

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

*Допущена до захисту:*

Завідувач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК  
„16” \_\_\_\_\_ червня \_\_\_\_\_ 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№ 10 від „16” \_\_\_\_\_ червня \_\_\_\_\_ 2026 р.)

## **Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Формування інноваційної стратегії агропідприємства в умовах  
цифрової трансформації»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Лобур Олександр Юрійович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник віце-президент КР ТПП,

ст.викладач Солонар Л.М.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

| ЗМІСТ                                                                                              | Стор. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ВСТУП                                                                                              | 4     |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВА                                | 8     |
| 1.1. Поняття та значення інновацій у діяльності підприємства                                       | 8     |
| 1.2. Особливості інноваційного розвитку агропідприємств                                            | 16    |
| 1.3. Цифрові технології як інструмент розвитку аграрного підприємства                              | 25    |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ПРИВАТНА АГРОФІРМА “МЮННТ”»                                        | 33    |
| 2.1. Загальна характеристика ПП «Приватна агрофірма “МЮННТ”»                                       | 33    |
| 2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства                      | 37    |
| 2.3. Оцінка використання інновацій та цифрових технологій на підприємстві                          | 44    |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «ПРИВАТНА АГРОФІРМА “МЮННТ”»               | 51    |
| 3.1. Пропозиції щодо впровадження цифрових технологій у діяльність досліджуваного агропідприємства | 51    |
| 3.2. Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів                                    | 53    |
| ВИСНОВКИ                                                                                           | 57    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                         | 61    |
| ДОДАТКИ                                                                                            | 65    |



## ВСТУП

Визначена тема випускної кваліфікаційної роботи є актуальною, тому, що в сучасних умовах аграрні підприємства України функціонують у складному та нестабільному середовищі, яке характеризується посиленням конкуренції, зміною ринкової кон'юнктури, зростанням витрат на виробництво, потребою у підвищенні ефективності управління та необхідністю швидкого впровадження цифрових технологій. Особливого значення ця проблема набуває в умовах війни в Україні, оскільки аграрний сектор залишається одним із ключових напрямів забезпечення продовольчої безпеки держави, підтримки економічної стабільності та формування експортного потенціалу країни.

Військові дії спричинили значні ризики для діяльності агропідприємств: порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на паливо, добрива, насіння та засоби захисту рослин, ускладнення доступу до фінансових ресурсів, кадрові проблеми, зниження платоспроможності окремих споживачів і партнерів. У таких умовах особливої актуальності набуває формування інноваційної стратегії, яка дозволяє підприємству не лише пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, а й забезпечувати довгостроковий розвиток, підвищувати продуктивність, оптимізувати витрати та посилювати конкурентні позиції на ринку.

Цифрова трансформація аграрного сектору відкриває нові можливості для розвитку підприємств. Використання сучасних цифрових технологій, зокрема систем обліку та управління ресурсами, GPS-моніторингу техніки, електронного документообігу, аналітичних інструментів, елементів точного землеробства, CRM- та ERP-систем, сприяє підвищенню якості управлінських рішень, раціональному використанню матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також покращенню контролю за виробничими процесами. Саме тому питання формування інноваційної стратегії агропідприємства в умовах цифрової трансформації є важливим як з

теоретичної, так і з практичної точки зору.

Проблематика інноваційного розвитку підприємств, цифровізації аграрного сектору та стратегічного управління знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Водночас окремі аспекти даної теми досі залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання практичного формування інноваційної стратегії саме для невеликих і середніх агропідприємств, які працюють в умовах воєнних ризиків, обмежених фінансових ресурсів та необхідності поступового впровадження цифрових технологій. Недостатньо розкритими залишаються також підходи до оцінки готовності конкретного агропідприємства до цифрової трансформації та визначення найбільш доцільних напрямів інноваційного розвитку з урахуванням його реального фінансово-економічного стану.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування інноваційної стратегії агропідприємства в умовах цифрової трансформації на прикладі ПП «Приватна агрофірма “МІОННТ”».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити поняття та значення інновацій у діяльності підприємства;
- визначити особливості інноваційного розвитку агропідприємств;
- охарактеризувати цифрові технології як інструмент розвитку аграрного підприємства;
- надати загальну характеристику ПП «Приватна агрофірма “МІОННТ”»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- оцінити рівень використання інновацій та цифрових технологій на підприємстві;
- визначити основні напрями інноваційного розвитку досліджуваного

агropідприємства;

- запропонувати заходи щодо впровадження цифрових технологій у діяльність ПП «Приватна агрофірма “МЮННТ”»;
- обґрунтувати очікувані результати від реалізації запропонованих заходів.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані у діяльності ПП «Приватна агрофірма “МЮННТ”» для вдосконалення управління, підвищення ефективності використання ресурсів, покращення організації виробничих процесів та поступового впровадження цифрових технологій. Результати дослідження також можуть бути корисними для інших агropідприємств, які прагнуть сформувати інноваційну стратегію розвитку в умовах цифрової трансформації та сучасних економічних викликів.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів до формування інноваційної стратегії агropідприємства та визначенні практичних напрямів її вдосконалення з урахуванням умов цифрової трансформації, специфіки діяльності аграрного підприємства та впливу воєнних ризиків на його розвиток.

Об’єктом дослідження є ПП «Приватна агрофірма “МЮННТ”» – підприємство, яке займається вирощуванням сільськогосподарської продукції, зокрема зернових та олійних культур.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування інноваційної стратегії агropідприємства в умовах цифрової трансформації.

Методами дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: метод аналізу та синтезу – для розкриття сутності інновацій і цифрової трансформації; метод узагальнення – для систематизації теоретичних підходів до інноваційного розвитку підприємств; порівняльний метод – для аналізу змін у діяльності підприємства; економіко-статистичний метод – для оцінки основних фінансово-економічних показників; графічний і

табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження; метод логічного узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій.

Для написання роботи були використані такі джерела інформації: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань інноваційного розвитку, стратегічного управління та цифрової трансформації підприємств; нормативно-правові акти України; статистичні матеріали; фінансова та організаційна звітність ПП «Приватна агрофірма “МЮННТ”»; аналітичні матеріали щодо розвитку аграрного сектору; інтернет-джерела, а також матеріали, що характеризують сучасний стан і перспективи цифровізації агропідприємств.

Результати дослідження оприлюднені на XII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (21-22 травня 2026 року, доповідь «Роль інноваційної стратегії для агропідприємства в умовах цифрової трансформації»).

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 75 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 65 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 23 таблиці, 5 рисунків та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

### АГРОПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Поняття та значення інновацій у діяльності підприємства**

У сучасних умовах розвитку економіки інновації виступають одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку підприємства. Для будь-якої організації, зокрема аграрного підприємства, інновації вже не обмежуються лише впровадженням нової техніки або технологій. Вони охоплюють також оновлення управлінських підходів, організаційної структури, системи планування, маркетингу, збуту, комунікації з партнерами, використання цифрових інструментів та прийняття управлінських рішень на основі даних.

Особливого значення інновації набувають в умовах цифрової трансформації, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність праці та ефективність використання ресурсів. Для агропідприємств це має особливу вагу, оскільки їхня діяльність залежить від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, коливань цін на ресурси, логістичних ризиків, стану ринків збуту та рівня технічного забезпечення.

Дослідження поняття та значення інновацій у діяльності підприємства пояснюється тим, що саме інноваційна активність значною мірою визначає здатність підприємства до розвитку, адаптації та збереження ринкових позицій. В умовах воєнного стану в Україні ця проблема посилюється, адже підприємства стикаються з нестачею фінансових ресурсів, порушенням логістичних зв'язків, кадровими труднощами, зростанням виробничих витрат та необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації.

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновації як новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукцію чи

послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери [1]. Це свідчить про те, що інновації мають не лише технологічний, але й управлінський, організаційний та економічний зміст.

У міжнародній практиці важливим джерелом трактування інновацій є Керівництво Осло, підготовлене OECD та Eurostat. У ньому інновації розглядаються як новий або вдосконалений продукт чи бізнес-процес або їх поєднання, що суттєво відрізняється від попередніх продуктів чи процесів підприємства і було впроваджено у практичну діяльність або виведено на ринок [2]. Такий підхід підкреслює, що інновація має практичну цінність лише тоді, коли вона реально використовується підприємством.

Для аграрних підприємств інновації є особливо важливими, оскільки дозволяють підвищити врожайність, знизити виробничі витрати, покращити контроль за використанням земельних, матеріальних і трудових ресурсів, впроваджувати елементи точного землеробства, цифрового обліку, GPS-моніторингу техніки, автоматизації управлінських процесів та аналітики даних. Саме тому інновації виступають не лише засобом модернізації підприємства, а й важливою умовою його виживання та розвитку в нестабільному середовищі.

Поняття «інновація» походить від латинського слова «*innovation*», що означає оновлення, зміну або впровадження чогось нового. У науковому розумінні інновація трактується як результат творчої, науково-технічної, організаційної або управлінської діяльності, який набуває практичного застосування та забезпечує певний економічний, соціальний або організаційний ефект.

Одним із перших дослідників, який ґрунтовно розкрив економічну сутність інновацій, був Й. Шумпетер. Він пов'язував інновації з «новими комбінаціями» у господарській діяльності: створенням нового продукту, використанням нового методу виробництва, освоєнням нового ринку,

залученням нового джерела сировини або формуванням нової організації виробництва [3]. Такий підхід є важливим і для сучасних підприємств, оскільки показує, що інновації можуть стосуватися не лише продукції, а й усієї системи функціонування підприємства.

П. Друкер розглядав інновації як специфічний інструмент підприємництва, за допомогою якого зміни перетворюються на нові можливості для бізнесу [4]. На його думку, інновація не є випадковим явищем, а має бути результатом цілеспрямованої управлінської діяльності, пошуку нових можливостей, аналізу потреб ринку та змін у зовнішньому середовищі.

Узагальнюючи різні підходи, можна зазначити, що інновації – це нові або вдосконалені продукти, технології, процеси, методи управління, організаційні рішення чи способи взаємодії із зовнішнім середовищем, які впроваджуються у практичну діяльність підприємства та забезпечують позитивний результат (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «інновації» різними науковцями та джерелами

| Автор / джерело                            | Тракткування поняття «інновації»                                                                                                                                                                                        | Основний акцент у визначенні                                                     |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                          | 2                                                                                                                                                                                                                       | 3                                                                                |
| Закон України «Про інноваційну діяльність» | Інновації — це новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери [1]. | Практичне впровадження нових рішень, конкурентоздатність, поліпшення виробництва |
| OECD/Eurostat, Oslo Manual                 | Інновація — це новий або вдосконалений продукт чи бізнес-процес, який суттєво відрізняється від попередніх і впроваджений у діяльність підприємства або на ринку [2].                                                   | Новизна, впровадження, продукт або бізнес-процес                                 |
| Й. Шумпетер                                | Інновації розглядаються як «нові комбінації» у виробництві, ринках, технологіях, джерелах ресурсів та організації господарської діяльності [3].                                                                         | Економічний розвиток, підприємництво, нові комбінації                            |
| П. Друкер                                  | Інновація є специфічним інструментом підприємництва, який дозволяє використовувати зміни як можливості для розвитку бізнесу [4].                                                                                        | Підприємництво, управлінська цілеспрямованість, пошук можливостей                |

Продовження таблиці 1.1

| 1             | 2                                                                                                                                                                                                | 3                                                               |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Т. Г. Дудар   | Інновації розглядаються як важлива складова інноваційного менеджменту, пов'язана з управлінням інноваційними процесами, проектами, ризиками та розвитком організації [5].                        | Управління інноваційними процесами та розвитком підприємства    |
| П. П. Микитюк | Інновації пов'язуються з використанням нових або вдосконалених рішень технічного, технологічного чи організаційного характеру у виробництві, постачанні, збуті та обслуговуванні [6].            | Впровадження нових рішень у різні сфери діяльності підприємства |
| Н. І. Кара    | Інноваційний менеджмент розглядається як напрям стратегічного управління, спрямований на визначення основних напрямів виробничої, науково-технічної та інноваційної діяльності підприємства [7]. | Стратегічне управління інноваційним розвитком                   |
| Т. Назарова   | Інновація трактується як діяльність, спрямована на створення нового продукту, впровадження нових технологій і методів виробництва з метою задоволення потреб споживачів [8].                     | Нові продукти, технології, задоволення потреб                   |

*Джерело: складено автором за матеріалами [1-8]*

Наведені підходи свідчать, що поняття «інновації» є багатограним. Одні автори акцентують увагу на технологічному оновленні, інші — на підприємстві, управлінні, організації виробництва або досягненні економічного результату. Для сучасного підприємства найбільш доцільним є комплексне розуміння інновацій, за якого вони охоплюють не лише створення нового продукту, а й удосконалення управлінських, виробничих, збутових, інформаційних та організаційних процесів.

Інновації у діяльності підприємства можна визначити як процес створення, впровадження та використання нових або вдосконалених рішень у виробництві, управлінні, маркетингу, фінансах, логістиці, кадровій роботі та інших сферах функціонування підприємства з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

На рівні підприємства інновації можуть проявлятися у напрямках які представлені на рисунку 1.1. насамперед це продуктові інновації, технологічні інновації, організаційні інновації, маркетингові інновації, управлінські інновації, цифрові інновації.



Рисунок 1.1 – Напрями прояву інновацій на рівні підприємства

Джерело: згенеровано автором ШІ (Google, ChatGPT 5, plus 01.04.2026) на основі [2]

Відповідно до Керівництва Осло, сучасна класифікація інновацій охоплює не лише продуктові, а й бізнес-процесні інновації, тобто зміни у способах виробництва, організації роботи, маркетингу, логістики, інформаційного забезпечення та управління [2]. Це особливо важливо для агропідприємств, оскільки їхній розвиток часто залежить не стільки від створення принципово нового продукту, скільки від удосконалення технології вирощування, системи обліку, контролю витрат, управління технікою та прийняття управлінських рішень.

Інновації в управлінні підприємством — це впровадження нових методів, інструментів, підходів і технологій у систему управління з метою підвищення якості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів, гнучкості організаційної структури та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Управлінські інновації можуть охоплювати наступні складові

діяльності підприємства, які наведені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Управлінські інновації на підприємстві

Джерело: згенеровано автором ШІ (Google, ChatGPT 5, plus 01.04.2026) на основі [3-4]

Управлінські інновації мають важливе значення для підприємства, оскільки саме через систему управління відбувається планування інноваційної діяльності, розподіл ресурсів, координація роботи працівників, оцінка ризиків, контроль результатів та коригування стратегії розвитку. Зокрема, у працях з інноваційного менеджменту підкреслюється, що управління інноваційним розвитком організації передбачає не лише впровадження нових технологій, а й формування відповідних організаційних умов, управління інноваційними проектами та ризиками [5].

Для агропідприємства інновації в управлінні можуть мати особливо практичний характер. Наприклад, використання GPS-моніторингу дає змогу контролювати роботу сільськогосподарської техніки, зменшувати витрати пального та запобігати нераціональному використанню ресурсів.

Впровадження електронного обліку сприяє прозорості руху матеріалів, насіння, добрив, пального та готової продукції. Аналітичні цифрові інструменти дозволяють керівництву оперативно оцінювати фінансовий стан, виробничі результати та ефективність окремих напрямів діяльності.

В таблиці 1.2 представлено трактування таких понять як «інновації у діяльності» та «інновації в управлінні» з позиції підприємства чи організації.

Таблиця 1.2 – Трактування поняття «інновації у діяльності» та «інновації в управлінні» підприємством

| Поняття                             | Автор / джерело                            | Сутність трактування                                                                                                                                                   | Значення для підприємства                                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Інноваційна діяльність              | Закон України «Про інноваційну діяльність» | Діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що зумовлює випуск нових конкурентоздатних товарів і послуг [1]. | Забезпечує оновлення продукції, технологій і підвищення конкурентоспроможності |
| Інноваційна діяльність              | OECD/Eurostat                              | Сукупність дій підприємства, пов'язаних із розробкою, впровадженням або використанням нових чи вдосконалених продуктів і бізнес-процесів [2].                          | Формує основу для практичного впровадження інновацій                           |
| Інновації в діяльності підприємства | П. П. Микитюк                              | Використання нових або вдосконалених рішень у виробництві, постачанні, збуті та обслуговуванні [6].                                                                    | Дозволяє оновлювати всі ключові бізнес-процеси підприємства                    |
| Інноваційний менеджмент             | Т. Г. Дудар                                | Управління інноваційним розвитком організації, інноваційними проектами, ризиками та організаційними формами інноваційної діяльності [5].                               | Забезпечує цілеспрямоване управління інноваційними змінами                     |
| Інноваційний менеджмент             | Н. І. Кара                                 | Один із напрямів стратегічного управління, метою якого є визначення основних напрямів виробничої та науково-технічної діяльності підприємства [7].                     | Пов'язує інновації зі стратегією розвитку підприємства                         |
| Управлінські інновації              | Узагальнення на основі наукових підходів   | Нові методи, інструменти та технології управління, що підвищують якість рішень і ефективність використання ресурсів.                                                   | Підвищують гнучкість, адаптивність і результативність управління               |

Джерело: складено автором за матеріалами [1-7]

Інновації у діяльності підприємства мають ширший зміст, ніж просто технічне оновлення. Вони охоплюють усі сфери функціонування підприємства: виробництво, управління, фінанси, збут, логістику, роботу з персоналом, інформаційне забезпечення та взаємодію із зовнішнім середовищем. Інновації в управлінні є складовою загальної інноваційної діяльності та забезпечують організаційну спроможність підприємства впроваджувати зміни.

Значення інновацій у діяльності підприємства полягає в тому, що вони

забезпечують його розвиток, підвищують ефективність функціонування та створюють передумови для зміцнення конкурентних переваг. Підприємство, яке не впроваджує інновацій, поступово втрачає здатність адаптуватися до змін ринку, технологічного середовища, вимог споживачів і конкурентного тиску.

Основне значення інновацій для підприємства можна розкрити через напрями які наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Стратегічне значення інновацій у забезпеченні розвитку підприємства

| Напрямок значення інновацій                  | Характеристика                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підвищення конкурентоспроможності            | Інновації дозволяють підприємству пропонувати якіснішу продукцію, знижувати витрати, покращувати сервіс і швидше реагувати на потреби ринку. |
| Зростання ефективності використання ресурсів | Нові технології та управлінські рішення сприяють раціональнішому використанню матеріальних, фінансових, трудових і земельних ресурсів.       |
| Оптимізація витрат                           | Інновації допомагають зменшити витрати, автоматизувати процеси, скоротити простой, підвищити контроль за витратами.                          |
| Підвищення якості управлінських рішень       | Цифрові інструменти та аналітика даних дають можливість керівництву ухвалювати більш обґрунтовані рішення.                                   |
| Адаптація до змін зовнішнього середовища     | Інноваційно активне підприємство швидше реагує на кризові ситуації, ринкові зміни, воєнні ризики та технологічні виклики.                    |
| Формування довгострокового розвитку          | Інновації створюють основу для стратегічного зростання, модернізації виробництва та розширення можливостей підприємства.                     |

*Джерело: складено автором за матеріалами [8]*

Для аграрного підприємства значення інновацій проявляється у можливості підвищення врожайності, зменшення витрат на паливо, добрива та засоби захисту рослин, удосконалення обліку виробничих запасів, кращого планування посівних і збиральних робіт, а також підвищення прозорості управління. У сучасних умовах особливо важливими стають цифрові інновації, оскільки вони дають змогу поєднати виробничу, фінансову та управлінську інформацію в єдину систему прийняття рішень.

Отже, інновації є важливою умовою розвитку сучасного підприємства, оскільки забезпечують оновлення продукції, технологій, бізнес-процесів, методів управління та організаційної діяльності. Їхня сутність полягає не лише у створенні чогось нового, а насамперед у практичному впровадженні нових або вдосконалених рішень, які забезпечують позитивний економічний, соціальний або управлінський ефект.

Аналіз наукових підходів свідчить, що інновації можуть розглядатися як результат діяльності, як процес змін, як інструмент підприємництва, як засіб підвищення конкурентоспроможності та як елемент стратегічного управління. Для підприємства інновації мають комплексне значення, оскільки впливають на виробництво, управління, фінанси, маркетинг, логістику, кадрову політику та взаємодію із зовнішнім середовищем.

Інновації в управлінні підприємством є особливо важливими, оскільки саме управлінська система визначає здатність організації впроваджувати зміни, використовувати ресурси, оцінювати ризики та досягати стратегічних цілей. В умовах цифрової трансформації управлінські інновації набувають практичного значення через впровадження ERP-, CRM-систем, електронного документообігу, GPS-моніторингу, аналітики даних та інших цифрових інструментів.

Для агропідприємств інновації виступають не лише фактором модернізації, а й необхідною умовою збереження стійкості в умовах війни, нестабільності ринків, зростання витрат і посилення конкуренції. Саме тому формування інноваційної стратегії агропідприємства є важливим напрямом його подальшого розвитку, підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентних переваг.

## **1.2. Особливості інноваційного розвитку агропідприємств**

Інноваційний розвиток агропідприємств є важливою умовою підвищення ефективності їхньої діяльності, зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На відміну від підприємств інших галузей, аграрні підприємства функціонують під впливом природно-кліматичних, сезонних, технологічних, ринкових і логістичних чинників. Тому впровадження інновацій в аграрному секторі має не лише економічне, а й стратегічне значення.

У сучасних умовах інноваційний розвиток агропідприємств охоплює не тільки оновлення техніки чи впровадження нових технологій вирощування сільськогосподарських культур. Він також передбачає зміну підходів до управління, використання цифрових систем обліку, планування та контролю, застосування GPS-моніторингу, супутникових даних, аналітики, автоматизації документообігу, електронних платформ державної підтримки, а також удосконалення системи збуту, логістики та управління ризиками.

Аграрний сектор залишається одним із ключових секторів національної економіки, оскільки забезпечує продовольчу безпеку, зайнятість у сільській місцевості, валютні надходження від експорту та стабільність внутрішнього ринку продовольства. За оцінками FAO, для багатьох сільських домогосподарств України сільське господарство в умовах війни є не лише джерелом доходу, а й засобом підтримки життєвої стійкості та продовольчої безпеки [9; 15].

Водночас агропідприємства стикаються з низкою серйозних викликів: зростанням вартості пального, добрив, насіння та засобів захисту рослин; пошкодженням інфраструктури; порушенням логістичних ланцюгів; мінною небезпекою; дефіцитом трудових ресурсів; обмеженим доступом до кредитування; коливанням цін на продукцію та високою залежністю від зовнішніх ринків. OECD зазначає, що у 2024–2025 роках Україна була змушена запроваджувати додаткові інструменти підтримки аграріїв, зокрема допомогу господарствам у прифронтових зонах, програми розмінування сільськогосподарських земель та заходи регулювання експортних потоків [10; 18].

За таких умов інновації стають не просто фактором розвитку, а необхідною умовою виживання аграрного підприємства. Вони дозволяють краще контролювати витрати, підвищувати врожайність, зменшувати втрати ресурсів, автоматизувати управлінські процеси, оперативно реагувати на ризики та формувати більш гнучку модель господарювання.

Інноваційний розвиток агропідприємства можна розглядати як процес

цілеспрямованого впровадження нових або вдосконалених технологій, управлінських рішень, організаційних підходів, цифрових інструментів і методів виробництва, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, його адаптивності та конкурентоспроможності.

На відміну від загального інноваційного розвитку підприємств, інноваційний розвиток агропідприємств має низку специфічних ознак. Передусім він тісно пов'язаний із землею як основним виробничим ресурсом, сезонністю виробництва, біологічними процесами, природно-кліматичними умовами та високим рівнем виробничих ризиків. Тому інновації в аграрній сфері повинні бути спрямовані не лише на підвищення прибутковості, а й на збереження родючості ґрунтів, раціональне використання ресурсів, екологічну стійкість та зниження залежності підприємства від зовнішніх загроз.

У сучасних умовах інноваційний розвиток агропідприємств охоплює такі ключові напрями які представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Ключові вектори інноваційного розвитку агропідприємства

| Напрямок інноваційного розвитку | Сутність для агропідприємства                                                                                                                              |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технологічний                   | Впровадження сучасної сільськогосподарської техніки, енергоощадного обладнання, нових технологій обробітку ґрунту, посіву, внесення добрив і збору врожаю. |
| Виробничий                      | Удосконалення технології вирощування зернових, олійних та інших культур, підвищення врожайності, скорочення виробничих втрат.                              |
| Управлінський                   | Використання нових методів планування, контролю, мотивації, управління ризиками, цифрового обліку та стратегічного управління.                             |
| Організаційний                  | Зміна організаційної структури, оптимізація виробничих процесів, удосконалення взаємодії між підрозділами.                                                 |
| Цифровий                        | Застосування GPS-моніторингу, супутникових даних, агроплатформ, електронного документообігу, ERP- і CRM-систем.                                            |
| Маркетинговий                   | Використання цифрових каналів збуту, онлайн-комунікації з покупцями, аналітики ринку, управління клієнтською базою.                                        |
| Екологічний                     | Впровадження ресурсозберігаючих технологій, точного внесення добрив, зменшення негативного впливу на ґрунти та довкілля.                                   |

*Джерело: складено автором за матеріалами [16-17]*

Інноваційний розвиток агропідприємства має комплексний характер і стосується не лише виробництва, а й управління, фінансів, логістики, маркетингу, кадрової політики та взаємодії з державними й ринковими інституціями.

Інноваційний розвиток агропідприємств має низку специфічних особливостей, які відрізняють його від інноваційного розвитку підприємств промисловості, торгівлі чи сфери послуг.

*По-перше, залежність від природно-кліматичних умов.* Урожайність, якість продукції та фінансові результати агропідприємства значною мірою залежать від погодних умов, кількості опадів, температурного режиму, стану ґрунтів і кліматичних змін. Тому інновації в агросекторі часто спрямовуються на прогнозування погодних ризиків, моніторинг стану посівів, використання супутникових даних і точне землеробство.

*По-друге, сезонність виробництва.* Аграрне підприємство має чітко визначені періоди посіву, догляду за культурами, збирання врожаю, зберігання та реалізації продукції. Це потребує точного планування ресурсів, техніки, працівників, пального, насіння, добрив і фінансових потоків. Саме тому важливими є цифрові системи планування та управління виробничим циклом.

*По-третьє, висока ресурсо-місткість.* Агровиробництво потребує значних витрат на землю, техніку, пальне, добрива, насіння, засоби захисту рослин, зберігання і транспортування продукції. Інновації дозволяють зменшити перевитрати ресурсів, контролювати їх використання та підвищувати економічну віддачу.

*По-четверте, залежність від логістики та ринків збуту.* В умовах війни логістика стала одним із найважливіших викликів для аграріїв. Порушення транспортних маршрутів, блокування портів, зростання вартості перевезень і необхідність пошуку альтернативних каналів експорту змушують підприємства впроваджувати інноваційні підходи до логістики, управління запасами та планування реалізації продукції.

*По-п'яте, підвищені ризики воєнного часу.* Для аграрних підприємств України актуальними залишаються ризики замінування територій, пошкодження техніки та інфраструктури, нестачі робочої сили, перебоїв з енергопостачанням, фінансової нестабільності та загроз для безпеки

персоналу. За оцінками Reuters із посиланням на спільний звіт Міністерства економіки України та Tony Blair Institute, мінне забруднення спричиняє значні економічні втрати та робить частину сільськогосподарських земель непридатною для використання [11].

*По-шосте, потреба у державній і міжнародній підтримці.* В умовах війни важливого значення набувають цифрові державні інструменти підтримки аграріїв. Зокрема, Державний аграрний реєстр використовується як цифрова платформа для подання заявок на державні програми підтримки, субсидії та дотації [12].

Управлінські інновації в агропідприємствах – це нові або вдосконалені методи, інструменти та підходи до управління виробничими, фінансовими, кадровими, збутовими, логістичними та інформаційними процесами, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства. Для агропідприємств доцільно виділити наступні види управлінських інновацій які наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Види та характеристика інновацій у менеджменті

| Вид управлінських інновацій        | Характеристика                                                                           | Приклад застосування в агропідприємстві                                                                             |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічні управлінські інновації | Пов'язані з переходом від поточного реагування до довгострокового планування розвитку.   | Розробка інноваційної стратегії підприємства, визначення пріоритетів цифровізації, планування модернізації техніки. |
| Організаційні інновації            | Передбачають удосконалення структури управління, розподілу функцій і відповідальності.   | Створення відповідального напрямку за цифровий облік, логістику, контроль витрат або інноваційний розвиток.         |
| Інформаційно-цифрові інновації     | Орієнтовані на використання цифрових систем для обліку, аналізу та контролю.             | Впровадження ERP-системи, електронного документообігу, GPS-моніторингу техніки, агроплатформ.                       |
| Фінансово-управлінські інновації   | Спрямовані на підвищення якості фінансового планування, бюджетування та контролю витрат. | Формування бюджету посівної кампанії, контроль витрат пального, добрив, насіння, засобів захисту рослин.            |
| Логістичні управлінські інновації  | Пов'язані з управлінням транспортуванням, зберіганням і реалізацією продукції.           | Планування маршрутів перевезення зерна, контроль залишків на складах, оптимізація витрат на доставку.               |
| Кадрові інновації                  | Передбачають нові підходи до мотивації, навчання та залучення працівників.               | Навчання персоналу роботі з цифровими системами, преміювання за економію ресурсів і якість виконання робіт.         |
| Антикризові управлінські інновації | Спрямовані на підвищення стійкості підприємства в умовах ризиків.                        | Розробка резервних логістичних маршрутів, плану дій у разі перебоїв з електроенергією чи постачанням пального.      |
| Маркетингово-збутові інновації     | Охоплюють нові методи просування, продажу та комунікації з покупцями.                    | Використання онлайн-платформ, CRM-системи, електронних каналів комунікації з партнерами та покупцями.               |

*Джерело: складено автором за матеріалами [16-17]*

Таким чином, управлінські інновації в агропідприємствах мають практичну спрямованість і безпосередньо пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів, зниженням витрат, посиленням контролю та адаптацією підприємства до воєнних і ринкових викликів.

У сучасній практиці агропідприємства можуть використовувати різні підходи до впровадження інновацій. В таблиці 1.6 представлено найбільш доцільні для аграрного сектору.

Таблиця 1.6 – Сучасні підходи впровадження інновацій в аграрному секторі

| Сучасний підхід                | Сутність підходу                                                                                                                | Значення для агропідприємства                                                                                   |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічний підхід            | Інновації впроваджуються не хаотично, а відповідно до довгострокових цілей підприємства.                                        | Дозволяє пов'язати цифровізацію, модернізацію техніки та управління ресурсами із загальною стратегією розвитку. |
| Ресурсозберігаючий підхід      | Основна увага приділяється зниженню витрат і раціональному використанню ресурсів.                                               | Важливий в умовах зростання цін на паливо, добрива, насіння та засоби захисту рослин.                           |
| Цифровий підхід                | Передбачає використання цифрових платформ, GPS, супутникового моніторингу, аналітики даних, ERP- і CRM-систем.                  | Підвищує точність обліку, планування, контролю витрат і прийняття управлінських рішень.                         |
| Процесний підхід               | Інновації впроваджуються через удосконалення окремих бізнес-процесів.                                                           | Дозволяє оптимізувати посівну, збиральну кампанію, логістику, складський облік, збут.                           |
| Ризик-орієнтований підхід      | Управління інноваціями здійснюється з урахуванням виробничих, фінансових, воєнних, логістичних і кліматичних ризиків.           | Підвищує стійкість агропідприємства до кризових ситуацій.                                                       |
| Екологічно орієнтований підхід | Інновації спрямовуються на збереження ґрунтів, зменшення хімічного навантаження та раціональне використання природних ресурсів. | Забезпечує довгострокову продуктивність земель і відповідність сучасним вимогам сталого розвитку.               |
| Платформний підхід             | Використання електронних сервісів, державних реєстрів, онлайн-платформ підтримки, закупівель і збуту.                           | Полегшує доступ до державної допомоги, грантів, фінансування, інформації та ринків.                             |
| Інтегрований підхід            | Поєднання технологічних, управлінських, цифрових, фінансових і кадрових інновацій.                                              | Дозволяє досягти системного ефекту, а не окремих локальних покращень.                                           |

Джерело: складено автором за матеріалами [16-17]

Особливо важливим для агропідприємств є саме інтегрований підхід, оскільки окрема цифрова система або нова техніка не дають повного ефекту без зміни управління, навчання персоналу, оновлення обліку, контролю витрат і стратегічного планування.

В умовах війни, нестабільності ринків і зростання витрат найбільш затребуваними для агропідприємств є інновації, які мають швидкий

практичний ефект і допомагають підвищити керованість бізнесу (рис. 1.3).

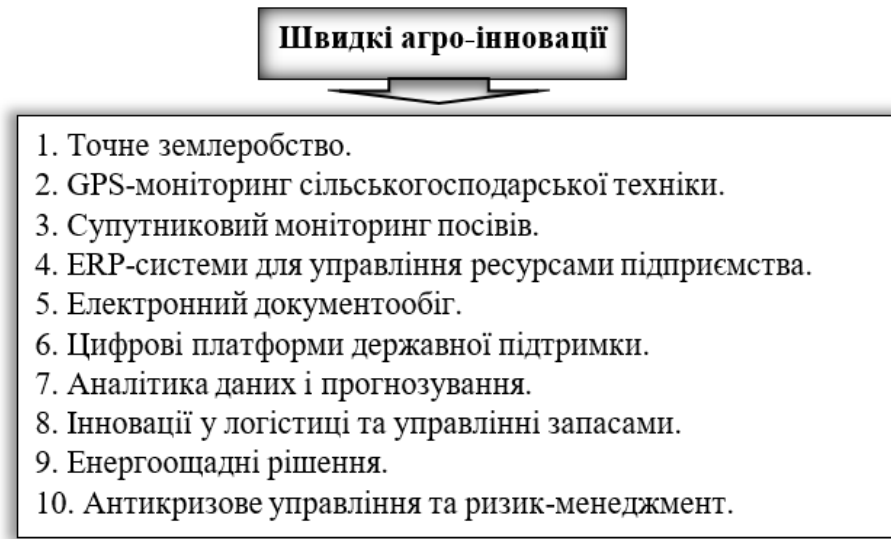


Рисунок 1.3 – Швидкі агро-інновації для

забезпечення стійкості та ефективності агропідприємства

*Джерело: побудовано автором за матеріалами [16-17]]*

*Точне землеробство* передбачає використання GPS, дронів, сенсорів, великих даних та інших інноваційних технологій для оптимізації процесів вирощування, збору врожаю та управління ресурсами [13]. Для агропідприємства це дозволяє точніше вносити добрива, контролювати стан посівів, знижувати витрати та підвищувати врожайність.

*GPS-моніторинг сільськогосподарської техніки* дає змогу контролювати місцезнаходження техніки, витрати пального, якість виконання польових робіт і час простоїв. В умовах високих цін на пальне GPS-моніторинг є одним із найбільш практичних інструментів економії ресурсів.

*Супутникові дані* дозволяють оцінювати стан рослин, визначати проблемні ділянки поля, прогнозувати врожайність і приймати більш точні управлінські рішення. У сучасних умовах попит на агротехнології зростає саме через потребу оптимізувати витрати, підвищити врожайність і забезпечити стабільність виробництва [14; 15].

*ERP-система* дозволяє об'єднати в єдиному інформаційному середовищі дані про виробництво, запаси, фінанси, техніку, персонал,

закупівлі та збут. Для агропідприємства це важливо, оскільки дає змогу контролювати собівартість продукції, планувати витрати та оцінювати ефективність окремих культур або виробничих напрямів.

*Автоматизація документообігу* зменшує паперове навантаження, пришвидшує погодження документів, покращує контроль за договорами, накладними, актами виконаних робіт, складськими документами та звітністю.

В умовах війни особливу роль відіграє Державний аграрний реєстр. Через нього аграрії можуть подавати заявки на окремі види державної підтримки, зокрема бюджетні субсидії та дотації [12]. Це є прикладом *організаційно-цифрової інновації* на рівні взаємодії агробізнесу й держави.

Аграрні підприємства дедалі більше потребують інструментів прогнозування витрат, врожайності, попиту, цін і фінансових результатів. *Аналітика* дозволяє керівництву ухвалювати рішення не інтуїтивно, а на основі даних.

*Інновації у логістиці та управлінні запасами* мають велике значення, оскільки, через воєнні ризики та нестабільність транспортних маршрутів агропідприємствам необхідно планувати альтернативні канали постачання і збуту, контролювати залишки продукції, оптимізувати складські процеси та знижувати витрати на транспортування.

Перебої з енергопостачанням і зростання вартості енергоресурсів роблять актуальними *інвестиції в енергоефективне обладнання*, резервні джерела живлення, сонячні електростанції для власного споживання, економні системи сушіння та зберігання зерна.

Актуальним стає *впровадження систем оцінювання ризиків*: воєнних, логістичних, фінансових, кліматичних, кадрових і виробничих. Такі інновації дозволяють підприємству швидше адаптуватися до змін і зменшувати втрати.

У сучасних умовах діяльності агропідприємств особливого значення набувають інновації, які мають практичну спрямованість і дають змогу швидко реагувати на виробничі, фінансові, логістичні та безпекові виклики.

В умовах війни, зростання вартості ресурсів, нестабільності ринків і потреби у підвищенні ефективності управління найбільш затребуваними стають ті інноваційні рішення, які допомагають зменшити витрати, посилити контроль за виробничими процесами, підвищити врожайність і забезпечити стійкість підприємства. Основні з них узагальнено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Найбільш затребувані інновації, які сьогодні потрібні агропідприємствам

| Затребувана інновація      | Яку проблему вирішує                                             | Очікуваний результат                                                     |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| GPS-моніторинг техніки     | Перевитрати пального, простої, слабкий контроль польових робіт   | Зниження витрат, контроль техніки, підвищення дисципліни виконання робіт |
| Точне землеробство         | Нерівномірне внесення добрив, недостатній контроль стану посівів | Раціональне використання ресурсів, підвищення врожайності                |
| Супутниковий моніторинг    | Недостатня інформація про стан полів                             | Оперативне виявлення проблемних ділянок                                  |
| ERP-система                | Розрізненість даних про фінанси, запаси, виробництво і збут      | Єдина система управління ресурсами підприємства                          |
| Електронний документообіг  | Повільна обробка документів, паперове навантаження               | Прискорення управлінських процесів                                       |
| Аналітика даних            | Недостатня обґрунтованість управлінських рішень                  | Прогнозування витрат, врожайності, прибутковості                         |
| Цифрові державні платформи | Складність доступу до підтримки та грантів                       | Спрощення взаємодії з державними програмами                              |
| Енергоощадні технології    | Висока вартість енергії та ризики перебоїв                       | Зменшення енергозалежності та витрат                                     |
| Ризик-менеджмент           | Воєнні, логістичні, фінансові й кліматичні ризики                | Підвищення стійкості підприємства                                        |

*Джерело: побудовано автором за матеріалами [16-18]*

Інноваційний розвиток агропідприємств є складним і багатограним процесом, який охоплює технологічні, організаційні, управлінські, цифрові, фінансові, логістичні та екологічні зміни. Його особливість полягає в тому, що аграрне виробництво залежить від землі, природно-кліматичних умов, сезонності, ресурсного забезпечення, логістики та ринкової кон'юнктури.

В умовах війни в Україні інновації набувають особливо важливого значення, оскільки дозволяють агропідприємствам підвищувати стійкість, знижувати витрати, краще контролювати ресурси, адаптуватися до ризиків і забезпечувати безперервність виробничої діяльності. Найбільш актуальними для аграріїв сьогодні є точне землеробство, GPS-моніторинг техніки, супутниковий моніторинг посівів, ERP-системи, електронний документообіг, цифрові платформи державної підтримки, аналітика даних, енергоощадні

технології та системи ризик-менеджменту.

Управлінські інновації відіграють особливу роль, оскільки саме вони забезпечують організаційну спроможність підприємства впроваджувати зміни. Для агропідприємств вони проявляються у стратегічному плануванні, цифровому обліку, контролі витрат, управлінні логістикою, мотивації персоналу, оцінюванні ризиків і використанні сучасних інформаційних систем.

Таким чином, інноваційний розвиток агропідприємства слід розглядати не як одноразове впровадження окремої технології, а як постійний процес оновлення виробництва, управління та взаємодії з ринком. Саме такий підхід створює передумови для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості аграрного підприємства.

### **1.3. Цифрові технології як інструмент розвитку аграрного підприємства**

Цифрові технології стають одним із найважливіших інструментів підвищення ефективності діяльності агропідприємств. Якщо раніше основна увага в аграрному виробництві приділялася переважно технічному оновленню машинно-тракторного парку, збільшенню площ посівів або використанню нових сортів сільськогосподарських культур, то сьогодні конкурентоспроможність аграрного підприємства значною мірою залежить від здатності швидко збирати, обробляти та використовувати інформацію для прийняття управлінських рішень.

Цифрові технології в аграрній сфері охоплюють широкий комплекс інструментів: GPS-моніторинг техніки, супутниковий моніторинг посівів, точне землеробство, ERP- і CRM-системи, електронний документообіг, цифрові платформи державної підтримки, аналітику даних, дрони, сенсори, мобільні додатки, хмарні сервіси та автоматизовані системи управління виробничими процесами. Їх використання дозволяє агропідприємству не

лише підвищити продуктивність, а й краще контролювати витрати, зменшувати виробничі втрати, оптимізувати використання ресурсів і швидше адаптуватися до зовнішніх викликів.

Дослідження цифрових технологій як інструменту розвитку аграрного підприємства зумовлена тим, що аграрний сектор України функціонує в умовах високої нестабільності, спричиненої війною, зростанням вартості ресурсів, логістичними ускладненнями, кліматичними змінами та посиленням конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках. За даними Світового банку, аграрний сектор України до повномасштабної війни мав значну роль у формуванні ВВП, зайнятості та експорту, а агропродовольчий експорт у 2021 році становив 41% товарного експорту країни [19].

В умовах війни цифровізація агропідприємств набуває особливої практичної ваги. Вона дає змогу зменшити залежність від ручного обліку, підвищити прозорість управління ресурсами, контролювати використання пального, насіння, добрив, засобів захисту рослин, а також оперативно реагувати на зміни у виробничому середовищі. FAO зазначає, що цифрові технології у зерновому секторі України мають потенціал підвищувати продуктивність, знижувати витрати та скорочувати шкідливі викиди, хоча їх впровадження потребує певних початкових інвестицій [20].

Крім того, цифрові рішення стають важливим інструментом взаємодії аграріїв із державою та фінансовими установами. Прикладом цього є Державний аграрний реєстр, який функціонує як цифрова платформа для агровиробників і дозволяє подавати заявки на державну підтримку, субсидії, кредитні програми та допомогу від міжнародних донорів [21].

Цифрові технології в аграрному підприємстві можна визначити як сукупність інформаційних, аналітичних, автоматизованих і комунікаційних інструментів, які використовуються для збору, обробки, збереження, аналізу та практичного застосування даних у процесі виробництва, управління, збуту, фінансового планування та контролю ресурсів.

У практичному значенні цифрові технології дозволяють

агropідприємству перейти від традиційної моделі управління, заснованої переважно на досвіді керівника та паперовому обліку, до більш сучасної моделі, у якій управлінські рішення приймаються на основі даних. Це означає, що підприємство може точніше планувати посівну кампанію, контролювати роботу техніки, аналізувати стан полів, прогнозувати врожайність, управляти запасами, відстежувати фінансові показники та оцінювати ефективність окремих виробничих процесів.

Особливо важливим є те, що цифровізація не обмежується лише технічними засобами. Вона передбачає зміну всієї системи управління підприємством: обліку, планування, контролю, комунікацій, взаємодії з працівниками, постачальниками, покупцями, державними органами та фінансовими партнерами (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Основні сучасні цифрові технології в розвитку аграрного підприємства

| Цифрова технологія              | Сутність                                                                                                        | Значення для аграрного підприємства                                                                                    |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                               | 2                                                                                                               | 3                                                                                                                      |
| GPS-моніторинг техніки          | Система контролю місцезнаходження, маршрутів, швидкості руху та використання сільськогосподарської техніки.     | Дозволяє контролювати витрати пального, зменшувати простой, запобігати нецільовому використанню техніки.               |
| Точне землеробство              | Підхід до управління полем на основі просторових даних про ґрунт, посіви, врожайність і ресурси.                | Забезпечує точне внесення добрив, насіння та засобів захисту рослин, сприяє зменшенню витрат і підвищенню врожайності. |
| Супутниковий моніторинг посівів | Використання супутникових знімків для оцінки стану полів і рослин.                                              | Дає змогу швидко виявляти проблемні ділянки, оцінювати стан посівів і прогнозувати врожайність.                        |
| Дрони                           | Безпілотні літальні апарати для обстеження полів, картографування, моніторингу посівів або внесення препаратів. | Підвищують оперативність контролю за станом полів і зменшують потребу в ручному обстеженні великих площ.               |
| ERP-системи                     | Інформаційні системи для управління ресурсами підприємства.                                                     | Об'єднують дані про фінанси, запаси, виробництво, техніку, персонал і збут в єдину систему управління.                 |
| CRM-системи                     | Цифрові системи управління клієнтами, покупцями, партнерами та каналами збуту.                                  | Покращують взаємодію з покупцями, дозволяють вести клієнтську базу та планувати                                        |

|  |  |          |
|--|--|----------|
|  |  | продажі. |
|--|--|----------|

Продовження таблиці 1.8

| 1                          | 2                                                                            | 3                                                                                                 |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Електронний документообіг  | Автоматизований обмін, погодження та зберігання документів у цифровій формі. | Скорочує час обробки документів, зменшує паперове навантаження та підвищує прозорість управління. |
| Аналітика даних            | Збір і аналіз виробничої, фінансової, ринкової та управлінської інформації.  | Дозволяє прогнозувати витрати, врожайність, попит, прибутковість і ризики.                        |
| Хмарні сервіси             | Зберігання та обробка даних через онлайн-платформи.                          | Забезпечують доступ до інформації з різних місць і пристроїв, полегшують спільну роботу.          |
| Цифрові державні платформи | Онлайн-сервіси для взаємодії аграріїв із державою та програмами підтримки.   | Спрощують доступ до субсидій, грантів, кредитних програм і державної допомоги.                    |

Джерело: складено автором за матеріалами [19-23]

Наведені цифрові технології мають різне функціональне призначення, однак у сукупності вони формують цифрову основу розвитку аграрного підприємства. Їх використання дозволяє керівництву краще бачити реальний стан підприємства, оцінювати ефективність використання ресурсів і своєчасно приймати управлінські рішення.

Одним із найважливіших напрямів цифровізації аграрного підприємства є *точне землеробство*. Його сутність полягає у використанні даних про стан ґрунтів, посівів, рельєфу, вологозабезпечення, врожайність і потребу рослин у поживних речовинах для прийняття більш точних виробничих рішень.

Точне землеробство дозволяє застосовувати ресурси не однаково на всій площі поля, а диференційовано – відповідно до потреб конкретної ділянки. Наприклад, добрива, насіння або засоби захисту рослин можуть вноситися у різних нормах залежно від стану ґрунту та рослин. Це сприяє економії ресурсів, зменшенню екологічного навантаження та підвищенню врожайності.

FAO розглядає цифрові технології, зокрема точне землеробство, як один із напрямів підвищення ефективності аграрного виробництва, оскільки вони можуть забезпечувати вищу продуктивність, нижчі витрати та більш раціональне використання ресурсів [20].

Для українських агропідприємств точне землеробство є особливо

актуальним через зростання вартості добрив, пального, насіння і засобів захисту рослин. В умовах, коли кожна виробнича операція має безпосередній вплив на собівартість продукції, точність використання ресурсів стає одним із головних чинників економічної стійкості.

*GPS-моніторинг* є одним із найбільш доступних і практично корисних цифрових інструментів для аграрного підприємства. Він дозволяє контролювати рух техніки, маршрути виконання робіт, витрати пального, час простоїв, швидкість руху та якість виконання польових операцій.

Для агропідприємства це має важливе значення, оскільки техніка та пальне є одними з найбільш витратних елементів виробничого процесу. Завдяки *GPS-моніторингу* керівництво може виявляти нераціональне використання техніки, контролювати виконання робіт і підвищувати дисципліну працівників.

Супутниковий моніторинг посівів, у свою чергу, дає можливість дистанційно оцінювати стан рослин, виявляти ділянки з недостатнім розвитком, визначати проблеми з вологозабезпеченням, шкідниками, хворобами або нерівномірним внесенням добрив. Ця технологія є особливо корисною для підприємств, які обробляють значні земельні площі та не можуть постійно здійснювати ручний контроль кожного поля.

Сучасні дослідження цифрових інновацій в аграрному секторі України відзначають важливість точного землеробства, автоматизації процесів, дронів, супутникового моніторингу та систем управління даними для підвищення врожайності, оптимізації ресурсів і зниження витрат [22].

Для розвитку аграрного підприємства важливе значення мають не лише виробничі цифрові технології, а й управлінські інформаційні системи. Серед них особливе місце займають *ERP- і CRM-системи*.

*ERP-система* – це цифрова система управління ресурсами підприємства, яка дозволяє об'єднати в єдиному інформаційному середовищі дані про виробництво, фінанси, запаси, техніку, персонал, закупівлі, логістику і збут. Для агропідприємства *ERP-система* є корисною тому, що

допомагає контролювати собівартість продукції, планувати виробничі операції, аналізувати витрати за культурами, вести складський облік і оцінювати ефективність діяльності.

CRM-система використовується для управління взаємовідносинами з клієнтами, покупцями, постачальниками та партнерами. Для аграрного підприємства це важливо у процесі продажу зернових, олійних та іншої сільськогосподарської продукції, ведення переговорів із покупцями, контролю договорів, обліку заявок і формування клієнтської бази.

В умовах ринкової нестабільності CRM-система дає змогу краще працювати з покупцями, швидше реагувати на зміни попиту та підтримувати довгострокові партнерські відносини.

*Електронний документообіг* є важливою складовою цифрової трансформації аграрного підприємства. Він дозволяє скоротити час підготовки, погодження, зберігання та обміну документами. Це особливо актуально для агропідприємств, які працюють із великою кількістю договорів, накладних, актів виконаних робіт, складських документів, фінансової звітності та документів щодо реалізації продукції.

Застосування електронного документообігу сприяє зменшенню адміністративних витрат, підвищенню прозорості управління, покращенню контролю за виконанням договорів і прискоренню внутрішніх бізнес-процесів.

Окреме значення мають цифрові державні платформи. Державний аграрний реєстр є прикладом цифрового інструменту, який спрощує взаємодію аграріїв із державою. Через такі платформи агровиробники можуть отримувати доступ до інформації, подавати заявки на підтримку, користуватися державними програмами та залучати додаткові ресурси для розвитку [21; 24].

Однією з головних переваг цифрових технологій є можливість накопичення та *аналізу значних обсягів даних*. Для аграрного підприємства це можуть бути дані про врожайність, витрати пального, використання добрив,

стан посівів, погодні умови, ціни на продукцію, залишки на складах, фінансові результати, виконання планів і роботу персоналу.

Аналітика даних дозволяє керівництву підприємства не лише оцінювати минулі результати, а й прогнозувати майбутні. Наприклад, на основі даних можна визначити, які культури є найбільш прибутковими, які поля потребують додаткового обробітку, де виникають перевитрати ресурсів, які витрати найбільше впливають на собівартість, а також які рішення можуть покращити фінансові результати підприємства.

У сучасних умовах, коли аграрії працюють в умовах війни, нестабільного експорту, коливання цін і високої вартості ресурсів, аналітика даних стає необхідним інструментом управління ризиками. Світовий банк також підкреслює значення цифрового доступу до ринків і фінансових сервісів для інвестиційного розвитку малих і середніх господарств в Україні [23].

Цифрові технології мають комплексне значення для розвитку аграрного підприємства, оскільки, як представлено в таблиці 1.9, впливають одночасно на виробництво, управління, фінанси, логістику, збут і взаємодію із зовнішнім середовищем [26].

Таблиця 1.9 – Напрями впливу цифровізації на аграрний сектор

| Напрямок впливу цифрових технологій | Зміст впливу на аграрне підприємство                                                      |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підвищення ефективності виробництва | Оптимізація посіву, обробітку ґрунту, внесення добрив, захисту рослин і збирання врожаю.  |
| Зниження витрат                     | Контроль пального, добрив, насіння, техніки, трудових ресурсів і адміністративних витрат. |
| Покращення управлінських рішень     | Використання даних і аналітики для планування, прогнозування та контролю результатів.     |
| Підвищення прозорості обліку        | Автоматизація обліку запасів, фінансів, виробничих операцій і документообігу.             |
| Оптимізація логістики               | Планування маршрутів, контроль транспортування, управління складськими залишками.         |
| Розвиток збуту                      | Використання CRM-систем, цифрових каналів комунікації та онлайн-платформ.                 |
| Підвищення стійкості                | Краще реагування на воєнні, ринкові, кліматичні та фінансові ризики.                      |
| Доступ до підтримки                 | Використання державних цифрових платформ, грантів, субсидій і програм допомоги.           |

*Джерело: складено автором за матеріалами [24; 25; 26]*

Таким чином, цифрові технології слід розглядати не як допоміжний елемент, а як один із центральних інструментів розвитку сучасного аграрного підприємства. Вони забезпечують перехід від інтуїтивного управління до управління на основі даних, що особливо важливо в умовах невизначеності та зростання ризиків.

Цифрові технології є важливим інструментом розвитку аграрного підприємства, оскільки вони забезпечують підвищення ефективності виробництва, раціональне використання ресурсів, зниження витрат, покращення якості управлінських рішень і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Сучасні цифрові інструменти в аграрній сфері охоплюють GPS-моніторинг техніки, точне землеробство, супутниковий моніторинг посівів, дрони, ERP- і CRM-системи, електронний документообіг, аналітику даних, хмарні сервіси та цифрові державні платформи. Їх використання дозволяє агропідприємству краще контролювати виробничі процеси, фінансові потоки, логістику, збут і взаємодію з партнерами.

В умовах війни в Україні цифрові технології набувають особливого значення, оскільки допомагають аграріям адаптуватися до нестабільності, зменшувати втрати, підвищувати стійкість і забезпечувати безперервність господарської діяльності. Саме тому цифровізація повинна розглядатися як один із ключових напрямів інноваційної стратегії аграрного підприємства.

Для підприємств, які займаються вирощуванням зернових та олійних культур, цифрові технології є особливо корисними, оскільки вони дозволяють оптимізувати використання землі, техніки, пального, добрив і трудових ресурсів. У результаті цифрова трансформація створює передумови для підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку агропідприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ПРИВАТНА АГРОФІРМА “МЮННТ”»

#### 2.1. Загальна характеристика ПП «Приватна агрофірма “МЮННТ”»

Приватне підприємство «Приватна агрофірма “МЮННТ”» є суб’єктом господарювання аграрного сектору, діяльність якого пов’язана насамперед із вирощуванням зернових, бобових та олійних культур. Підприємство функціонує у Кіровоградській області та є прикладом агропідприємства, яке поєднує рослинництво, окремі напрями тваринництва, переробку, зберігання сільськогосподарської продукції та її реалізацію.

ПП «Приватна агрофірма “МЮННТ”» зареєстроване як приватне підприємство з кодом ЄДРПОУ 20660017. Повна назва підприємства – Приватне підприємство «Приватна агрофірма “МЮННТ”», дата заснування – 06.09.2000 р., місцезнаходження – 28200, Україна, Кіровоградська область, Новгородківський район, селище міського типу Новгородка, вул. Дружби, буд. 89. Директором підприємства є Монашка Миколу Дмитровича, а розмір статутного капіталу становить 7000 грн [27].

Основним видом діяльності ПП «ПА “МЮННТ”» є КВЕД 01.11 – вирощування зернових культур, крім рису, бобових культур і насіння олійних культур [27]. Це свідчить про те, що ключовою виробничою спеціалізацією підприємства є рослинництво, зокрема вирощування сільськогосподарських культур, які мають важливе значення для продовольчої безпеки, внутрішнього ринку та експортного потенціалу України. ПП «ПА

“МЮННТ”» окрім вирощування зернових займається ще також свинарством, а основною культурою агрофірми є кукурудза [29; 30].

Історія розвитку ПП «ПА “МЮННТ”» пов’язана з формуванням багатопрофільного аграрного підприємства, основою якого є рослинництво, доповнене тваринництвом, переробкою та інфраструктурою зберігання продукції. Така модель діяльності є характерною для сучасних агропідприємств, які прагнуть не лише вирощувати сільськогосподарську продукцію, а й створювати додану вартість шляхом її переробки, зберігання та реалізації.

ПП «ПА “МЮННТ”» здійснює діяльність у сфері аграрного виробництва, головним напрямом якого є вирощування зернових, бобових і олійних культур. Водночас перелік додаткових КВЕДів, поданий у відкритих реєстраційних джерелах, свідчить про широку господарську спрямованість підприємства. Серед додаткових напрямів діяльності зазначені вирощування овочів, баштанних культур, плодово-ягідної продукції, розведення великої рогатої худоби, свиней, допоміжна діяльність у рослинництві й тваринництві, післяурожайна діяльність, оброблення насіння, перероблення сільськогосподарської продукції, виробництво харчових продуктів, оптова та роздрібна торгівля, складське господарство, вантажний автомобільний транспорт та інші види діяльності [27].

Важливою особливістю ПП «ПА “МЮННТ”» є наявність елементів вертикальної інтеграції. Зернові культури, вирощені на власних полях, використовуються як сировина для виробництва комбікормів на комбікормовому заводі агрофірми. Комбікормовий завод у с. Кам’янець оснащений сучасним обладнанням, автоматизований і щомісяця виробляє близько 1000–1200 т комбікорму, переважно для власних потреб [28]. В таблиці 2.1 наведено основні напрями діяльності ПП «ПА “МЮННТ”»

Таблиця 2.1 – Напрями діяльності досліджуваного підприємства

| Напрям діяльності | Зміст                                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------------|
| Рослинництво      | Вирощування зернових, бобових, олійних і технічних культур |
| Тваринництво      | Зокрема свинарство                                         |

|                      |                                                                                                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Переробка            | Виробництво комбікормів, борошномельно-круп'яної продукції, макаронних, хлібобулочних і кондитерських виробів |
| Зберігання           | Елеваторні потужності, очищення, сушіння та зберігання зерна                                                  |
| Логістика            | Автомобільне та залізничне відвантаження, вантажний транспорт                                                 |
| Торгівля             | Оптова й роздрібна реалізація продукції, мережа фірмових магазинів                                            |
| Управління ресурсами | Організація виробництва, переробки, збуту, логістики та внутрішнього забезпечення                             |

*Джерело: складено автором за матеріалами [27-29]*

Зазначені напрями свідчать, що підприємство функціонує не лише як виробник аграрної сировини, а як аграрно-виробнича структура з елементами переробки, логістики та торгівлі.

У своїй діяльності ПП «ПА «МЮННТ»» керується Статутом підприємства, чинним законодавством України, нормами цивільного, господарського, податкового, трудового, земельного та аграрного законодавства (Додаток А). Відповідно до положень Цивільного кодексу України, юридична особа приватного права створюється на підставі установчих документів, а юридична особа може діяти на підставі статуту або інших установчих документів [31; 32].

Статут підприємства визначає правовий статус організації, мету й предмет діяльності, порядок управління, права та обов'язки власника і керівника, порядок формування майна, використання прибутку, ведення господарської діяльності, трудові відносини, відповідальність підприємства та інші організаційно-правові питання. Для агропідприємства Статут має особливе значення, оскільки він закріплює основні напрями діяльності, межі господарської самостійності, порядок управління майном, прийняття управлінських рішень і взаємодію з працівниками, контрагентами та державними органами (Додаток А).

Діяльність ПП «ПА «МЮННТ»» також пов'язана з дотриманням вимог земельного законодавства щодо використання сільськогосподарських земель, податкового законодавства щодо сплати податків і зборів, трудового законодавства щодо організації праці найманих працівників, а також законодавства у сфері харчової безпеки, якщо йдеться про переробку та реалізацію харчової продукції.

З урахуванням напрямів діяльності підприємства його організаційну структуру доцільно охарактеризувати як лінійно-функціональну. Така структура є типовою для агропідприємств, оскільки поєднує централізоване керівництво з функціональним розподілом обов'язків між основними виробничими та управлінськими підрозділами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Організаційна структура ПП «ПА «МЮННТ»»

| Рівень / підрозділ                         | Основні функції                                                                                                                                |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Власник / засновник                        | Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства, контроль за використанням майна та результатами діяльності                             |
| Директор / генеральний директор            | Загальне керівництво підприємством, прийняття управлінських рішень, представництво підприємства у відносинах з контрагентами та органами влади |
| Виконавче керівництво                      | Організація поточної виробничої, комерційної та адміністративної діяльності                                                                    |
| Виробничий підрозділ рослинництва          | Планування та виконання посівних, агротехнічних і збиральних робіт, контроль за вирощуванням культур                                           |
| Тваринницький підрозділ                    | Організація діяльності у сфері свинарства, утримання поголів'я, забезпечення кормами                                                           |
| Підрозділ переробки                        | Виробництво комбікормів, хлібобулочних, макаронних та інших харчових продуктів                                                                 |
| Елеваторно-складський підрозділ            | Приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зернової продукції                                                                   |
| Логістичний підрозділ                      | Організація транспортування сировини, готової продукції, управління вантажними перевезеннями                                                   |
| Торговельний підрозділ                     | Реалізація продукції через оптові та роздрібні канали, робота з фірмовими магазинами                                                           |
| Бухгалтерія та фінансово-економічна служба | Ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, контроль витрат, податковий облік                                              |
| Кадрова та адміністративна служба          | Управління персоналом, документообіг, організація трудових відносин                                                                            |
| Юридичний / договірний супровід            | Підготовка договорів, контроль за виконанням зобов'язань, правове забезпечення діяльності                                                      |

*Джерело: складено автором за матеріалами [30-32]*

Така структура дозволяє підприємству забезпечувати координацію між виробництвом, переробкою, зберіганням, логістикою та збутом. Її перевагою є чіткий розподіл функцій, можливість контролю за окремими напрямками діяльності та підпорядкування ключових процесів єдиному управлінському центру. Водночас для подальшого інноваційного розвитку така структура потребує поступового вдосконалення через цифровізацію управлінських процесів, впровадження автоматизованого обліку, GPS-моніторингу техніки, електронного документообігу, ERP-систем і аналітики даних.

Особливістю діяльності ПП «ПА «МЮННТ»» є поєднання декількох взаємопов'язаних елементів аграрного бізнесу: вирощування сільськогосподарських культур, тваринництва, переробки продукції, зберігання зерна, логістики та торгівлі. Така модель створює передумови для формування інноваційної стратегії, оскільки підприємство має потребу в координації різних бізнес-процесів.

У рослинництві інноваційні рішення можуть бути спрямовані на впровадження точного землеробства, моніторинг стану посівів, автоматизацію планування польових робіт і контроль використання пального, насіння та добрив. У переробці актуальними є автоматизація виробничих ліній, контроль якості продукції та оптимізація енерговитрат. У зберіганні зерна важливими є цифровий контроль елеваторних процесів, управління залишками, автоматизація обліку та планування відвантаження. У торгівлі та збуті доцільним є використання CRM-систем, електронного документообігу та цифрових каналів комунікації з покупцями.

З огляду на те, що підприємство має елементи вертикально інтегрованої діяльності – від вирощування зерна до його переробки, зберігання й реалізації готової продукції – особливого значення набуває створення єдиного інформаційного середовища для управління ресурсами, витратами, запасами, виробничими завданнями та фінансовими результатами.

Загальна характеристика підприємства свідчить, що ПП «ПА «МЮННТ»» має значний потенціал для подальшого інноваційного розвитку. Найбільш доцільними напрямками вдосконалення його діяльності є цифровізація обліку, впровадження систем управління ресурсами, автоматизація документообігу, контроль виробничих процесів, розвиток логістики та використання сучасних цифрових інструментів для підвищення ефективності управління.

## **2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності**

## підприємства

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства є важливою складовою дипломного дослідження, оскільки дає змогу оцінити реальний фінансовий стан суб'єкта господарювання, визначити динаміку його активів, джерел фінансування, доходів, витрат, прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості. Для аграрного підприємства такий аналіз має особливе значення, адже агровиробництво залежить від сезонності, обсягу запасів, стану основних засобів, цін на продукцію, вартості ресурсів, логістичних умов і загальної ринкової ситуації.

Аналіз фінансово-економічних показників ПП «Приватна агрофірма “МЮННТ”» проведено за 2023–2025 роки на основі фінансової звітності підприємства за відповідні періоди. У таблицях розділу використано показники на кінець звітного року, а також розраховано абсолютне відхилення 2025 року до 2023 року. Інформаційною базою є фінансова звітність ПП «ПА “МЮННТ”» за 2023, 2024 і 2025 роки та аналітичні показниками підприємства у відкритих джерелах. Проведемо аналіз ключових індикаторів масштабності діяльності досліджуваного підприємства за останні три роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників масштабу діяльності ПП «ПА “МЮННТ”» за 2023–2025 роки

| Показник                              | 2023    | 2024    | 2025    | Абс. відх.<br>2025-2023 |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
| Кількість персоналу, осіб             | 137     | 125     | 110     | -27                     |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 239 519 | 251 118 | 255 274 | +15 755                 |
| Чистий прибуток, тис. грн             | 62 233  | 11 041  | 58 052  | -4 181                  |
| Активи, тис. грн                      | 297 892 | 295 621 | 373 792 | +75 900                 |
| Власний капітал, тис. грн             | 232 964 | 236 742 | 294 794 | +61 830                 |
| Поточні зобов'язання, тис. грн        | 64 928  | 58 879  | 78 998  | +14 070                 |
| Гроші та їх еквіваленти, тис. грн     | 4 940   | 15 286  | 3 317   | -1 623                  |

*Джерело: складено автором за матеріалами Додатків Б; В; Г*

За даними таблиці 2.3 видно, що протягом 2023–2025 років підприємство загалом зберегло позитивну динаміку за ключовими

масштабними показниками. Чистий дохід від реалізації зріс із 239 519 тис. грн у 2023 році до 255 274 тис. грн у 2025 році, тобто на 15 755 тис. грн. Це свідчить про збереження підприємством активної господарської діяльності та здатність генерувати виручку навіть в умовах воєнних і ринкових викликів.

Водночас чистий прибуток у 2025 році становив 58 052 тис. грн, що на 4 181 тис. грн менше, ніж у 2023 році. Найбільш проблемним був 2024 рік, коли чистий прибуток скоротився до 11 041 тис. грн. Це може свідчити про зростання собівартості, витрат на управління, збут або інші операційні витрати. У 2025 році підприємство суттєво покращило фінансовий результат, однак рівень чистого прибутку ще не досяг показника 2023 року.

Активи підприємства зросли на 75 900 тис. грн, що свідчить про розширення майнової бази. Власний капітал збільшився на 61 830 тис. грн, що є позитивною ознакою фінансової стійкості. Разом із тим кількість працівників скоротилася зі 137 осіб у 2023 році до 110 осіб у 2025 році, тобто на 27 осіб. Це може свідчити або про оптимізацію персоналу, або про зростання ролі механізації, автоматизації та цифровізації окремих процесів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз активів ПП «ПА «МЮННТ»» за 2023–2025 роки, тис. грн

| Показник                                        | 2023    | 2024    | 2025    | Абс. відх.<br>2025-2023 |
|-------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
| Необоротні активи                               | 71 090  | 92 887  | 108 620 | +37 530                 |
| Незавершені капітальні інвестиції               | 21 064  | 2 226   | 4 944   | -16 120                 |
| Основні засоби, залишкова вартість              | 42 685  | 82 686  | 95 714  | +53 029                 |
| Первісна вартість основних засобів              | 101 394 | 148 016 | 170 799 | +69 405                 |
| Знос основних засобів                           | 58 709  | 65 330  | 75 085  | +16 376                 |
| Довгострокові біологічні активи                 | 7 289   | 7 936   | 7 936   | +647                    |
| Оборотні активи                                 | 226 802 | 202 734 | 265 172 | +38 370                 |
| Запаси                                          | 147 519 | 121 982 | 185 164 | +37 645                 |
| Поточні біологічні активи                       | 57 090  | 49 126  | 55 180  | -1 910                  |
| Дебіторська заборгованість за продукцію         | 4 315   | 10 385  | 7 213   | +2 898                  |
| Дебіторська заборгованість за виданими авансами | 5 652   | 2 944   | 9 394   | +3 742                  |
| Гроші та їх еквіваленти                         | 4 940   | 15 286  | 3 317   | -1 623                  |
| Інші оборотні активи                            | 7 260   | 3 001   | 4 890   | -2 370                  |
| Баланс, усього активів                          | 297 892 | 295 621 | 373 792 | +75 900                 |

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків Б; В; Г

Аналіз активів свідчить про суттєве зростання майнового потенціалу ПП «ПА «МЮННТ»». Загальна вартість активів збільшилася з 297 892 тис. грн у 2023 році до 373 792 тис. грн у 2025 році, тобто на 75 900 тис. грн. Це є позитивною тенденцією, яка вказує на розширення ресурсної бази підприємства.

Найбільш помітне зростання відбулося за основними засобами: їх залишкова вартість збільшилася на 53 029 тис. грн, а первісна вартість – на 69 405 тис. грн. Це може свідчити про оновлення або розширення матеріально-технічної бази підприємства. Для агропідприємства це має важливе значення, оскільки основні засоби безпосередньо пов'язані з виробничою потужністю, технічним забезпеченням посівної, збиральної кампанії, зберіганням і переробкою продукції.

Разом із тим збільшення зносу основних засобів на 16 376 тис. грн свідчить про подальше фізичне старіння частини майна. Тому підприємству важливо продовжувати оновлення техніки та обладнання, а також впроваджувати цифрові інструменти контролю за їх використанням.

Оборотні активи зросли на 38 370 тис. грн. Основну роль у цьому відіграло збільшення запасів на 37 645 тис. грн. Для аграрного підприємства високий рівень запасів є типовим, оскільки діяльність пов'язана із сезонністю виробництва, зберіганням зернових і олійних культур, наявністю готової продукції, виробничих запасів і товарів. Водночас значне зростання запасів потребує якісного управління складськими залишками, логістикою та реалізацією продукції.

Грошові кошти у 2025 році скоротилися порівняно з 2023 роком на 1 623 тис. грн, а порівняно з 2024 роком – ще суттєвіше. Це свідчить про зниження найбільш ліквідної частини активів і потребує уваги з погляду платоспроможності.

В той же час, структура пасивів підприємства є загалом позитивною, оскільки основну частину джерел фінансування становить власний капітал

(табл. 2.5). У 2025 році власний капітал досяг 294 794 тис. грн, що на 61 830 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Основним джерелом зростання власного капіталу є збільшення нерозподіленого прибутку, що свідчить про накопичення підприємством внутрішніх фінансових ресурсів.

Позитивним є те, що у 2023–2025 роках підприємство не мало довгострокових зобов'язань. Це зменшує боргове навантаження та фінансові ризики. Водночас поточні зобов'язання у 2025 році збільшилися до 78 998 тис. грн, що на 14 070 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Основним джерелом цього зростання стала кредиторська заборгованість за товари, роботи й послуги, яка збільшилася на 7 485 тис. грн.

Таблиця 2.5 – Аналіз пасивів ПП «ПА “МЮННТ”» за 2023–2025 роки, тис. грн

| Показник                                               | 2023    | 2024    | 2025    | Абс. відх.<br>2025-2023 |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
| Власний капітал                                        | 232 964 | 236 742 | 294 794 | +61 830                 |
| Зареєстрований капітал                                 | 7       | 7       | 7       | 0                       |
| Нерозподілений прибуток                                | 228 274 | 232 052 | 290 104 | +61 830                 |
| Довгострокові зобов'язання                             | 0       | 0       | 0       | 0                       |
| Поточні зобов'язання і забезпечення                    | 64 928  | 58 879  | 78 998  | +14 070                 |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 34 215  | 27 224  | 41 700  | +7 485                  |
| Розрахунки з бюджетом                                  | 524     | 760     | 713     | +189                    |
| Розрахунки зі страхування                              | 63      | 191     | 206     | +143                    |
| Розрахунки з оплати праці                              | 237     | 970     | 777     | +540                    |
| Інші поточні зобов'язання                              | 29 889  | 29 734  | 35 602  | +5 713                  |
| Баланс, усього пасивів                                 | 297 892 | 295 621 | 373 792 | +75 900                 |

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків Б; В; Г

Зростання поточних зобов'язань не є критичним, оскільки підприємство має значний обсяг оборотних активів. Однак така динаміка вказує на потребу посилення контролю за розрахунками з постачальниками, строками погашення заборгованості та управлінням грошовими потоками.

Фінансові результати підприємства за 2023–2025 роки характеризуються нестабільною динамікою (табл. 2.6). Чистий дохід від реалізації щороку зростав: з 239 519 тис. грн у 2023 році до 255 274 тис. грн у 2025 році. Абсолютне зростання становило 15 755 тис. грн. Це свідчить про збереження підприємством ринкової активності та здатності нарощувати

обсяг реалізації

Водночас у 2024 році спостерігалось різке погіршення прибутковості. Собівартість реалізованої продукції зросла до 221 041 тис. грн, що призвело до скорочення валового прибутку до 30 077 тис. грн. У 2025 році ситуація суттєво покращилася: собівартість знизилася до 171 889 тис. грн, а валовий прибуток зріс до 83 385 тис. грн. Це свідчить про покращення співвідношення між доходами та виробничими витратами.

Адміністративні витрати зросли з 10 318 тис. грн у 2023 році до 17 731 тис. грн у 2025 році, тобто на 7 413 тис. грн. Витрати на збут також збільшилися на 2 167 тис. грн. Це свідчить про зростання витрат на управління та реалізацію продукції, що є важливим резервом для оптимізації.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансових результатів ПП «ПА «МЮННТ»» за 2023–2025 роки, тис. грн

| Показник                                        | 2023    | 2024    | 2025    | Абс. відх.<br>2025-2023 |
|-------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
| Чистий дохід від реалізації                     | 239 519 | 251 118 | 255 274 | +15 755                 |
| Собівартість реалізованої продукції             | 161 695 | 221 041 | 171 889 | +10 194                 |
| Валовий прибуток                                | 77 824  | 30 077  | 83 385  | +5 561                  |
| Інші операційні доходи                          | 0       | 5 125   | 3 313   | +3 313                  |
| Адміністративні витрати                         | 10 318  | 14 526  | 17 731  | +7 413                  |
| Витрати на збут                                 | 5 994   | 7 248   | 8 161   | +2 167                  |
| Інші операційні витрати                         | 2 417   | 2 387   | 2 754   | +337                    |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 59 095  | 11 041  | 58 052  | -1 043                  |
| Інші фінансові доходи                           | 4 011   | 0       | 0       | -4 011                  |
| Фінансові витрати                               | 873     | 0       | 0       | -873                    |
| Фінансовий результат до оподаткування           | 62 233  | 11 041  | 58 052  | -4 181                  |
| Чистий прибуток                                 | 62 233  | 11 041  | 58 052  | -4 181                  |

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків Б; В; Г

Операційний прибуток у 2025 році становив 58 052 тис. грн, що лише на 1 043 тис. грн менше, ніж у 2023 році. Тобто після значного падіння у 2024 році підприємство майже відновило рівень операційної прибутковості. Чистий прибуток у 2025 році становив 58 052 тис. грн, що є позитивним результатом, хоча він все ще нижчий за рівень 2023 року.

В той же час, фінансові коефіцієнти свідчать про достатньо високий рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства (табл. 2.7).

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році становив 335,67%, що означає значне перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями. Хоча порівняно з 2023 роком він знизився на 13,64 в. п., його рівень залишається високим.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2025 році становив 101,28%, тобто підприємство загалом здатне покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш мобільної частини оборотних активів без урахування запасів. Проте зниження цього показника порівняно з 2024 роком свідчить про зменшення фінансової гнучкості.

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансових коефіцієнтів ПП «ПА «МЮННТ»» за 2023–2025 роки

| Показник                                                     | 2023   | 2024   | 2025   | Абс. відх.<br>2025-2023 |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності, %                           | 349,31 | 344,32 | 335,67 | -13,64                  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %                         | 7,61   | 25,96  | 4,20   | -3,41                   |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності, %                            | 122,11 | 137,15 | 101,28 | -20,83                  |
| Коефіцієнт автономії, %                                      | 78,20  | 80,08  | 78,87  | +0,67                   |
| Рентабельність активів, ROA, %                               | 20,89  | 3,73   | 15,53  | -5,36                   |
| Рентабельність власного капіталу, ROE, %                     | 30,75  | 4,70   | 21,84  | -8,91                   |
| Чиста маржа, %                                               | 25,98  | 4,40   | 22,74  | -3,24                   |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, % | 327,70 | 254,87 | 271,40 | -56,30                  |
| Коефіцієнт заборгованості, %                                 | 21,80  | 19,92  | 21,13  | -0,67                   |

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків Б; В; Г

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2025 році становив лише 4,20%, що є нижчим, ніж у 2023 і 2024 роках. Це пояснюється скороченням обсягу грошових коштів до 3 317 тис. грн. Тому підприємству доцільно приділяти більшу увагу управлінню грошовими потоками.

Коефіцієнт автономії у 2025 році становив 78,87%, що є дуже високим рівнем фінансової незалежності. Це означає, що більша частина активів підприємства сформована за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт заборгованості у 2025 році становив 21,13%, тобто боргове навантаження залишається помірним.

Показники рентабельності у 2025 році суттєво покращилися порівняно з 2024 роком. Рентабельність активів зросла з 3,73% до 15,53%,

рентабельність власного капіталу – з 4,70% до 21,84%, а чиста маржа – з 4,40% до 22,74%. Водночас порівняно з 2023 роком ці показники залишаються дещо нижчими, що свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності діяльності.

Проведений аналіз показує, що ПП «ПА “МЮННТ”» у 2023–2025 роках зберегло фінансову стійкість, наростило активи та власний капітал, а також відновило прибутковість після помітного погіршення фінансових результатів у 2024 році. Найбільш позитивними тенденціями є:

- зростання загальної вартості активів на 75 900 тис. грн;
- збільшення власного капіталу на 61 830 тис. грн;
- зростання чистого доходу від реалізації на 15 755 тис. грн;
- суттєве покращення прибутковості у 2025 році порівняно з 2024 роком;
- відсутність довгострокових зобов'язань;
- високий рівень фінансової автономії;
- достатній рівень поточної та швидкої ліквідності.

Водночас аналіз виявив і певні проблемні аспекти. Зокрема, у 2025 році порівняно з 2023 роком зменшився чистий прибуток на 4 181 тис. грн, скоротилися грошові кошти на 1 623 тис. грн, зросли адміністративні витрати та витрати на збут, а також збільшилися поточні зобов'язання. Крім того, значна частка активів зосереджена у запасах, що є типовим для аграрного підприємства, але потребує якісного управління складськими залишками, логістикою та реалізацією продукції.

### **2.3. Оцінка використання інновацій та цифрових технологій на підприємстві**

Оцінка використання інновацій та цифрових технологій на підприємстві є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити, наскільки підприємство готове до цифрової трансформації, які інноваційні

рішення вже застосовуються у його діяльності, а які напрями потребують подальшого розвитку. Для аграрного підприємства така оцінка має особливе значення, адже сучасне агровиробництво потребує високого рівня технічного забезпечення, точного обліку ресурсів, контролю виробничих процесів, ефективного управління запасами, логістикою, переробкою та збутом.

ПП «Приватна агрофірма “МЮННТ”» є багатoproфільним агропідприємством, основним видом діяльності якого є вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур. Підприємство також має значний перелік додаткових видів діяльності, зокрема у сфері тваринництва, переробки сільськогосподарської продукції, виробництва харчових продуктів, оптової й роздрібної торгівлі, вантажного транспорту, складського господарства, консультування та надання інформаційних послуг [27]. Така багатофункціональність створює об’єктивну потребу у впровадженні інноваційних і цифрових управлінських рішень.

Оцінка фінансової звітності свідчить, що підприємство має достатній майновий потенціал для впровадження інновацій. У 2025 році активи ПП «ПА “МЮННТ”» становили 373 792 тис. грн, необоротні активи – 108 620 тис. грн, основні засоби за залишковою вартістю – 95 714 тис. грн, а первісна вартість основних засобів – 170 799 тис. грн. Водночас запаси підприємства становили 185 164 тис. грн, що свідчить про значний обсяг матеріальних ресурсів, готової продукції та виробничих запасів, які потребують якісного цифрового обліку й контролю.

Для порівняння, у 2023 році основні засоби підприємства за залишковою вартістю становили 42 685 тис. грн, а у 2024 році – 82 686 тис. грн. Тобто протягом 2023–2025 років відбулося суттєве зростання вартості основних засобів, що може свідчити про модернізацію матеріально-технічної бази підприємства.

Показники фінансових результатів також підтверджують наявність ресурсів для подальшого інноваційного розвитку. Дохід підприємства у 2025 році становив 255 274 000 грн, чистий прибуток – 58 052 000 грн, активи –

373 791 000 грн, а кількість працівників – 110 осіб (Додаток Г).

Таким чином, підприємство має фінансово-майнову основу для впровадження інновацій, однак значний обсяг запасів і складна структура діяльності підвищують потребу у цифровізації управління. В таблиці 2.8 наведено перелік ключових ознак присутності в діяльності підприємства інновацій.

З таблиці видно, що найбільш вираженими на підприємстві є технологічні, виробничі, логістичні та організаційні інновації. Найбільш чітко підтвердженим фактом є автоматизація комбікормового заводу, що свідчить про використання сучасних виробничих технологій [28]. Водночас відкриті джерела не містять прямих даних про впровадження ERP-систем, CRM-систем, GPS-моніторингу техніки, супутникового моніторингу посівів або комплексного електронного документообігу. Тому рівень цифровізації підприємства можна оцінити як частковий, із високим потенціалом подальшого розвитку.

Таблиця 2.8 – Основні ознаки використання інновацій на ПП «ПА «МІОНТ»»

| Напрямок інновацій      | Наявні прояви на підприємстві                                                                                                                                      | Оцінка рівня використання        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Технологічні інновації  | Сучасне обладнання на комбікормовому заводі, автоматизація виробництва комбікормів, високотехнологічне обладнання у пекарському виробництві                        | Високий рівень у сфері переробки |
| Виробничі інновації     | Поєднання рослинництва, тваринництва, виробництва комбікормів, переробки та випуску харчової продукції                                                             | Середній / достатній рівень      |
| Логістичні інновації    | Наявність елеватора, автоприймання, автомобільного та залізничного відвантаження                                                                                   | Достатній рівень                 |
| Організаційні інновації | Вертикальна інтеграція: вирощування – зберігання – переробка – торгівля                                                                                            | Достатній рівень                 |
| Маркетингові інновації  | Наявність близько 20 власних фірмових продуктових магазинів                                                                                                        | Середній рівень                  |
| Управлінські інновації  | Наявність багатопрофільної структури, яка потребує координації виробництва, переробки, логістики та збуту                                                          | Частково сформований рівень      |
| Цифрові інновації       | У відкритих джерелах прямо підтверджено автоматизацію комбікормового виробництва; інформації про ERP, CRM, GPS-моніторинг чи електронний документообіг не виявлено | Початковий / частковий рівень    |

*Джерело: складено автором*

У результаті проведеного моніторингу діяльності підприємства, в таблиці 2.9 наведено оцінку використання інновацій за основними його сферами.

Таблиця 2.9 – Оцінка рівня цифровізації основних напрямів діяльності  
ПП «ПА “МЮННТ”»

| Напрямок діяльності      | Наявні цифрові / інноваційні елементи                                                                                                        | Поточний рівень               | Резерви розвитку                                                                   |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                        | 2                                                                                                                                            | 3                             | 4                                                                                  |
| Рослинництво             | Відкриті джерела підтверджують масштабну рослинницьку діяльність, але не підтверджують використання GPS, дронів чи супутникового моніторингу | Початковий / не підтверджений | GPS-моніторинг техніки, карти полів, супутниковий моніторинг, точне землеробство   |
| Тваринництво             | Наявність свинарства та власного комбікормового забезпечення                                                                                 | Середній                      | Автоматизований облік поголів'я, контроль кормів, цифрова ветеринарна документація |
| Комбікормове виробництво | Повністю автоматизований комбікормовий завод, сучасне обладнання                                                                             | Високий                       | Інтеграція виробничих даних з ERP-системою                                         |

## Продовження таблиці 2.9

| 1                        | 2                                                                                | 3         | 4                                                                            |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------|
| Переробка                | Млин, макаронний цех, пекарня, кондитерський цех, високотехнологічне обладнання  | Достатній | Контроль якості, цифровий облік виробництва, автоматизація планування        |
| Елеватор і зберігання    | Зерноочисно-сушильний комплекс, автоприймання, авто- та залізничне відвантаження | Достатній | Цифровий контроль залишків, автоматизація елеваторних операцій, WMS-система  |
| Логістика                | Вантажний транспорт, складське господарство, відвантаження продукції             | Середній  | GPS-контроль транспорту, оптимізація маршрутів, цифрове управління доставкою |
| Торгівля                 | Власна мережа фірмових магазинів                                                 | Середній  | CRM-система, цифровий облік продажів, аналітика клієнтів                     |
| Управління підприємством | Значний обсяг активів, запасів, переробки та збуту потребує координації          | Частковий | ERP-система, електронний документообіг, управлінська аналітика               |

Джерело: складено автором

Загальна оцінка свідчить, що ПП «ПА «МЮННТ»» уже має окремі сильні інноваційні елементи, особливо у сфері автоматизації комбікормового виробництва, переробки та зберігання зерна. Однак цифрова трансформація підприємства поки що має несистемний характер, оскільки ми не спостерігаємо наявності єдиної цифрової системи управління всіма бізнес-процесами. Для визначення готовності ПП «ПА «МЮННТ»» до цифрової трансформації доцільно оцінити кілька ключових критеріїв: технічну базу, фінансовий потенціал, складність бізнес-процесів, кадрове забезпечення та потребу в цифровізації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка готовності ПП «ПА «МЮННТ»» до цифрової трансформації

| Критерій                      | Характеристика                                                                                                           | Оцінка                        |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Матеріально-технічна база     | Підприємство має основні засоби, переробні потужності, елеватор, комбікормовий завод, торговельну мережу                 | Висока                        |
| Фінансовий потенціал          | У 2025 році підприємство мало значний обсяг активів і прибутку, що створює можливості для інвестування в цифрові рішення | Висока                        |
| Рівень автоматизації          | Автоматизація підтверджена у комбікормовому виробництві; щодо інших процесів інформація обмежена                         | Середня                       |
| Складність бізнес-процесів    | Підприємство поєднує рослинництво, тваринництво, переробку, зберігання, логістику та торгівлю                            | Висока потреба в цифровізації |
| Кадрова база                  | Кількість працівників скорочується, що підвищує потребу в автоматизації процесів                                         | Середня                       |
| Управління запасами           | У 2025 році запаси становили 185 164 тис. грн, що потребує точного цифрового контролю                                    | Висока потреба                |
| Управління грошовими потоками | Грошові кошти у 2025 році становили 3 317 тис. грн, що потребує посиленого фінансового планування                        | Висока потреба                |
| Готовність до ERP/CRM         | Багатопрофільність діяльності створює об'єктивну потребу у впровадженні єдиної системи управління                        | Висока                        |

Джерело: складено автором

На основі проведеної оцінки можна зробити висновок, що

підприємство має *високу потребу* та *достатній потенціал* для цифрової трансформації. Найбільш підготовленими до впровадження цифрових рішень є напрями переробки, зберігання, логістики та фінансово-складського обліку. Найбільш перспективними цифровими інструментами для підприємства є ERP-система, GPS-моніторинг техніки й транспорту, електронний документообіг, цифровий складський облік, CRM-система та аналітика витрат і прибутковості.

Попри наявність окремих інноваційних елементів, оцінка діяльності ПП «ПА «МЮННТ»» дає змогу виокремити низку проблем які представлені на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Проблеми використання інновацій та цифрових технологій на ПП «ПА «МЮННТ»»

Джерело: побудовано автором

Проведена SWOT-оцінка показує, що підприємство має реальні передумови для цифрової трансформації, однак потребує системного підходу

до впровадження цифрових рішень (рис. 2.2). Найважливішим завданням є перехід від окремих технологічних інновацій до цілісної інноваційної стратегії, яка охоплюватиме виробництво, переробку, зберігання, логістику, фінанси, збут і управління персоналом.

| <b>Сильні сторони</b>                                                | <b>Слабкі сторони</b>                                                  |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Наявність автоматизованого комбікормового заводу                     | Недостатньо підтверджений рівень цифровізації управління               |
| Наявність переробних потужностей і високотехнологічного обладнання   | Відсутність відкритих даних про ERP, CRM, GPS-моніторинг               |
| Власний елеватор і потужності зберігання зерна                       | Значний обсяг запасів, що потребує цифрового контролю                  |
| Вертикальна інтеграція виробництва, переробки й торгівлі             | Відсутність підтвердження використання точного землеробства            |
| Достатній фінансовий потенціал для інвестицій                        | Скорочення кількості працівників потребує автоматизації                |
| <b>Можливості</b>                                                    | <b>Загрози</b>                                                         |
| Впровадження ERP-системи                                             | Зростання вартості техніки, програмного забезпечення та енергоресурсів |
| GPS-моніторинг техніки й транспорту                                  | Воєнні ризики, логістичні порушення, перебої з енергопостачанням       |
| Електронний документообіг                                            | Опір персоналу змінам і нестача цифрових компетентностей               |
| CRM-система для власної торговельної мережі                          | Кіберризики та потреба в захисті даних                                 |
| Аналітика прибутковості за культурами, підрозділами й каналами збуту | Недостатність інвестицій або відкладення цифрових проєктів             |

Рисунок 2.2 – SWOT-оцінка використання інновацій  
та цифрових технологій на ПП «ПА «МЮННТ»»

*Джерело: побудовано автором*

З урахуванням специфіки діяльності підприємства доцільно виділити наступні перспективні напрями цифровізації. Найбільш пріоритетним напрямом для ПП «ПА «МЮННТ»» є впровадження ERP-системи, оскільки підприємство має складну багатопрофільну структуру. ERP-система дозволить поєднати інформацію про вирощування культур, наявність запасів, переробку, елеваторне зберігання, транспорт, продажі, фінансові результати та персонал.

Другим важливим напрямом є GPS-моніторинг техніки й транспорту, оскільки підприємство має рослинницький напрям, вантажний автомобільний транспорт і логістичні операції. Третім напрямом є цифровий

складський облік, оскільки значний обсяг запасів потребує точного контролю.

Отже, оцінка використання інновацій та цифрових технологій на ПП «Приватна агрофірма “МЮННТ”» показала, що підприємство має достатній інноваційний потенціал і вже використовує окремі сучасні технологічні рішення. Найбільш вираженими інноваційними елементами є автоматизований комбікормовий завод, сучасне обладнання у переробці, власна елеваторна інфраструктура, зерноочисно-сушильний комплекс, автоприймання, автомобільне й залізничне відвантаження, а також власна мережа фірмових магазинів.

Разом із тим інноваційний розвиток підприємства наразі має переважно виробничо-технологічний характер. Відкриті джерела не підтверджують наявності комплексної цифрової системи управління, ERP-системи, CRM-системи, GPS-моніторингу техніки, супутникового моніторингу посівів або електронного документообігу. Тому цифровізацію ПП «ПА “МЮННТ”» можна оцінити як часткову, з високим потенціалом подальшого розвитку.

Фінансові показники підприємства свідчать про наявність ресурсної бази для цифрової трансформації: у 2025 році підприємство мало значний обсяг активів, основних засобів, запасів і позитивний фінансовий результат. Водночас саме значні запаси, багатoproфільність діяльності, наявність переробки, логістики, зберігання та торгівлі формують потребу у впровадженні сучасних цифрових інструментів управління.

Для подальшого інноваційного розвитку ПП «ПА “МЮННТ”» доцільно впроваджувати ERP-систему, GPS-моніторинг техніки та транспорту, електронний документообіг, цифровий складський облік, CRM-систему, супутниковий моніторинг посівів і аналітику витрат та прибутковості. Це дозволить підвищити ефективність управління, знизити витрати, покращити контроль ресурсів, посилити фінансову стійкість і сформувати основу для інноваційної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «ПРИВАТНА АГРОФІРМА “МЮННТ”»

#### **3.1. Пропозиції щодо впровадження цифрових технологій у діяльність досліджуваного агропідприємства**

Необхідність удосконалення інноваційної стратегії ПП «ПА “МЮННТ”» зумовлена тим, що підприємство вже має окремі інноваційні елементи, але вони здебільшого зосереджені у виробничо-технологічній сфері. Зокрема, за інформацією Elevatorist.com, комбікормовий завод підприємства оснащений сучасним обладнанням, повністю автоматизований і працює фактично за участі одного оператора; також підприємство має власний млин, макаронний цех, пекарню, кондитерський цех і елеваторні потужності.

Водночас відкриті джерела не підтверджують наявності комплексної ERP-системи, CRM-системи, GPS-моніторингу техніки, цифрового складського обліку або системної аналітики даних. Тому стратегічним завданням підприємства має стати перехід від окремих технологічних інновацій до комплексної цифрової трансформації управління.

Під час формування інноваційної стратегії ПП «ПА “МЮННТ”» доцільно виходити з того, що цифрові технології мають охопити всі ключові напрями діяльності підприємства: рослинництво, тваринництво, комбікормове виробництво, переробку, елеваторне зберігання, логістику, торгівлю, фінансовий облік і управління персоналом.

В таблиці 3.1 нами згруповано ключові цифрові рішення для досліджуваного підприємства які було запропоновано виходячи з даних

попередніх розділів роботи. Також в таблиці відображається на яку проблему рішення буде спрямовано, а також який може бути результат в разі реалізації зазначеного комплексу дій.

Таблиця 3.1 – Пропоновані цифрові рішення для ПП «ПА “МЮННТ”»

| Цифрове рішення                 | Основна проблема, яку вирішує                                              | Практичний результат для підприємства                  |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| ERP-система                     | Розрізненість управлінської інформації між підрозділами                    | Єдина база даних для управління підприємством          |
| GPS-моніторинг                  | Перевитрати пального, неконтрольовані простой, складність контролю техніки | Зниження витрат на пальне, контроль виконання робіт    |
| WMS / цифровий складський облік | Значний обсяг запасів і складність контролю залишків                       | Оперативний облік запасів, зменшення втрат і надлишків |
| Супутниковий моніторинг         | Недостатній контроль стану посівів                                         | Оперативне виявлення проблемних ділянок                |
| Електронний документообіг       | Повільна обробка документів і паперове навантаження                        | Прискорення погодження документів                      |
| CRM-система                     | Недостатня цифровізація збуту та торговельної мережі                       | Покращення роботи з покупцями й каналами продажу       |
| ВІ-аналітика                    | Обмежена деталізація управлінського аналізу                                | Оцінка прибутковості культур, підрозділів і продукції  |
| Система контролю якості         | Необхідність стабільної якості переробленої продукції                      | Підвищення довіри споживачів і контроль стандартів     |

*Джерело: складено автором*

Впровадження зазначених заходів доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі варто провести цифровий аудит підприємства, тобто визначити, які процеси вже автоматизовані, які дані ведуться в електронному вигляді, які підрозділи потребують першочергової цифровізації. На другому етапі доцільно впровадити цифровий складський облік, GPS-моніторинг і електронний документообіг, оскільки ці напрями можуть дати швидкий практичний ефект. На третьому етапі слід переходити до ERP-системи, CRM-системи та управлінської аналітики. На четвертому етапі доцільно розвивати супутниковий моніторинг, точне землеробство та цифрову оцінку прибутковості окремих культур (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження цифрових технологій у діяльність ПП «ПА “МЮННТ”»

| Етап                            | Зміст робіт                                                                               | Очікуваний результат                                            |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| I етап. Цифровий аудит          | Аналіз наявних облікових, виробничих, складських, логістичних і збутових процесів         | Визначення слабких місць і пріоритетів цифровізації             |
| II етап. Базова цифровізація    | Впровадження електронного документообігу, GPS-моніторингу та цифрового складського обліку | Швидке підвищення контролю за ресурсами, технікою і документами |
| III етап. Інтеграція управління | Впровадження ERP-системи та CRM-системи                                                   | Об'єднання фінансів, запасів, виробництва, логістики та збуту   |

|                                          |                                                                                                 |                                                 |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| IV етап. Аналітика та точне землеробство | Використання ВІ-аналітики, супутникового моніторингу, карт полів і оцінки прибутковості культур | Перехід до управління на основі даних           |
| V етап. Оцінка ефективності              | Порівняння показників до і після цифровізації                                                   | Коригування інноваційної стратегії підприємства |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, удосконалення інноваційної стратегії ПП «ПА «МЮННТ»» має базуватися на поступовому, але системному впровадженні цифрових технологій. Головним принципом такої стратегії повинно бути не придбання окремих програм або технічних засобів, а створення єдиної цифрової моделі управління підприємством.

### 3.2. Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів цифровізації має забезпечити для ПП «ПА «МЮННТ»» не лише технічне оновлення окремих процесів, а й загальне підвищення ефективності управління. Очікувані результати доцільно розглядати у виробничому, фінансовому, управлінському, логістичному, збутовому та стратегічному аспектах.

Передусім цифровізація сприятиме підвищенню прозорості управління. В умовах, коли підприємство поєднує рослинництво, тваринництво, переробку, зберігання, логістику і торгівлю, керівництво має потребу в оперативній, достовірній і повній інформації. Впровадження ERP-системи дозволить сформувати єдиний інформаційний простір, у якому будуть поєднані дані про витрати, запаси, техніку, персонал, виробництво, реалізацію продукції та фінансові результати (табл. 3.3).

Виробничий ефект очікується насамперед за рахунок впровадження GPS-моніторингу, супутникового моніторингу посівів і цифрового контролю використання ресурсів. Для агропідприємства це дозволить краще планувати польові роботи, контролювати фактичне використання техніки, зменшувати простой, уникати дублювання операцій і підвищувати якість агротехнічних рішень.

Фінансовий ефект буде пов'язаний із посиленням контролю за

витратами. У 2025 році підприємство мало значний чистий дохід і прибуток, однак також мало суттєві адміністративні витрати, витрати на збут і значні запаси. Тому впровадження управлінської аналітики дозволить виявляти неефективні витрати, оцінювати прибутковість окремих напрямів діяльності та підвищувати якість фінансового планування.

Окреме значення матиме цифровізація складського обліку. Запаси підприємства у 2025 році становили 185 164 тис. грн, що є значним обсягом активів, зосереджених у матеріальній формі. Система цифрового складського обліку дозволить контролювати залишки зерна, готової продукції, сировини, товарів, насіння, добрив, пального та комбікормів. Це дасть змогу зменшити ризики втрат, нераціонального зберігання, несвочасного поповнення запасів або надмірного накопичення продукції.

Логістичний ефект буде досягатися завдяки цифровому управлінню перевезеннями, маршрутами й відвантаженням. Підприємство має елеваторну інфраструктуру, автоприймання, автомобільне та залізничне відвантаження, а загальна місткість елеватора «Агрофірма Долинка» становить 50 тис. т одночасного зберігання. Це означає, що цифрове управління логістикою може стати важливим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства.

Збутовий ефект очікується через упровадження CRM-системи та цифрового обліку продажів. Наявність власної мережі магазинів створює можливості для аналізу попиту, контролю продажів, оцінки ефективності окремих торговельних точок, планування асортименту та покращення взаємодії з покупцями. Це особливо важливо для підприємства, яке не лише вирощує продукцію, а й переробляє її та реалізує через власні канали збуту.

Таблиця 3.3 – Очікувані результати від впровадження цифрових технологій у діяльність ПП «ПА «МІОННТ»»

| Напрямок заходів | Очікуваний результат                                                  | Показники, за якими можна оцінити ефект                                                   |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                | 2                                                                     | 3                                                                                         |
| ERP-система      | Підвищення узгодженості управління, об'єднання даних у єдиній системі | Швидкість підготовки управлінської звітності, точність планування, рівень контролю витрат |

|                           |                                                                                       |                                                                            |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| GPS-моніторинг            | Скорочення простоїв техніки, контроль пального, підвищення дисципліни виконання робіт | Витрати пального, кількість простоїв, відхилення від маршрутів             |
| Цифровий складський облік | Покращення контролю запасів і залишків продукції                                      | Обсяг надлишкових запасів, втрати при зберіганні, швидкість інвентаризації |
| Супутниковий моніторинг   | Підвищення точності агрономічних рішень                                               | Своєчасність виявлення проблемних ділянок, прогноз урожайності             |

## Продовження таблиці 3.3

| 1                         | 2                                                                     | 3                                                                                         |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Електронний документообіг | Зменшення паперового навантаження і прискорення погодження документів | Тривалість обробки документів, кількість паперових документів                             |
| CRM-система               | Покращення управління клієнтами, магазинами і каналами збуту          | Обсяг продажів, повторні замовлення, швидкість обробки заявок                             |
| ВІ-аналітика              | Підвищення обґрунтованості управлінських рішень                       | Прибутковість культур, підрозділів, магазинів і видів продукції                           |
| Система контролю якості   | Підвищення стабільності якості продукції                              | Кількість рекламаций, відповідність продукції стандартам, рівень задоволеності споживачів |

Джерело: складено автором

У результаті реалізації запропонованих заходів підприємство зможе перейти від часткової автоматизації окремих виробничих процесів до комплексної цифрової моделі управління. Це дозволить не лише підвищити ефективність поточної діяльності, а й створити основу для довгострокового інноваційного розвитку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Очікуваний вплив цифровізації на ключові проблеми ПП «ПА “МЮННТ”»

| Виявлена проблема                                              | Запропоноване рішення                                       | Очікуваний результат                                  |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Переважно виробничо-технологічний характер інновацій           | ERP-система, ВІ-аналітика, електронний документообіг        | Перехід до управлінської цифровізації                 |
| Значний обсяг запасів                                          | Цифровий складський облік, WMS-система                      | Зниження ризику втрат і надлишкових залишків          |
| Скорочення чисельності працівників                             | Автоматизація документообігу, обліку, планування і контролю | Зменшення навантаження на персонал                    |
| Відсутність підтверджених цифрових інструментів у рослинництві | GPS-моніторинг, супутниковий моніторинг, карти полів        | Підвищення керованості польових робіт                 |
| Нереалізований потенціал цифровізації збуту                    | CRM-система і цифровий облік продажів                       | Покращення роботи з покупцями та торговельною мережею |
| Висока складність багатoproфільної діяльності                  | Інтеграція даних у єдиний цифровий системі                  | Підвищення якості стратегічного управління            |

Джерело: складено автором

Очікувані результати від упровадження цифрових технологій мають проявитися у кількох основних напрямках.

По-перше, підвищиться ефективність використання ресурсів. За рахунок GPS-моніторингу, цифрового складського обліку та управлінської аналітики підприємство зможе краще контролювати пальне, добрива, насіння, готову продукцію, комбікорми, товари й транспортні витрати.

По-друге, покращиться якість управлінських рішень. Керівництво підприємства отримає можливість приймати рішення на основі оперативних

даних, а не лише на основі звітів за минулі періоди. Це особливо важливо в умовах війни, логістичних ризиків, коливання цін і зростання вартості ресурсів.

По-третє, підвищиться фінансова стійкість підприємства. Цифрові інструменти дозволять точніше планувати витрати, контролювати дебіторську й кредиторську заборгованість, аналізувати прибутковість окремих напрямів і швидше реагувати на фінансові відхилення.

По-четверте, буде посилено конкурентоспроможність підприємства. Наявність власного виробництва, переробки, елеваторної інфраструктури та торговельної мережі вже створює для ПП «ПА «МЮННТ»» значні переваги. Проте цифровізація дозволить повніше реалізувати цей потенціал через кращий контроль якості, збуту, логістики та взаємодії з покупцями.

По-п'яте, цифрові технології сприятимуть формуванню інноваційної культури підприємства. Впровадження ERP, CRM, електронного документообігу, GPS-моніторингу й аналітики даних потребує не лише технічних рішень, а й навчання персоналу, зміни підходів до планування, контролю і відповідальності. Це створює основу для подальшого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

Отже, очікуваними результатами реалізації запропонованих заходів є підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат, покращення контролю запасів, прискорення документообігу, підвищення якості управлінських рішень, посилення збутової діяльності та зростання конкурентоспроможності підприємства. У стратегічному вимірі цифровізація дозволить ПП «ПА «МЮННТ»» перейти від окремих інноваційних рішень до комплексної інноваційної моделі розвитку, що є важливою умовою його стійкості в умовах війни, ринкової нестабільності та цифрової трансформації аграрного сектору.

## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі на тему «Формування інноваційної стратегії агропідприємства в умовах цифрової трансформації» було досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти інноваційного розвитку аграрного підприємства на прикладі ПП «Приватна агрофірма “МЮННТ”». Проведене дослідження підтвердило, що в сучасних умовах інноваційна стратегія є важливою передумовою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості агропідприємства.

У *першому розділі* було розкрито сутність інновацій у діяльності підприємства. Встановлено, що інновації слід розглядати не лише як впровадження нової техніки чи технологій, а як комплексне оновлення виробничих, управлінських, організаційних, маркетингових, фінансових і цифрових процесів. Для агропідприємств інноваційний розвиток має особливе значення, оскільки їх діяльність залежить від природно-кліматичних умов, сезонності, стану ґрунтів, вартості ресурсів, логістики та ринкової кон'юнктури.

Визначено, що в умовах війни в Україні значення інновацій для аграрного сектору суттєво зростає. Аграрні підприємства стикаються з підвищенням витрат на паливо, добрива, насіння, засоби захисту рослин, із логістичними труднощами, кадровими проблемами та ризиками порушення виробничих процесів. За таких умов інновації виступають інструментом не лише розвитку, а й адаптації підприємства до кризового середовища.

У роботі встановлено, що основними напрямками інноваційного розвитку агропідприємств є технологічний, виробничий, управлінський, організаційний, цифровий, маркетинговий та екологічний напрями. Особливу роль відіграють цифрові технології: GPS-моніторинг техніки, супутниковий моніторинг посівів, точне землеробство, ERP- і CRM-системи, електронний документообіг, цифровий складський облік, аналітика даних та системи контролю якості.

У другому розділі було проведено аналіз діяльності ПП «Приватна агрофірма “МЮННТ”». Встановлено, що підприємство є багатoproфільним суб’єктом аграрного сектору, основним видом діяльності якого є вирощування зернових, бобових та олійних культур. Водночас підприємство також займається тваринництвом, виробництвом комбикормів, переробкою сільськогосподарської продукції, зберіганням зерна, логістикою, оптовою та роздрібною торгівлею.

Організаційна структура підприємства має ознаки лінійно-функціональної моделі управління. Вона поєднує централізоване керівництво з розподілом функцій між виробничими, переробними, логістичними, торговельними, фінансовими та адміністративними підрозділами. Така структура відповідає багатoproфільному характеру діяльності підприємства, але потребує подальшої цифровізації для підвищення оперативності управління.

Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив, що підприємство має достатній ресурсний потенціал для впровадження інновацій. У 2025 році активи підприємства становили 373 792 тис. грн, що на 75 900 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Власний капітал у 2025 році досяг 294 794 тис. грн, що свідчить про високий рівень фінансової самостійності підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання вартості основних засобів. Їх залишкова вартість збільшилася з 42 685 тис. грн у 2023 році до 95 714 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства, що створює передумови для подальшого інноваційного розвитку.

Разом із тим було виявлено певні проблеми. У 2025 році запаси підприємства становили 185 164 тис. грн, що підтверджує потребу у впровадженні цифрового складського обліку та системи управління залишками. Також спостерігалось скорочення кількості працівників зі 137 осіб у 2023 році до 110 осіб у 2025 році, що підвищує актуальність автоматизації виробничих та управлінських процесів.

Фінансові результати підприємства у 2023–2025 роках були нестабільними. Чистий дохід від реалізації зріс із 239 519 тис. грн у 2023 році до 255 274 тис. грн у 2025 році. Водночас чистий прибуток у 2025 році становив 58 052 тис. грн, що дещо менше, ніж у 2023 році, коли він становив 62 233 тис. грн. Найбільш складним був 2024 рік, коли прибуток суттєво знизився до 11 041 тис. грн, однак у 2025 році підприємство змогло значною мірою відновити прибутковість.

Оцінка використання інновацій та цифрових технологій показала, що ПП «ПА «МЮННТ»» уже має окремі інноваційні елементи. До них належать автоматизоване комбікормове виробництво, сучасні переробні потужності, елеваторна інфраструктура, зерноочисно-сушильний комплекс, автомобільне та залізничне відвантаження, а також власна мережа фірмових магазинів.

Водночас інноваційний розвиток підприємства має переважно виробничо-технологічний характер. У відкритих джерелах не підтверджено наявності комплексної ERP-системи, CRM-системи, GPS-моніторингу сільськогосподарської техніки, супутникового моніторингу посівів, електронного документообігу або цифрового складського обліку. Це свідчить про те, що цифровізація підприємства поки що є частковою та потребує системного розвитку.

У *третьому розділі* було запропоновано напрями вдосконалення інноваційної стратегії підприємства. Найбільш доцільними заходами визначено впровадження ERP-системи, GPS-моніторингу техніки й транспорту, цифрового складського обліку, супутникового моніторингу посівів, електронного документообігу, CRM-системи, ВІ-аналітики витрат і прибутковості, а також системи цифрового контролю якості продукції.

Особливе значення має впровадження ERP-системи, яка дозволить об'єднати дані про виробництво, запаси, фінанси, техніку, персонал, логістику, переробку і збут в єдиному інформаційному середовищі. Це дасть змогу підвищити прозорість управління, скоротити дублювання інформації та покращити якість управлінських рішень.

Цифровий складський облік є важливим через значний обсяг запасів підприємства. Його впровадження дозволить краще контролювати залишки зерна, готової продукції, комбікормів, товарів, насіння, добрив, пального та інших матеріальних ресурсів. GPS-моніторинг техніки й транспорту сприятиме зниженню витрат на пальне, контролю маршрутів, простоїв і виконання польових робіт.

CRM-система є доцільною з огляду на наявність у підприємства власної торговельної мережі. Вона дозволить цифровізувати роботу з клієнтами, аналізувати попит, контролювати продажі, оцінювати ефективність окремих торговельних точок і покращити взаємодію з покупцями.

Очікуваними результатами реалізації запропонованих заходів є підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат, покращення контролю запасів, прискорення документообігу, підвищення якості управлінських рішень, посилення збутової діяльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, мету дипломної роботи досягнуто. У роботі було розкрито теоретичні основи інноваційного розвитку агропідприємства, проаналізовано діяльність ПП «ПА «МЮННТ»», оцінено його фінансово-економічний стан і рівень використання інновацій, а також обґрунтовано напрями вдосконалення інноваційної стратегії.

Проведене дослідження підтвердило, що для ПП «ПА «МЮННТ»» формування інноваційної стратегії має бути спрямоване на системну цифровізацію управління, виробництва, обліку, логістики та збуту. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, краще використовувати наявні ресурси, зменшити витрати, посилити фінансову стійкість і забезпечити подальший розвиток в умовах цифрової трансформації аграрного сектору.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing ; Luxembourg : Eurostat, 2018. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html)
3. Hanappi H., Hanappi-Egger E. New Combinations: Taking Schumpeter's Concept Serious. Munich Personal RePEc Archive. URL: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/28396/>
4. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. Routledge. URL: <https://www.routledge.com/Innovation-and-Entrepreneurship/Drucker/p/book/9781138019195>
5. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2008. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/296f048d-4215-4652-8d84-2b3a26377a77/download>
6. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/2238a28b-a670-48b7-84cd-d59769b543a4/download>
7. Кара Н. І. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. Національний університет «Львівська політехніка». URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25480/nzmened-40-46.pdf>
8. Назарова Т. Сутність та значення інновацій у діяльності підприємства. Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2020. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/dfeeed34-248c-4d58-941e->

[3507201e5a53/content](#)

9. FAO report: agriculture remains a lifeline for rural families in war-affected Ukraine. Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2026.

URL: <https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-report--agriculture-remains-a-lifeline-for-rural-families-in-war-affected-ukraine/en>

10. Ukraine: Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025. OECD. 2025. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025\\_354e7040/full-report/ukraine\\_0e71d61e.html](https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_354e7040/full-report/ukraine_0e71d61e.html)

11. Landmines cost Ukraine \$11 bln in GDP each year, says report. Reuters. 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/landmines-cost-ukraine-11-bln-gdp-each-year-says-report-2024-09-10/>

12. Новини Державного аграрного реєстру. Державний аграрний реєстр. URL: <https://www.dar.gov.ua/novyny/>

13. Центр точного землеробства. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/service/idea/tsentr-tochnoho-zemlerobstva>

14. AgroTech в Україні: розвиток, інновації та стратегія до 2030. Kyivstar Business Hub. 2026. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agro-tech-v-ukrayini-rozvitok-innovacziyi-ta-strategiya-do-2030>

15. Priorities for Agricultural Support in Ukraine. World Bank. 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074615884/pdf/P1801981319afe091b8b71b33b7a901d4e.pdf>

16. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної політики. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya>

17. Цифрова трансформація аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/879>

18. Financing of Resilience and Reconstruction of the Agricultural Sector of Ukraine. German-Ukrainian Agricultural Policy Dialogue. 2024. URL:

[https://www.apd-](https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Taras_Gagalyuk_ENG.pdf)

[ukraine.de/fileadmin/user\\_upload/APD\\_Taras\\_Gagalyuk\\_ENG.pdf](https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Taras_Gagalyuk_ENG.pdf)

19. Priorities for Agricultural Support in Ukraine. World Bank. 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074615884/pdf/P1801981319afe091b8b71b33b7a901d4e.pdf>

20. Digital technologies in the grain sector of Ukraine. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1632192/>

21. За сприяння ЄС Україна запустила Державний аграрний реєстр — онлайн-платформу для підтримки фермерів. Київська обласна державна адміністрація. 2022. URL: <https://koda.gov.ua/za-spryyannya-yes-ukrayina-zapustyla-derzhavnyj-agrarnyj-reyestr-onlajn-platformu-dlya-pidtrymky-fermeriv/>

22. Цифрові інновації в аграрному секторі України та їх вплив на ефективність сільськогосподарського виробництва. Бізнес-навігатор. 2024. URL: [https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/76\\_2024/34.pdf](https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/34.pdf)

23. Deininger K., Ali D. A., Kussul N., Shelestov A., Lemoine G., Yailimova H. Impact of the Russian Invasion on Ukrainian Farmers' Productivity, Welfare and Food Security. World Bank. 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099854505312323587/pdf/IDU05ff5b311039670490b086000005b896147f3.pdf>

24. Державний аграрний реєстр. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.dar.gov.ua/>

25. Digital Agriculture in Ukraine 2025. IT Ukraine Association. 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/en/digital-agriculture-in-ukraine-2025/>

26. “Цифрове землеробство” як інструмент сталого розвитку аграрного сектору України. Економіка та суспільство. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1222/1177/>

27. ПП ПА «МЮННТ», код ЄДРПОУ 20660017. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/20660017>

28. МЮННТ. Elevatorist.com. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/473->

[myunnt](#)

29. ПП ПА «МЮННТ». Kurkul.com. URL:  
<https://kurkul.com/kompanii/2785-pp-pa-myunnt>

30. ПП ПА “МЮННТ”, ЄДРПОУ 20660017. Tripoli.land. URL:  
<https://tripoli.land/farmers/kirovogradskaya/novgorodkovskiy/privatna-agrofirma-20660017>

31. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>

32. Цивільний кодекс України. Глава 7. Загальні положення про юридичну особу. Бухгалтер 911. URL:  
<https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/grazdanskiy-kodeks/glava-7.html>

# ДОДАТКИ