індекс більший 3,0, то суб'єкти господарювання характеризуються як фінансово стійкі. Якщо значення індекса Альтмана в діапазоні 2,71-2,99, то імовірність банкрутства підприємства оцінюється на рівні 15-20 %; показники індекса Альтмана у діапазоні 1,81-2,7 є свідченням високої ймовірності банкрутства (ймовірність на рівні 40-50 %); при значенні індекса Альтмана менше 1,8 – суб'єкти господарювання відносяться до фінансово нестійких (тобто, загрози настання банкрутства складають понад 80 %).

Індекс Альтмана розраховуємо за формулою:

$$Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + K5 \quad (3.1)$$

де, $K1$ – відношення оборотного капіталу до суми активів;

$K2$ – відношення прибутку від реалізації продукції до суми активів;

$K3$ – відношення операційного прибутку до суми активів;

K4 – відношення ринкової вартості акцій до заборгованості підприємства;

K5 – відношення виручки (доходу від реалізації) до суми активів.

Показники ТОВ «РОДОВІД-ТСА» для розрахунку індексу Альтмана представимо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані ТОВ «РОДОВІД-ТСА» для розрахунку індекса Альтмана

Показники	Значення показників по роках, тис грн		
	2022	2023	2024
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9026,1	6307,2	29039,4
2. Оборотні активи	2731,9	3307,3	13613,8
3. Сума активів (необоротні і оборотні)	8549,5	9732,1	22528,3
4. Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1101,1	2040,8	12024,3
5. Операційний прибуток	895,3	1127,5	10271,3
6. Ринкова вартість акцій	-	-	-
7. Заборгованість	2349,5	2404,6	3863,9

Результати розрахунків коефіцієнтів за показниками 2022-2024 рр. для ТОВ «РОДОВІД-ТСА» представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунки коефіцієнтів

Показник	Значення коефіцієнтів по роках		
	2022	2023	2024
K1	0,320	0,340	0,604
K2	0,129	1,853	0,534
K3	0,105	0,116	0,456
K4	-	-	-
K5	1,056	0,648	1,289

Розрахуємо індекс Альтмана:

2022 р.: $Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + K5 = 1,2 \times 0,320 + 1,4 \times 0,129 + 3,3 \times 0,105 + 0,6 \times 0 + 1,056 = 0,384 + 0,1806 + 0,3465 + 1,056 = 1,9671$.

2023 р.: $Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + K5 = 1,2 \times 0,340 + 1,4 \times 1,853 + 3,3 \times 0,116 + 0,6 \times 0 + 0,648 = 0,408 + 2,5942 + 0,3828 + 0,648 = 4,033$.

2024 р.: $Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + K5 = 1,2 \times 0,604 + 1,4 \times 0,534 + 3,3 \times 0,456 + 0,6 \times 0 + 1,289 = 0,7248 + 0,7476 + 1,5048 + 1,289 = 4,2662$.

Результати розрахунків індекса Альтмана за даними 2022-2024 рр. свідчать, що ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2022 р. перебуває у зоні нестабільного фінансового стану. Проте, у 2023-2024 рр. ситуація покращилася. Значення індекса Альтмана у 2023 р. та 2024 р. свідчать про фінансову стійкість ТОВ «РОДОВІД-ТСА». Надалі підприємству необхідно систематично моніторити показники з метою забезпечення стабільного та ефективного функціонування.

3.2 Обґрунтування організаційно-методичних основ планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

Планування розвитку аграрних підприємств зазвичай спирається на існуючі розробки щодо типів стратегій, інструментів стратегічного планування, методики планування. Зокрема, серед типів стратегій можемо виокремити стратегії технологічного лідерства, наздоганяючого розвитку, інтегрованого розвитку. Серед інструментів стратегічного планування: стратегічні карти інновацій, дорожні карти технологічного розвитку.

На сьогодні необхідно враховувати той факт, що шаблони, які були ефективними раніше, можуть не приносити бажаних результатів у сучасних умовах динамічних змін та викликів.

Планування інноваційного розвитку має орієнтуватися на стратегічні цілі, визначення підцілей та засобів, методів їх досягнення. Зокрема, й у

публікації [34] автор зазначає, що стратегія інноваційного розвитку підприємства має охоплювати первинне виокремлення інноваційної складової та покрокове розгалуження цілей з відповідним визначенням методів їх досягнення.

Стратегічне бачення інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА» має виходити з принципу «випереджального планування». Управлінські, технологічні рішення мають передбачати майбутні виклики й формувати конкурентні переваги на горизонті 10-15 років. Такий підхід дозволить ТОВ «РОДОВІД-ТСА» не лише адаптуватися до зовнішніх змін, але й розширювати свою діяльність, виступати активним суб'єктом інноваційного розвитку регіону та галузі в цілому. Ключовим принципом формування стратегії доцільно визначити: формування не «від ресурсів», а «від майбутніх потреб ринку». Стратегічне планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА» необхідно здійснювати на системному аналізі зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства та на формуванні довгострокового бачення його техніко-технологічної еволюції. У сучасних умовах глобальної конкуренції та кліматичних змін стратегія вже не може формуватися виключно на основі наявних ресурсів. Натомість вона повинна відображати майбутні структурні потреби ринку, тенденції міжнародної аграрної політики та очікувану динаміку технологічних інновацій.

Передовою практикою вважається формування довгострокової інноваційної стратегії, що має базуватися на:

- аналізі глобальних і регіональних трендів (цифровізація, precision farming, біотехнології, стійке землеробство);
- сценарному прогнозуванні розвитку ринку;
- оцінюванні ризиків та можливостей (кліматичних, економічних, логістичних).

Пропонуємо послідовність етапів планування ТОВ «РОДОВІД-ТСА» (рисунок 3.1).

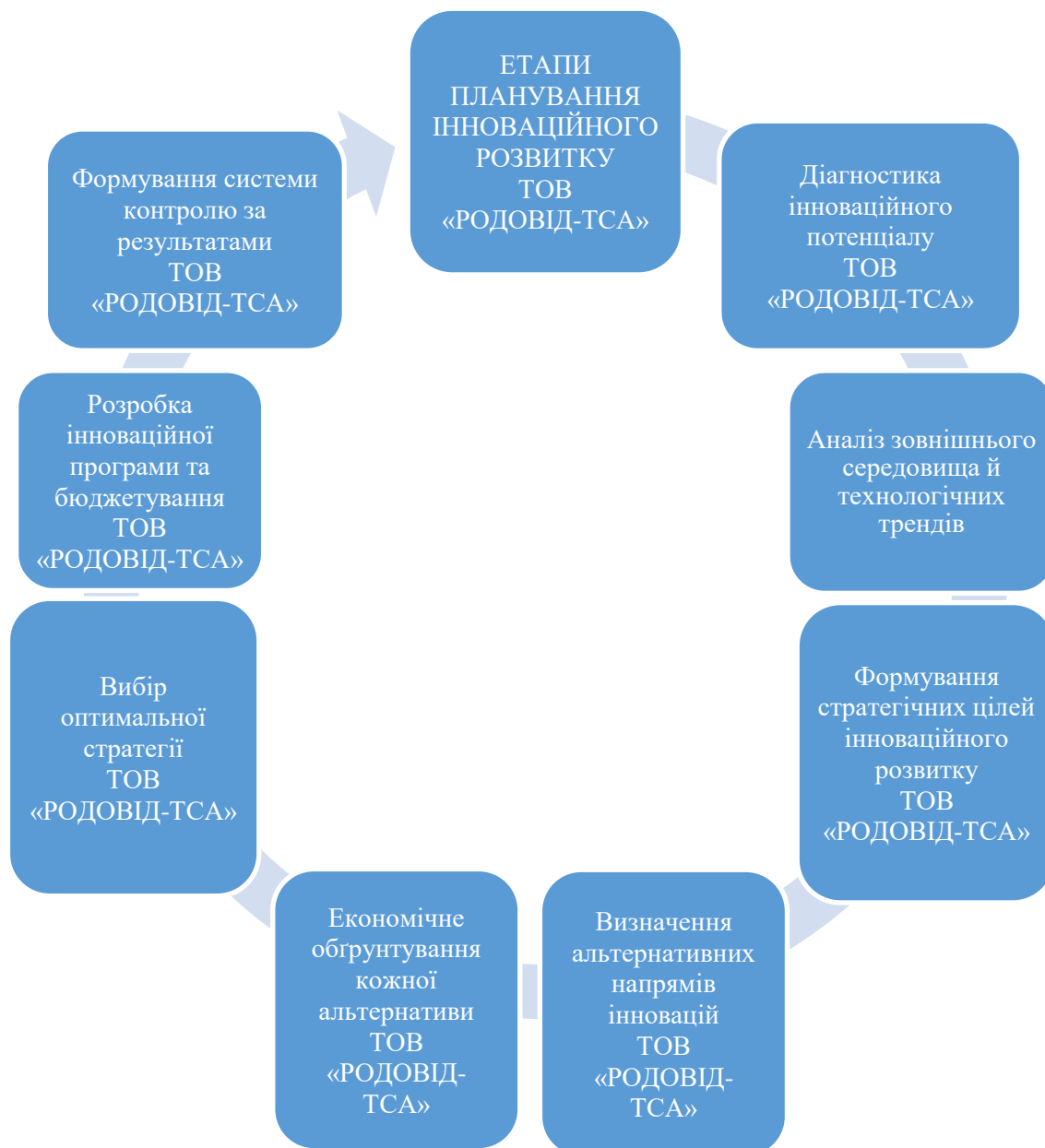


Рисунок 3.1 – Алгоритм планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА», розроблено автором.

Ключовим елементом стратегічного підходу є сценарне прогнозування, що передбачає створення кількох альтернативних сценаріїв розвитку (оптимістичного, базового та ризикового). Кожний сценарій має враховувати:

- зміни кліматичних умов та водного балансу;
- варіативність цін на аграрну продукцію і ресурси;
- інтенсивність впровадження цифрових технологій;
- можливі трансформації державної підтримки та міжнародної торгівлі.

Ефективність стратегічного планування інновацій залежить від якості аналітичної бази, до якої входять дані дистанційного зондування, агрохімічний моніторинг ґрунтів, економетричні моделі попиту, а також показники сталості виробництва.

Традиційні інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PEST, GAP-аналіз, матриці Ансоффа та BCG) залишаються актуальними для визначення стратегічних орієнтирів аграрних підприємств. Водночас, як зазначається у публікації [21], сучасні умови господарювання вимагають використання інноваційних підходів, зокрема впровадження Balanced Scorecard, KPI, бенчмаркінгу та сценарного аналізу.

На важливості інформаційних технологій в агропромисловому комплексі звертають увагу автори у публікації [3]. А в публікації [8] обґрунтовано, що використання інноваційних технологій у сільськогосподарському виробництві дають можливість здійснювати точне землеробство, моніторити стан полів та ріст культур з використанням дронів, підвищувати ефективність використання ресурсів, підвищувати врожайність з використанням біотехнологій тощо. Джерела та інструменти інвестування інноваційних проектів розвитку аграрних підприємств описано у публікації [2]. Результати напрацювань науковців важливо враховувати у плануванні інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА».

Прогнозні оцінки повинні бути інтегровані в систему управління ризиками, що забезпечує збалансований вибір інноваційних інвестицій з

урахуванням ймовірності екологічних, технологічних, ринкових та фінансових ризиків.

В контексті методів оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «РОДОВІД-ТСА» важливо здійснити структурний аналіз потенціалу господарства: фінансовий, кадровий, технічний, технологічний, організаційний компоненти. Також ефективними є індексні методики оцінювання інноваційності (інноваційний індекс підприємства), методи бенчмаркінгу, технологічного аудиту. У процесі обґрунтування стратегічних альтернатив ТОВ «РОДОВІД-ТСА» доцільно здійснити оцінку конкурентних переваг, ресурсних обмежень і готовності до інновацій у розрізі різних варіантів / інноваційних проєктів.

Планування інноваційних проєктів є надзвичайно важливим для інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА». При плануванні інноваційних проєктів важливо зосередитися на формуванні інноваційного портфеля підприємства, розробці бізнес-планів інноваційних проєктів, фінансово-економічній оцінці інновацій, моделюванні сценаріїв впровадження проєктів, плануванні ресурсів (трудових, технічних, фінансових). Вважаємо, що особливу увагу доцільно приділити аграрним специфічним інноваціям (системи точного землеробства, біотехнології, автоматизація процесів).

У системі контролю та оцінювання реалізації інноваційних планів необхідно визначити методи контролю за виконанням інноваційної програми, інноваційного проєкту. Серед показників оцінювання інноваційного розвитку, які доцільно визначати та моніторити, важливими є зростання врожайності, продуктивності, коефіцієнт оновлення техніки тощо.

3.3 Формування інноваційної екосистеми ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

На сьогодні актуальним є формування інноваційних екосистем. ТОВ «РОДОВІД-ТСА» є не великим підприємством, тому не усі складові у повному обсязі будуть йому під силу до реалізації. Проте, вважаємо, що ТОВ «РОДОВІД-ТСА» має реалізовувати хоча б окремі складові, які й обумовлять інноваційний розвиток та розширення масштабів його діяльності.

Інноваційна екосистема аграрного підприємства – це комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують генерацію, адаптацію, комерціалізацію та дифузю нових технологічних рішень. Наукові підходи наголошують, що сучасне аграрне підприємство вже не є ізольованим виробничим суб'єктом; навпаки, його ефективність визначається включеністю в мережу знань, партнерств та інституційних взаємодій.

До основних структурних компонентів інноваційної екосистеми належать: партнерство з університетами, науковими центрами, агроінкубаторами; впровадження відкритих інновацій (open innovation); використання хмарних систем управління, сенсорики, супутникового моніторингу, IoT-рішень; створення внутрішніх R&D-підрозділів або лабораторій. Складові інноваційної екосистеми представимо у таблиці 3.3.

Однією з ключових передумов ефективності інноваційної екосистеми є механізм відкритих інновацій (open innovation), який передбачає активний обмін знаннями між підприємством і зовнішніми стейкхолдерами.

Упродовж останніх років в Україні набувають поширення моделі співтворення технологій (спільні дослідницькі програми фермерських господарств, університетів та IT-компаній). Це підвищує швидкість впровадження нових практик, зменшує витрати на експерименти та сприяє формуванню високотехнологічних аграрних кластерів.

Таблиця 3.3 – Складові компоненти інноваційної екосистеми

Складова інноваційної екосистеми	Характеристика
Науково-освітні партнери	університети, наукові установи, галузеві лабораторії, які забезпечують доступ до фундаментальних досліджень, селекційних програм, біотехнологічних розробок і сучасних моделей точного землеробства.
Агроінноваційні кластери та інкубатори	сприяють швидкій апробації стартапів, розробці цифрових продуктів для агробізнесу та прискоренню комерціалізації технологій
Технологічні компанії та провайдери цифрових рішень	забезпечують аграрні господарства IoT-сенсорикою, системами дистанційного моніторингу, аналітичними платформами та інструментами автоматизації виробничих процесів
Внутрішні структури підприємства	R&D-відділи, лабораторії ґрунтового аналізу, центри технологічної модернізації, які адаптують зовнішні інновації до конкретних умов господарювання та забезпечують процеси локальної оптимізації технологій
Фінансові й інституційні партнери	банки, страхові компанії, міжнародні програми технічної допомоги, що формують економічні умови для реалізації інноваційних проєктів

Проявом співпраці ТОВ «РОДОВІД-ТСА» з університетами є факт проходження переддипломної практики, а також можливість надати рекомендації щодо вдосконалення діяльності господарства.

Інноваційна екосистема також виконує функції управління знаннями: накопичення даних, їх систематизацію, навчання працівників, підтримку внутрішніх комунікацій та формування корпоративної культури інновацій. Підприємства, що інвестують у розвиток людського капіталу й організаційне навчання, демонструють вищу продуктивність технологічних процесів та швидше адаптуються до структурних зрушень на ринку.

Таким чином, інноваційна екосистема є фундаментальною умовою для сталого технологічного розвитку аграрного підприємства, оскільки забезпечує

постійний потік знань, технологій та партнерських взаємодій, необхідних для зростання конкурентоспроможності в умовах глобальної аграрної модернізації.

Ефективне планування передбачає також комплексну діагностику / аудит технологічної готовності; оцінку «вузьких місць» продуктивності; вибір технологічних інвестицій з найвищою окупністю; пріоритезацію digital-рішень (точне внесення добрив, автоматизовані системи поливу, агроаналітика).

Ключовим інструментом інноваційного аудиту є оцінка рівня технологічної готовності (Technology Readiness Level, TRL), який дає змогу визначити стадію розвитку конкретної технології (від концепції до комерційного використання). Для аграрних підприємств ця оцінка є особливо важливою, оскільки дозволяє уникнути інвестицій у недостатньо апробовані або несумісні з їхніми виробничими умовами інновації.

Інноваційний аудит (діагностика) зазвичай охоплює такі аспекти:

- технологічний аналіз: оцінювання стану машинно-тракторного парку, систем обробітку ґрунту, зберігання продукції, логістики, рівня автоматизації та цифрового контролю.
- виробничо-ресурсний аналіз: виявлення ділянок із найнижчою продуктивністю, втрачених ресурсів, перевитрат добрив, нераціонального водокористування тощо.
- організаційний аналіз: рівень кваліфікації персоналу, наявність структур для управління інноваціями, ефективність внутрішніх комунікацій.
- економічний аналіз: оцінка потенційних витрат, строків окупності та ризиків інноваційних проектів.

Результатами аудиту стають технологічний профіль підприємства та карта інноваційних потреб, які визначають напрями модернізації.

Технологічна модернізація, у свою чергу, передбачає послідовну інтеграцію технологій точного землеробства, автоматизованих систем управління виробництвом, біотехнологічних рішень, енергозберігаючих

технологій та інноваційних підходів до збереження родючості ґрунтів. Особливе місце займають цифрові інструменти: датчики вологості, супутниковий моніторинг, агрометеостанції, системи диференційованого внесення добрив і насіння, безпілотники для факультативного аналізу полів.

Таким чином, інноваційний аудит формує науково обґрунтовану основу для технологічної модернізації, що дає змогу аграрному підприємству підвищити ефективність використання ресурсів, мінімізувати технологічні ризики та забезпечити стабільне довгострокове зростання.

У системі інноваційного планування аграрного підприємства ключовим механізмом оцінювання економічної доцільності, ризикованості та очікуваної ефективності технологічних інвестицій виступає фінансове моделювання. Воно визначає здатність підприємства забезпечити фінансову стійкість у процесі впровадження інновацій, а також вибудувати оптимальний портфель проектів із різним рівнем ризику та горизонтом окупності.

Фінансове моделювання інновацій та інструменти підтримки інновацій ТОВ «РОДОВІД-ТСА» має спиратися на використання моделей NPV, IRR, Monte-Carlo, грантових інструментів (Horizon Europe, USAID, UCAP тощо); державно-приватних партнерств; страхових та хеджінгових механізмів, які описані у публікації [12].

ТОВ «РОДОВІД-ТСА» може на практиці застосовувати різні методи фінансового моделювання, зокрема, дисконтовані моделі оцінки інвестицій. До них належать:

- чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV) – визначає чистий фінансовий ефект від інноваційного проекту з урахуванням вартості грошей у часі;

- внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR) – характеризує граничну норму доходності, за якої інвестиції приносять нульовий прибуток;

- період окупності (Payback Period) – оцінює швидкість повернення вкладених коштів.

Ці моделі дозволяють порівнювати альтернативні інноваційні рішення (наприклад, впровадження автоматичних систем поливу, модернізацію техніки або інвестиції у точне землеробство).

У зв'язку з високою варіативністю врожайності, цін, погодних ризиків та ринкових чинників ТОВ «РОДОВІД-ТСА» доцільно застосовувати стохастичні та імовірнісні моделі:

- метод Монте-Карло для аналізу ризиків;
- сценарне моделювання з варіантами зміни кліматичних, цінових та технологічних умов;
- аналіз чутливості показників прибутковості до зовнішніх факторів.

Імовірнісні моделі забезпечують більш точне передбачення ризиків під час інвестування в інновації з високою початковою вартістю (наприклад, роботизовані платформи або біотехнологічні модулі).

Ефективне планування включає залучення різноманітних джерел фінансування. ТОВ «РОДОВІД-ТСА» може розглядати для впровадження / підтримки інновацій:

- державні та регіональні програми підтримки (часткова компенсація вартості техніки, програми інноваційного розвитку);
- міжнародні грантові інструменти (FAO, European Innovation Partnership, Horizon Europe);
- банківські продукти з диференційованими ставками для інноваційних проєктів;
- інструменти аграрного страхування та хеджування, що мінімізують ринкові ризики;
- партнерські програми з технологічними компаніями, включно з лізингом техніки та сервісними контрактами.

Передові моделі фінансового управління передбачають створення портфеля інновацій, який містить інкрементальні інновації (малі, низькоризикові зміни); модернізаційні інновації (оновлення техніки,

автоматизація); радикальні інновації (високоризикові інвестиції у цифрові платформи, роботизацію, біотехнології).

Такий портфель забезпечить ТОВ «РОДОВІД-ТСА» баланс між короткостроковим прибутком і довгостроковою технологічною конкурентоспроможністю господарства.

У цілому формування інноваційної екосистеми має орієнтуватися на сталий розвиток. У процес планування необхідно інтегрувати екологічні показники.

- скорочення викидів CO₂;
- підвищення енергоефективності;
- збереження ґрунтів (no-till, strip-till);
- замкнені цикли переробки відходів.

Інновації оцінюють не лише за прибутковістю, а й за впливом на довкілля та соціальний розвиток громади.

Орієнтація на сталий розвиток необхідно розглядати як пріоритет інноваційної стратегії, базовий методологічний принцип планування інновацій ТОВ «РОДОВІД-ТСА».

Запропоновані заходи щодо планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА» представимо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Заходи щодо планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА»

Рекомендовані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Очікуваний результат
Прогнозування фінансово-економічних результатів діяльності	Методика Альтмана	Прогноз фінансового стану. Розробка превентивних заходів нівелювання загроз на основі прогнозу	Індекс Альтмана, що свідчить про фінансовий стан підприємства (стійке фінансове становище або про знаходження в зоні ризику)
Обґрунтування організаційно-методичних основ планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА»	Алгоритм планування інноваційного розвитку	Досягнення цілей відповідно до сформованого плану	Визначення цілей, постановка завдань, розробка програм, інноваційних проєктів, визначення системи заходів, засобів та методів реалізації планів, контроль результатів
Рекомендації щодо формування інноваційної екосистеми ТОВ «РОДОВІД-ТСА»	Налагодження співпраці із стейкхолдерами, організація внутрішньої системної роботи підприємства, направленої на інноваційний розвиток	Інноваційність розвитку підприємства, підвищення ефективності діяльності	Визначеність системи інноваційного планування. Визначення складових інноваційної екосистеми

ВИСНОВКИ

У теоретичному розділі магістерської роботи висвітлено значимість інновацій для суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому, обґрунтовано важливість планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Інновації в аграрній сфері відіграють вирішальну роль у формуванні сучасної моделі агробізнесу.

Інновації класифікують відповідно до різних критеріїв: змісту, форми прояву, рівня новизни, напрямів впровадження. У контексті аграрної сфери важливими є технологічні інновації (нові машини, системи точного землеробства, діджиталізація), продуктові (нові сорти й породи, продукти глибокої переробки), організаційно-управлінські (ERP-системи, логістичні рішення), екологічні (ресурсозбереження, відновлюване землеробство).

Інновації в сільському господарстві мають специфічний характер, що зумовлено особливостями аграрного виробництва. До ключових ознак/характеристик, що обумовлюють специфіку інновації в аграрній сфері належать такі: природно-кліматична залежність, біологічна тривалість виробничого циклу, висока капіталомісткість, сезонність виробництва та нерівномірність завантаження ресурсів, соціальна значущість.

Планування інноваційного розвитку є ключовою функцією управління в аграрній сфері, яка забезпечує стратегічну узгодженість, адаптивність і раціональність інноваційної діяльності. Поєднання стратегічних принципів та комплексне використання методичних підходів дозволяє аграрним підприємствам підвищувати продуктивність, зміцнювати конкурентоспроможність та формувати високотехнологічні моделі господарювання.

В аналітичному розділі магістерської роботи проаналізовано дані щодо посівних площ у рослинництві та площі насаджень плодових та ягідних культур в Україні, середні ціни на продукцію рослинництва в Україні за

даними Державної служби статистики України. Проведено аналіз діяльності ТОВ «РОДОВІД-ТСА» за даними 2022-2024 рр. Чисельність працівників ТОВ «РОДОВІД-ТСА» є незначною (у 2022-2023 рр. – середня кількість працівників – 7 осіб, у 2024 р. – 8 осіб). Підприємство нарощує площі обробітку з року в рік. Загальні обсяги посівних площ ТОВ «РОДОВІД-ТСА» у 2022 р. склали 432,51 га, у 2023 р. – 495 га, у 2024 р. – 660,3 га. ТОВ «РОДОВІД-ТСА» вирощує культури зернові та зернобобові, пшеницю озиму, ячмінь озимий, ячмінь ярий, кукурудзу, культури технічні (соя, соняшник, ріпак). У 2023 р. відбулося зменшення доходів ТОВ «РОДОВІД-ТСА», проте, у 2024 р. фіксуємо зростання урожайності сільськогосподарських культур, суттєве зростання доходів ТОВ «РОДОВІД-ТСА». Злагоджена робота дає можливість досягати ефективних результатів діяльності. ТОВ «РОДОВІД-ТСА» впродовж років дослідження є прибутковим, рівень рентабельності доходу у 2024 р. близько 35 %, рентабельність витрат – близько 55 %, що є хорошим результатом діяльності.

Аналіз фінансового стану ТОВ «РОДОВІД-ТСА» засвідчив про незначні проблеми ліквідності балансу, проте подальше прогнозування результатів діяльності не дає підстав серйозних занепокоєнь щодо загроз для фінансової стійкості ТОВ «РОДОВІД-ТСА».

У проєктно-рекомендаційному розділі магістерської роботи запропоновано заходи щодо планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА». Зокрема:

- здійснено прогноз фінансового стану ТОВ «РОДОВІД-ТСА» на основі методики Альтмана. Результати розрахунків за даними 2022-2024 рр. засвідчили, що фінансова стійкість ТОВ «РОДОВІД-ТСА» посилилася; відбувся перехід із зони загроз до зони фінансової стійкості;

- обґрунтовано організаційно-методичні основи планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА». Розроблено алгоритм планування інноваційного розвитку ТОВ «РОДОВІД-ТСА». Він включає такі етапи: діагностику інноваційного потенціалу, аналіз зовнішнього середовища

й технологічних трендів, формування стратегічних цілей інноваційного розвитку, визначення альтернативних напрямів інновацій, економічне обґрунтування кожної альтернативи, вибір оптимальної стратегії, розробку інноваційної програми та бюджетування, формування системи контролю за результатами ТОВ «РОДОВІД-ТСА». Слідування визначеним етапам дозволить досягати ТОВ «РОДОВІД-ТСА» цілей відповідно до сформованого плану;

- обґрунтовано рекомендації щодо формування інноваційної екосистеми ТОВ «РОДОВІД-ТСА» шляхом налагодження співпраці із стейкхолдерами, організацію внутрішньо системної роботи, направленої на інноваційний розвиток. Інновації мають оцінюватися не лише за прибутковістю, а й за впливом на довкілля та соціальний розвиток громади. Орієнтацію на сталий розвиток визначено пріоритетом інноваційної стратегії, базовим методологічним принципом планування інновацій ТОВ «РОДОВІД-ТСА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. К.: КНЕУ, 2013. 480 с.
2. Волик С.В. Джерела та інструменти інвестування інноваційних проектів розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 2. С. 59-64. <https://doi.org/10.32702/23066792.2024.2.59>.
3. Васильєв С.В., Масляєва О.О., Теслюк Ю.В. Роль інноваційних технологій у формуванні організаційно-економічних відносин в агропромисловому комплексі. *Агросвіт*. 2025. № 1. С. 26-32. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.1.26>
4. Гарбар Ж.В., Майбородюк К.С. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 18-22. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.189>.
5. Гончарук Г.І. Інноваційний розвиток аграрного сектору: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
6. Диха М.В. АПК України у системі досягнення цілей сталого розвитку та забезпечення продовольчої безпеки. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (10 квітня 2025 р.). ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»*. 2025. С. 43-46. <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/18444>
7. Диха М., & Диха В. Адаптивність як ключова вимога до корпоративного управління в умовах сучасних викликів. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 2. С. 395-401. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-50>
8. Диха М., Диха В. Організація та планування розвитку сільськогосподарського виробництва з використанням сучасних технологій.

Актуальні питання фінансового забезпечення аграрного бізнесу в умовах дії воєнного стану: матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. до Дня військового фінансиста в Україні (29 жовтня 2024 року), Суми: СНАУ. 2024. С. 68-70.
<https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/18191>

9. Диха М., & Диха В. Рівень інноваційності розвитку України в глобальному вимірі та окреслення його перспектив. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 5-15. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-1>

10. Диха М.В. Інвестиційно-інноваційна стратегія як взаємоузгоджена система розвитку економіки України. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2013. № 1(39). С. 27-32.
<https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/2435>

11. Диха М.В. Інновації – ключовий чинник соціально-економічного розвитку країни. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2012. № 4(30). С. 28-33.
<https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/2405>

12. Диха М., & Диха В. Інструменти хеджування в управлінні ціновими ризиками (на прикладі аграрного і енергетичного ринків України). *Економіка України*. 2024. № 67(03(748)). С. 19-36.
<https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.03.019>

13. Диха М., Колісніченко П., Боднар І., & Кривенчук Є. Вплив автоматизації бізнес-процесів на організацію та результати діяльності підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. № 348(6). С. 231-236. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-32>

14. Диха М.В. Продовольча безпека під призмою воєнних дій в Україні. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (25 травня 2022 р.)*. Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут. 2022. С. 55-57. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/12195>

15. Диха М.В. Соціально-економічний розвиток України: напрями та засоби реалізації: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2016. 388 с. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/14511>
16. Диха М.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку України: еволюційно-історичний аспект і сучасні реалії. *Економіка України*. 2014. № 7. С. 82-93. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/2465>
17. Інформація офіційного сайту Верховної Ради України. <https://www.rada.gov.ua>
18. Інформація офіційного сайту Кабінету Міністрів України. <https://www.kmu.gov.ua>
19. Інформація офіційного сайту Оpendатабот про суб'єкти господарської діяльності. <https://opendatabot.ua>
20. Інформація офіційного сайту YouControl. https://youcontrol.com.ua/our_possibility/?key=key-information#key-information
21. Калініченко С. Інструментарій стратегічного управління розвитком аграрних підприємств: традиційні та інноваційні підходи. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 3. С. 254-260. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-33>
22. Карпенко В. Соціально-економічні передумови інноваційної трансформації експортного потенціалу аграрного сектору України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 346(5). С. 441-447. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-65>
23. Kernel став найбільшим експортером України у 2024 р. https://ukragroconsult.com/news/kernel-stav-najbilyshym-eksporterom-ukrayiny-u-2024-roczy/?utm_source=chatgpt.com
24. Коваленко Ю., & Гримак Є. Перспективи фінансування інноваційного розвитку аграрних підприємств України у післявоєнний період. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2025. № 1(41). С. 301-312. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41))

25. Козак М., & Мамчур В. Методичні засади забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарського виробництва. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. № 346(5). С. 641-648. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-92>
26. Кравченко Л.В. Інноваційні моделі управління агропідприємствами. *Економіка АПК*. 2022. № 7. С. 45-56.
27. Кужда Т. Особливості планування інноваційного розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 26-36. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18ktiirp.pdf>
28. Лупак Р.Л. Інституціональні та структурні аспекти підвищення конкурентоспроможності агропродовольчої продукції. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 63. С. 36-41. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-06>
29. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Економічні засади інноваційного розвитку аграрного сектору України. К.: ННЦ ІАЕ, 2012. 412 с.
30. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління*. 2017. № 3 (27). С. 51-59.
31. Петров В.М., Навроцький Я.Ф.. Планування інноваційної діяльності у сільськогосподарських підприємствах. *Євроінтеграційний вектор розвитку агроєкосистем в Україні: глобальні виклики та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (05 червня 2025 р.)*. Харків. 2025, С. 251-253. <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/94cbd8bc-1b79-4828-8cd4-8657d1ccbea6/content>
32. Розмінування аграрних земель триватиме 83 роки – результати аудиту. <https://skilky-skilky.info/za-nynishnikh-tempiv-rozminuvannia-povernennia-zemel-ahrariiam-tryvatyme-83-roky-rezultaty-audytu/>
33. Саблук П.Т. Інноваційна модель розвитку аграрної сфери. К.: ННЦ ІАЕ, 2010. 368 с.

34. Свидрук І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Економіки*, 2020. № 2. С. 24-35. <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.024>.
35. Статистична інформація. Державної служби статистики України. <http://www.ukrstat.gov.ua>.
36. Україна увійшла до Комітету продовольчої безпеки ООН. <https://agropolit.com/news/19610-ukrayina-uviyshla-do-komitetu-prodovol...>
37. Україна годує 400 млн людей у світі. <https://agronews.ua/news/ukrayina-goduye-400-mln-lyudej-u-sviti/>
38. Федірець О.В., Брикайло С.Б., Равлюк І.В. Інноваційна система управління соціальноекономічним розвитком агропродовольчої сфери. Інвестиції: практика та досвід. 2024. Вип. 15. С. 60-65. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4296/4331>
39. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу; [переклад В. Старко]. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська Академія», 2011. 244 с.
40. Юрчишин В.В. Інноваційні технології у розвитку аграрного сектору економіки. К.: ННЦ ІАЕ, 2018. 296 с.
41. Dykha M., Dykha V., & Gonta S. Development of the startup industry in Ukraine: status, challenges, perspectives. *CITY DEVELOPMENT*. 2024. № 2 (02). С. 45-54. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-6>
42. Dykha M., & Dykha V. The environmental component in the system of ensuring sustainable development under the prism of modern challenges. *CITY DEVELOPMENT*. 2024. № 1 (01). С. 45-55. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.1-6>
43. Dykha M., Dykha V. Ukraina w systemie przemian cywilizacyjnych świata i innowacyjnego rozwoju. *Prace naukowe Pedagogika, zarządzanie i inżynieria zarządzania wobec wyzwań współczesności*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. Poland. 2022. T. 52 (2). С. 149-162. https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_52.pdf

44. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper Business, 2006. 288 p.
45. Freeman C. The Economics of Industrial Innovation. London: Pinter Publishers, 1997. 512 p.
46. FAO. The State of Food and Agriculture 2023: Innovation for Sustainable Agriculture. Rome: FAO, 2023. 178 p.
47. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 875 p.
48. Organisation for Economic Cooperation and Development. Agriculture and fisheries. <https://www.oecd.org/en.html>
49. World Bank. Agricultural Innovation Systems. <https://www.worldbank.org/ext/en/home>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Класифікація інновацій за ступенем новизни, їх ефективністю

Інновації	Характеристика
Радикальні (проривні, розривні, революційні), підривні,	Нові продукти або послуги, які змінюють / руйнують існуючі ринки
Трансформаційні (архітектурні, виробничі)	Використання нових технологій, які спричиняють відхід від традиційних систем виробництва та призводять до створення нових зв'язків, покупців та ринків
Підтримуючі інновації (інновації покращення)	Заміна старих продуктів новішими, більш сучасними версіями
Поступові (регулярні, модифіковані)	Незначні зміни товарної пропозиції продукції, технологій і систем управління з метою їх удосконалення
Псевдоінновації	Не змінюється, не покращується якість продукції, не вдосконалюється технологічний процес тощо. З метою утриматися ще на ринку із продукцією, яка зазвичай переходить у етап спаду здійснюються псевдо інновації

Джерело: складено на основі [44; 45].

Таблиця А.2 – Класифікація інновацій за типом

Тип інновацій	Характеристика
Продуктові	Введення у використання товарів, які є новими або істотно удосконаленими за їх властивостями або способами використання.
Процесні	Впровадження нового або значно поліпшеного способу виробництва або доставки продукту.
Організаційні	Впровадження нового організаційного методу в діловій практиці підприємства, в організації робочих місць або способів взаємодії із зовнішнім середовищем.
Маркетингові	Впровадження нового методу маркетингу, включаючи значні зміни в дизайні або упаковці продукту, його розміщенні, просуванні на ринок або зміни у цінній стратегії.

Джерело: складено на основі [44; 45].

Таблиця А.3 – Сучасні інструменти автоматизації бізнес-процесів

Інструмент	Основна характеристика	Переваги	Обмеження	Типові сфери застосування
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Комплексні системи для інтегрованого управління ресурсами	Централізація даних; підвищення точності планування; зниження дублювання інформації	Висока вартість впровадження; тривалий період адаптації персоналу; потреба в масштабних змінах процесів	Виробництво, логістика, фінанси, великі компанії
CRM-системи (Customer Relationship Management)	Платформи для управління продажами, взаєминами з клієнтами	Покращення якості обслуговування; автоматизація маркетингових кампаній; зростання конверсії продажів	Залежність від якості введення даних; Обмежена користь без інтеграції з іншими системами	Компанії з активним клієнтським сервісом, сфера торгівлі, маркетинг
BPM-системи (Business Process Management)	Інструменти для моделювання, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів	Гнучка координація процесів; підвищення прозорості операцій; можливість швидких змін у процесах	Потреба у ретельному налаштуванні; Висока залежність від цифрової грамотності персоналу	Банківський сектор, державні послуги, промисловість
RPA (Robotic Process Automation)	Роботизована автоматизація рутинних операцій за чіткими алгоритмами	Швидке впровадження; висока точність виконання; скорочення витрат на ручну працю	Працює лише з регламентованими, стабільними процесами; низька адаптивність	Фінансовий сектор, бухгалтерія, кадровий облік, обробка документів
Інтелектуальна автоматизація (IA)	Поєднання RPA з ШІ, машинним навчанням, NLP	Автоматизація складних процесів; прогнозування та аналітика; обробка неструктурованих даних	Висока вартість і складність впровадження; потреба в якісних даних	Аналітика, логістика, підтримка клієнтів, ризик-менеджмент
Low-code / No-code платформи	Інструменти для створення додатків та процесів без глибоких технічних знань	Швидкість розробки; доступність для бізнес-користувачів; гнучкість у налаштуванні	Обмеження у складних сценаріях; ризик створення «тіньових» ІТ-рішень	Малі та середні бізнеси, внутрішні корпоративні сервіси
Хмарні рішення для автоматизації	Платформи для автоматизації окремих або комплексних процесів	Масштабованість; нижчі витрати на інфраструктуру; доступність з будь-якого місця	Залежність від інтернет-з'єднання; питання кібербезпеки	Електронна комерція, стартапи, сервісні компанії

Джерело: [13].

Додаток Б

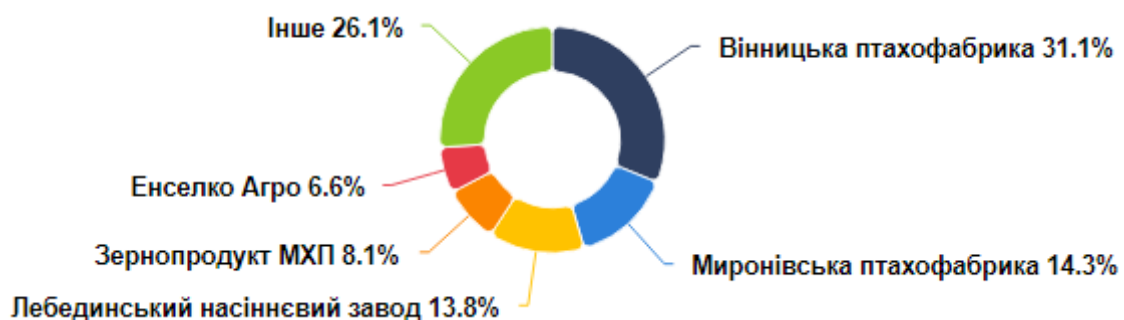


Рис. Б.1 – Найбільші аграрні компанії за обсягом реалізації продукції у 2023 р., [19]

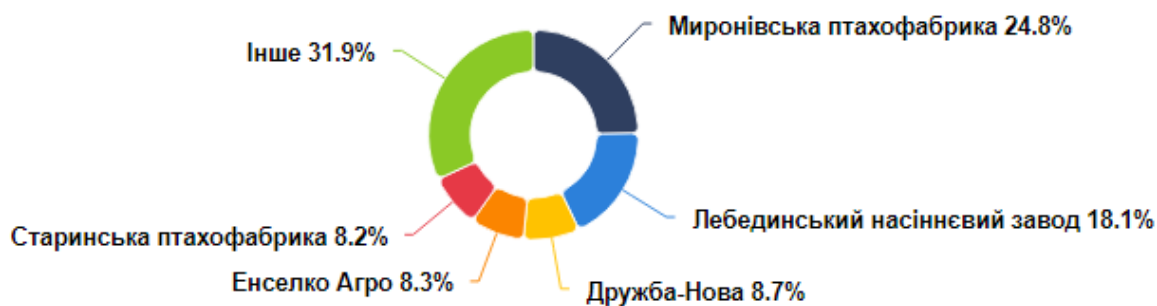


Рис. Б.2 – Найбільші аграрні компанії за обсягом реалізації продукції у 2024 р., [19]

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «РОДОВІД-ТСА» за 2022 р.

Фінансова звітність ТОВ «РОДОВІД-ТСА» за 2023 р.

Фінансова звітність ТОВ «РОДОВІД-ТСА» за 2024 р.