

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ
ІНСТРУМЕНТІВ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Олександра ШЕЙКО

Науковий керівник,

к.е.н., доцентка

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК
«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ШЕЙКО ОЛЕКСАНДРІ ВОЛОДИМИРІВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи менеджменту підприємства на основі використання цифрових інструментів»

Науковий керівник: Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцентка, доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2026 р. № ____.

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність ФГ «Ялинівське 2007», періодична література з теми дослідження

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні засади удосконалення системи менеджменту підприємства на основі цифрових інструментів.

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЦИФРОВОЇ ГОТОВНОСТІ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Модель цифрового контуру менеджменту ФГ «Ялинівське 2007».

2. Профіль цифрової готовності підприємства.

3. Очікуваний економічний ефект за напрямками цифровізації.

4. Календарний план впровадження цифрових інструментів.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20 ____ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та визначення об'єкта вивчення	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання детального плану роботи та формулювання завдань для кваліфікаційної роботи	Вересень 2025 року	виконано
3.	Підбір і аналіз інформаційних джерел щодо теоретичних аспектів управління ризиками виробничого підприємства. Написання першого теоретичного розділу	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження особливостей організаційної, економічної та управлінської діяльності підприємства. Підготовка другого розділу, що включає дослідницько-аналітичну частину.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління ризиками виробничого підприємства. Виконання третього розділу, що містить проектно-рекомендаційні матеріали.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Формування висновків і пропозицій за результатами дослідження.	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог, підготовка супровідної документації.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та візуальних матеріалів для презентації результатів роботи.	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту на відповідність вимогам академічної доброчесності, зокрема оригінальності, відсутності плагіату, фабрикації та фальсифікації даних	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2026 року	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Олександра ШЕЙКО

Науковий керівник роботи

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	6
1.1. Сутність та складові системи менеджменту підприємства	6
1.2. Цифрові інструменти в управлінні сучасним підприємством	12
1.3. Особливості цифровізації менеджменту аграрних підприємств в умовах мінливого середовища	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Ялинівське 2007»	24
2.2. Оцінювання системи менеджменту та організації управлінських процесів в господарстві	32
2.3. Оцінювання цифрової готовності та проблем інформаційного забезпечення менеджменту	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	44
3.1. Обґрунтування використання цифрових інструментів для вдосконалення управління господарством	44
3.2. Впровадження цифрової системи моніторингу ресурсів, витрат і виробничих процесів	47
3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів цифровізації менеджменту	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Аграрні підприємства України функціонують в умовах, коли управлінські рішення дедалі більше залежать від швидкості отримання даних, якості аналітики та здатності керівництва оперативно реагувати на зміни ринку. Для фермерських господарств це питання є особливо актуальним, оскільки вони одночасно працюють із земельними, матеріальними, трудовими, фінансовими й інформаційними ресурсами, а результат діяльності залежить від погодних умов, сезонності виробництва, цін на ресурси, логістичних обмежень та кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції.

Управління підприємством на основі переважно усного обміну інформацією, розрізнених таблиць і несистематизованих управлінських рішень ускладнює контроль витрат, планування польових робіт, оцінювання ефективності використання техніки та прогнозування потреб у матеріальних ресурсах. Саме тому цифрові інструменти стають не лише допоміжним елементом менеджменту, а важливою передумовою стійкості підприємства. Вони дають можливість формувати єдину інформаційну базу, контролювати виробничі процеси, аналізувати показники в динаміці та швидше виявляти проблемні ділянки управління [10; 14].

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю удосконалення системи менеджменту ФГ «Ялинівське 2007» на основі використання цифрових інструментів, які можуть забезпечити більш якісне планування, контроль і координацію управлінських процесів. Господарство має аграрну спеціалізацію, здійснює вирощування зернових, бобових, олійних, овочевих культур, а також має супутні напрями діяльності, що створює потребу у системному управлінні ресурсами та витратами.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту ФГ «Ялинівське 2007» на основі використання цифрових інструментів.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі **завдання**: розкрити сутність і складові системи менеджменту підприємства; дослідити цифрові інструменти, що використовуються в управлінні сучасними підприємствами; визначити особливості цифровізації менеджменту аграрних підприємств; надати організаційно-економічну характеристику ФГ «Ялинівське 2007»; оцінити систему менеджменту та управлінські процеси господарства; виявити передумови використання цифрових інструментів; розробити практичні заходи з цифровізації менеджменту; оцінити очікувану ефективність запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи менеджменту ФГ «Ялинівське 2007». **Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні підходи до удосконалення системи менеджменту підприємства на основі цифрових інструментів.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу та синтезу, порівняльний метод, структурно-динамічний аналіз, табличний і графічний методи, SWOT-аналіз, метод експертного оцінювання, економічні розрахунки ефективності проєктних заходів. Інформаційною базою дослідження стали дані відкритих реєстрів щодо ФГ «Ялинівське 2007», узагальнені статистико-економічні матеріали по господарству, наукові публікації з питань менеджменту, цифровізації аграрного бізнесу та управління ресурсами, а також результати авторських розрахунків.

Під час підготовки роботи враховано вимоги академічної доброчесності, коректного використання джерел, недопущення фабрикації та фальсифікації даних, а також необхідність належного оформлення запозичених положень відповідно до університетських нормативних документів [4].

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення керованості господарства, зниження управлінських і виробничих втрат, покращення контролю за ресурсами, удосконалення планування польових робіт і підвищення оперативності прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

1.1. Сутність та складові системи менеджменту підприємства

Система менеджменту підприємства є впорядкованою сукупністю цілей, функцій, методів, організаційних структур, інформаційних потоків, управлінських рішень і механізмів контролю, які забезпечують досягнення стратегічних та поточних результатів діяльності. Її зміст не зводиться лише до роботи керівника або адміністративного персоналу: вона охоплює весь управлінський контур підприємства – планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль, аналіз і коригування дій [3; 7].

Сучасне розуміння системи менеджменту сформувалося внаслідок тривалої еволюції управлінської думки. Класична школа наукового управління, представлена працями Ф. Тейлора та А. Файоля, зосереджувалася на раціоналізації трудових операцій, чіткому поділі праці та формуванні універсальних принципів адміністрування. Школа людських відносин змістила акцент на соціально-психологічні чинники продуктивності, мотивацію та поведінку працівників. Подальший розвиток теорії управління привів до формування системного підходу, який розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів, і ситуаційного підходу, що обґрунтовує залежність управлінських рішень від конкретних умов середовища [1].

Саме системний та ситуаційний підходи становлять методологічну основу сучасного аграрного менеджменту. Системність вимагає розглядати господарство не як набір окремих відділів чи операцій, а як цілісний організм, у якому зміна одного елемента впливає на всі інші. Ситуаційність, своєю чергою, наголошує, що не існує єдиного універсального способу управління: ефективні рішення завжди враховують розмір підприємства, його ресурсну базу, галузеву специфіку та стан зовнішнього середовища. Для фермерського господарства це означає, що

запозичені без адаптації управлінські моделі великих агрохолдингів можуть виявитися неефективними [5].

З позиції функціонального підходу менеджмент підприємства охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. У фермерському господарстві ці функції мають прикладне наповнення: планування проявляється у формуванні сівозміни та бюджету сезону; організація – у розподілі техніки і працівників; мотивація – у стимулюванні персоналу до своєчасного виконання операцій; контроль – у перевірці витрат і результатів; регулювання – у коригуванні дій відповідно до погодних та ринкових змін [24].

Побудова ефективної системи менеджменту спирається на низку принципів, дотримання яких визначає її життєздатність. Принцип єдності цілей передбачає узгодженість завдань усіх підрозділів із загальною метою підприємства. Принцип ієрархічності забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління. Принцип зворотного зв'язку гарантує надходження інформації про результати виконання рішень, що дозволяє своєчасно вносити корективи. Принципи адаптивності та економічності означають здатність системи реагувати на зміни середовища без надмірних витрат на саме управління. Порушення хоча б одного з цих принципів знижує керованість підприємства [8].

Структурно система менеджменту складається з двох взаємодіючих підсистем – керуючої та керованої. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) охоплює керівника, спеціалістів і органи, що ухвалюють рішення та здійснюють управлінський вплив. Керована підсистема (об'єкт управління) включає виробничі процеси, ресурси, персонал і відносини, на які цей вплив спрямований. У фермерському господарстві суб'єктом управління найчастіше виступає голова господарства разом із головними спеціалістами, а об'єктом – земельні угіддя, техніка, матеріальні запаси та виробничі бригади. Якість управління визначається тим, наскільки точно й оперативно керуюча підсистема отримує інформацію про стан керованої [9].

Управлінська система в аграрному підприємстві відрізняється від аналогічної системи промислового чи торговельного підприємства тим, що вона безпосередньо

поєднує виробничо-технологічні, природні та економічні змінні. Управлінське рішення тут не може бути відкладене на тривалий час, адже несвоєчасне внесення добрив, затримка обробітку ґрунту або порушення строків збирання врожаю швидко перетворюються на фінансові втрати. Тому система менеджменту має забезпечувати не лише загальне планування, а й щоденне відстеження фактичного стану виробничих процесів [22].

Важливою складовою системи менеджменту є організаційна структура управління, яка закріплює розподіл функцій і характер підпорядкування. Для аграрних підприємств найбільш поширеними є лінійна, функціональна та лінійно-функціональна структури. Лінійна структура забезпечує чітку єдиноначальність і просту систему підпорядкування, проте перевантажує керівника. Функціональна структура передбачає спеціалізацію управлінських ланок за напрямками діяльності, але може породжувати суперечності між ними. Лінійно-функціональна структура, що поєднує переваги обох, є найбільш прийнятною для середніх фермерських господарств, оскільки зберігає єдиноначальність керівника і водночас використовує компетентність головних спеціалістів – агронома, інженера, бухгалтера [11].

Теоретичний зміст системи менеджменту доцільно розглядати через поєднання трьох рівнів. Перший рівень – стратегічний, що визначає довгострокові цілі, напрями розвитку, пріоритети інвестування і бажану позицію підприємства на ринку. Другий рівень – тактичний, на якому стратегічні цілі перетворюються на програми, бюджети, виробничі плани та організаційні рішення. Третій рівень – операційний, де здійснюється щоденне управління ресурсами, персоналом, технікою, запасами, посівами, логістикою та збутом.

Для фермерського господарства система менеджменту має певну специфіку. По-перше, управління часто концентрується в руках власника або керівника, що прискорює ухвалення рішень, але водночас створює ризик перевантаження управлінського центру. По-друге, значна частина управлінських процесів пов'язана з виробничими циклами рослинництва, а тому потребує календарного планування та контролю виконання агротехнологічних операцій. По-третє,

результативність менеджменту значною мірою залежить від якості інформації про стан земельних угідь, техніки, запасів, витрат і врожайності.

Управління в аграрному підприємстві потребує балансу між централізацією і делегуванням. Надмірна централізація забезпечує контроль, але може сповільнювати роботу, якщо кожне рішення погоджується лише керівником. Надмірне делегування без цифрового контролю також створює ризики, оскільки керівник втрачає повну картину процесів. Оптимальним є такий підхід, за якого відповідальні працівники мають чіткі функції, а керівник отримує агреговану інформацію для ухвалення рішень [25].

Система менеджменту виконує інтегруючу функцію, оскільки поєднує різні ресурси та процеси в єдиний механізм досягнення результату. Якщо окремі управлінські підсистеми працюють ізольовано, підприємство втрачає цілісність. Наприклад, планування виробництва без урахування запасів пального або фактичної готовності техніки може призвести до затримки польових робіт. Так само фінансове планування без оперативних даних про витрати на гектар не дає можливості реально оцінити собівартість продукції. Водночас система менеджменту не існує окремо від ресурсного потенціалу: за відсутності чіткого планування використання техніки чи обліку витрат за культурами цей потенціал реалізується лише частково, тому управлінська система має забезпечувати зв'язок між ресурсами, процесами і результатами [23].

Окремого значення набуває інформаційна складова менеджменту. У малих і середніх фермерських господарствах інформація часто зберігається у вигляді усних домовленостей, паперових журналів, окремих Excel-файлів або повідомлень у месенджерах. Такий підхід певний час може бути прийнятним, але зі зростанням кількості операцій він ускладнює контроль витрат, формування звітності та оцінювання ефективності окремих культур. Саме тому цифровізація менеджменту починається не з придбання складного програмного продукту, а з упорядкування управлінських даних [27].

Для об'єктивного аналізу системи менеджменту потрібна система критеріїв та показників її ефективності. До основних критеріїв належать результативність

(ступінь досягнення поставлених цілей), економічність (співвідношення отриманих результатів і витрат на управління), адаптивність (здатність реагувати на зміни) та якість управлінських рішень. Кількісними індикаторами можуть слугувати рівень виконання планових завдань, частка вчасно прийнятих рішень, тривалість управлінського циклу, витрати на одиницю продукції та оборотність ресурсів. Застосування таких показників дозволяє перейти від суб'єктивних оцінок «добре чи погано керується господарство» до вимірюваного аналізу, придатного для обґрунтування управлінських змін [26].

Оцінюючи систему менеджменту, важливо аналізувати не лише кінцевий прибуток, а й якість самого управлінського процесу. Прибуток може бути результатом сприятливої ринкової кон'юнктури, тоді як слабка система управління залишається прихованою. Натомість показники строків виконання робіт, точності планування витрат і рівня використання техніки дають глибше уявлення про реальний стан менеджменту. Особливу роль відіграє управлінська прозорість – доступ керівника до актуальної, структурованої і зрозумілої інформації, що дозволяє своєчасно виявляти перевитрати, порушення графіків і слабкі місця в організації праці [29].

На практиці система менеджменту має оцінюватися не тільки через наявність формальної організаційної структури, а й через здатність підприємства швидко знаходити відповідь на ключові управлінські питання: які ресурси є в наявності, які операції виконано, де виникають перевитрати, які культури забезпечують найкращий результат, які рішення мають бути прийняті найближчим часом. Якщо ці відповіді потребують тривалого ручного пошуку, система менеджменту втрачає оперативність [28].

Якість системи менеджменту безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і стійкість підприємства. В умовах, коли більшість аграрних виробників працюють із подібними природно-кліматичними ресурсами та технологіями, саме управлінська ефективність стає чинником, що визначає різницю в результатах. Господарство, здатне швидше реагувати на зміну цін, точніше планувати витрати й оперативніше координувати роботи, отримує

перевагу навіть за однакових виробничих умов. Таким чином, удосконалення системи менеджменту є не допоміжним, а стратегічним напрямом підвищення економічної стійкості фермерського господарства [13].

У цьому дослідженні система менеджменту розглядається як поєднання організаційної, інформаційної, аналітичної та контрольної підсистем. Такий підхід дає можливість не обмежуватися описом посадових обов'язків управлінського персоналу, а перейти до оцінювання реальної керованості господарства. Для ФГ «Ялинівське 2007» це особливо важливо, оскільки підприємство працює з різними групами ресурсів, має сезонні пікові навантаження та потребує синхронізації робіт між управлінським персоналом, виробничими працівниками і матеріально-технічною базою [31].

Таблиця 1.1

Основні складові системи менеджменту підприємства

Складова	Зміст	Значення для аграрного підприємства
Цілі управління	Формування стратегічних і поточних орієнтирів діяльності	Визначають виробничі, фінансові та ринкові пріоритети господарства
Організаційна структура	Розподіл функцій, повноважень і відповідальності	Забезпечує координацію керівника, спеціалістів і виробничих працівників
Інформаційна підсистема	Збирання, обробка, зберігання та передача управлінських даних	Дозволяє контролювати ресурси, витрати, техніку, посіви та результати
Методи управління	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні та цифрові методи	Формують механізм впливу на персонал і виробничі процеси
Контроль і аналіз	Порівняння фактичних результатів із плановими показниками	Допомагають виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення

Як видно з таблиці 1.1, система менеджменту підприємства має комплексний характер. Її результативність залежить не від окремого елемента, а від узгодженості всіх складових. Для аграрного підприємства найбільш чутливими є інформаційна підсистема, контроль ресурсів і здатність швидко коригувати виробничі плани.

На наш погляд, традиційне розуміння менеджменту як сукупності адміністративних дій є недостатнім для сучасного аграрного підприємства. У реальних умовах господарювання управління має бути зорієнтоване на дані, швидку комунікацію та постійне порівняння планових і фактичних показників. Саме тому цифровізація системи менеджменту стає важливою умовою не лише технологічного оновлення, а й підвищення економічної стійкості підприємства. Водночас навіть найкраща цифрова система не дасть очікуваного результату, якщо персонал не розуміє її призначення або сприймає її як додаткове навантаження, тому впровадження цифрових інструментів має поєднуватися з навчанням працівників і поступовим переходом від паперових процедур до електронного обліку й аналітики [24].

1.2. Цифрові інструменти в управлінні сучасним підприємством

Поширення цифрових інструментів в управлінні є проявом ширшого процесу цифрової трансформації економіки, пов'язаного з концепцією Industry 4.0 – четвертої промислової революції. Її змістом є інтеграція фізичних виробничих процесів із цифровими технологіями збору й обробки даних, унаслідок чого управління дедалі більше спирається на безперервні потоки інформації, а не на епізодичні звіти. Для аграрного сектору це означає перехід від інтуїтивного господарювання до управління, заснованого на даних (data-driven management), коли рішення приймаються на підставі об'єктивних показників про стан полів, техніки, ресурсів і ринку [2; 6].

Цифрові інструменти в менеджменті підприємства – це програмні, інформаційні, комунікаційні та аналітичні засоби, які забезпечують збирання, зберігання, обробку, візуалізацію та використання даних для прийняття управлінських рішень. До них належать електронні таблиці, CRM- і ERP-системи, системи управлінської аналітики, GPS-моніторинг, мобільні додатки, хмарні сервіси, цифрові платформи, електронні кабінети, системи документообігу й інструменти автоматизації комунікацій. Їхня цінність полягає не лише в

автоматизації окремих операцій, а у створенні єдиного інформаційного середовища, де дані про ресурси, витрати, роботи, техніку та результати пов'язані між собою [10; 16].

Цифрові інструменти управління доцільно класифікувати за кількома ознаками. За функціональним призначенням виокремлюють облікові, комунікаційні, аналітичні та контрольні інструменти. За рівнем управління вони поділяються на операційні (фіксація щоденних операцій), тактичні (планування й бюджетування) та стратегічні (підтримка довгострокових рішень на основі прогнозової аналітики). За технологічною складністю розрізняють базові рішення на основі електронних таблиць, спеціалізовані галузеві програми та комплексні інтегровані платформи. Така класифікація допомагає підприємству усвідомлено формувати цифровий стек, добираючи інструменти під конкретні управлінські завдання, а не впроваджуючи технології заради самих технологій [10].

Цифрові інструменти можуть виконувати різні управлінські функції. Одні з них забезпечують первинний облік операційних даних – витрат, залишків, закупівель, виконаних робіт, руху техніки, робочого часу, заявок і договорів. Інші відповідають за аналітику, коли дані порівнюються в динаміці, структуруються за підрозділами або видами робіт і перетворюються на показники ефективності. Треті виконують комунікаційну функцію, оскільки цифрові канали дозволяють швидше погоджувати рішення та передавати завдання між учасниками управлінського процесу. Для фермерського господарства важливо не змішувати ці функції, оскільки кожна з них потребує окремих налаштувань і відповідальних осіб [30].

Найпростішим рівнем цифровізації є електронні таблиці з чітко встановленими правилами заповнення. Вони можуть використовуватися для обліку запасів, контролю витрат, реєстрації польових робіт і формування щотижневих звітів. Попри простоту, такі інструменти є корисними, якщо вони працюють системно і мають єдину структуру даних. Для ФГ «Ялинівське 2007» саме цей рівень може бути стартовим [14].

Якісно вищий рівень цифровізації забезпечують технології обробки великих даних (Big Data) та бізнес-аналітики. Сучасне аграрне підприємство щодня генерує значні обсяги різномірної інформації – про погодні умови, стан ґрунтів, роботу

техніки, витрати ресурсів і ринкові ціни. Інструменти бізнес-аналітики дозволяють упорядкувати ці масиви, виявити приховані закономірності та перетворити їх на основу для прогнозування. Навіть для невеликого господарства елементи такого аналізу, реалізовані через прості аналітичні панелі, дають змогу визначати найбільш рентабельні культури, прогнозувати потребу в ресурсах і оцінювати ефективність окремих управлінських рішень [17].

Практичним інструментом такої аналітики є dashboard – панель ключових показників. Вона дає змогу перетворити масив первинних таблиць на управлінський інструмент, оскільки керівник бачить не весь обсяг даних, а головні індикатори. Якщо електронний облік відповідає на питання «що відбулося», то аналітичні dashboards дозволяють оцінити, чому це відбулося і які рішення варто приймати. Для керівника господарства важливими є не десятки розрізнених таблиць, а кілька чітких показників: витрати на гектар, виконання польових робіт, залишки ресурсів, завантаженість техніки, прогноз собівартості та очікуваний фінансовий результат [21].

Окрему групу цифрових інструментів становлять технології Інтернету речей (IoT) – мережі підключених датчиків і пристроїв, що автоматично збирають дані про фізичний стан об'єктів. В аграрному виробництві це сенсори вологості та температури ґрунту, метеостанції, датчики витрати пального, системи контролю роботи двигунів техніки. Перевага IoT полягає в тому, що дані надходять без участі людини, у режимі реального часу, що усуває помилки ручного введення та забезпечує безперервний моніторинг. На основі цих даних система менеджменту може автоматично формувати попередження про відхилення – наприклад, про надмірну витрату пального або несприятливі умови для проведення робіт [18].

Для аграрного підприємства першочерговими є інструменти, які безпосередньо впливають на контроль виробничого циклу: електронні журнали польових робіт, системи обліку залишків насіння, добрив і засобів захисту рослин, GPS-моніторинг техніки, цифрові карти полів, контроль використання пального, системи планування ремонтів і сервісного обслуговування техніки. На відміну від загальних офісних програм, ці інструменти дають змогу працювати з аграрною

специфікою і формувати дані для управлінських рішень у розрізі культур, полів, операцій і витрат [18].

Доступність цифрових інструментів для малих і середніх господарств значно зросла завдяки хмарним технологіям та моделі програмного забезпечення як послуги (SaaS). За цією моделлю підприємство не купує дороге обладнання та ліцензії, а отримує доступ до сервісів через Інтернет за помірну періодичну плату. Хмарні рішення не потребують власної IT-інфраструктури, автоматично оновлюються, забезпечують збереження даних і доступ до них із будь-якого пристрою. Для фермерського господарства це означає можливість користуватися сучасними управлінськими сервісами без значних початкових інвестицій, що робить цифровізацію економічно доступною [16].

Цифрові інструменти мають бути адаптовані до масштабу підприємства. Для великого агрохолдингу доцільними є складні ERP-рішення, інтегровані з бухгалтерією, логістикою, GPS і картами полів. Для фермерського господарства більш реалістичним є комбінований підхід: хмарні таблиці, простий dashboard, електронні журнали робіт і поступове підключення GPS-контролю техніки [42].

Перспективним напрямом розвитку цифрових інструментів є застосування штучного інтелекту та машинного навчання для підтримки управлінських рішень. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати накопичені історичні дані й формувати прогнози врожайності, потреби в ресурсах або оптимальних строків проведення робіт. Системи підтримки прийняття рішень на основі штучного інтелекту не замінюють керівника, а надають йому обґрунтовані рекомендації, зменшуючи вплив суб'єктивних чинників. Хоча для невеликих господарств повноцінне впровадження таких технологій є справою майбутнього, окремі їх елементи вже доступні у складі сучасних аграрних цифрових платформ [12].

Окремим напрямом є цифрова комунікація. Якщо завдання передаються через різні канали і не фіксуються в єдиному місці, виникає ризик втрати інформації. Для аграрного підприємства варто мати просту систему фіксації управлінських доручень: дата, відповідальний, завдання, строк виконання, статус і результат. Це підвищує дисципліну управління і зменшує залежність від усних домовленостей [43].

Використання цифрових інструментів також змінює роль управлінського персоналу. Бухгалтер, агроном, інженер і керівник працюють не ізольовано, а в межах єдиного інформаційного контуру. Це дає змогу зменшити дублювання даних, уникати помилок під час передавання інформації і швидше формувати управлінські звіти. Разом із тим цифровізація потребує дисципліни введення даних і розподілу відповідальності за їхню достовірність [32].

Попри очевидні переваги, впровадження цифрових інструментів стикається з низкою бар'єрів. До фінансових належать вартість програмного забезпечення, обладнання та навчання персоналу. Кадрові бар'єри пов'язані з недостатнім рівнем цифрових компетентностей працівників і опором змінам, особливо серед досвідчених співробітників старшого віку. Організаційні бар'єри зумовлені відсутністю опису бізнес-процесів і нечітким розподілом відповідальності за введення даних. Технічні бар'єри стосуються обмеженого доступу до Інтернету в польових умовах і несумісності різних програмних рішень. Усвідомлення цих перешкод на етапі планування дозволяє завчасно передбачити заходи їх подолання [19].

Таблиця 1.2

Цифрові інструменти та їх управлінське призначення

Інструмент	Основне призначення	Очікуваний управлінський результат
Електронний облік ресурсів	Фіксація залишків насіння, добрив, ЗЗР, пального	Зниження ризику дефіциту або перевитрат ресурсів
GPS-моніторинг техніки	Контроль переміщення, маршрутів і використання пального	Підвищення дисципліни використання техніки та скорочення непродуктивних витрат
CRM/облік контрагентів	Систематизація покупців, постачальників, заявок і договорів	Покращення збуту та постачання
BI-dashboard	Візуалізація ключових показників для керівника	Швидше прийняття управлінських рішень
Цифровий календар робіт	Планування агротехнологічних операцій за культурами і полями	Своєчасність виконання виробничих завдань
Хмарний документообіг	Зберігання актів, накладних, договорів, звітів	Скорочення часу пошуку документів і підвищення прозорості

Дані таблиці 1.2 свідчать, що цифрові інструменти охоплюють різні напрями управління підприємством. Їх доцільно впроваджувати не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиної інформаційної системи. Наприклад, дані GPS-моніторингу мають бути пов'язані з витратами пального, а календар польових робіт – із фактичним використанням техніки й матеріальних ресурсів.

Важливою перевагою цифрових інструментів є можливість накопичення історичних даних. Якщо підприємство протягом кількох років фіксує витрати за культурами, полями, технологічними операціями та врожайністю, воно отримує основу для більш точного планування. На такій базі можна визначати культури з найвищою рентабельністю, поля з підвищеними витратами, операції з найбільшим відхиленням від плану, а також персонал або техніку, що потребують додаткового контролю.

Водночас цифровізація менеджменту не означає автоматичного підвищення ефективності. Підприємство має розуміти, які саме управлінські проблеми повинні бути вирішені. Якщо основною проблемою є слабкий контроль витрат, першочерговим має бути електронний облік витрат за культурами, полями та видами ресурсів. Якщо проблема полягає у нераціональному використанні техніки, доцільним є GPS-моніторинг і контроль маршрутів. Якщо керівництво не має оперативної інформації про результати, варто запроваджувати dashboard-аналітику. Найбільш поширеною помилкою малих і середніх підприємств є спроба одразу впровадити складну цифрову систему без попереднього опису бізнес-процесів, унаслідок чого цифровий інструмент лише переносить наявну неузгодженість у електронний формат.

Доцільність використання цифрових інструментів у менеджменті визначається не їхньою технологічною складністю, а здатністю покращувати якість управління. Для фермерського господарства достатньо починати з простих, але системних рішень: електронної бази ресурсів, календаря польових робіт, таблиці витрат за культурами, обліку залишків, звіту про використання техніки та панелі ключових показників. Поступове ускладнення цифрової системи є більш реалістичним, ніж одномоментне впровадження повноцінної ERP-системи.

Управлінська цінність такої цифровізації полягає і в підвищенні відповідальності: коли завдання, строки, виконавці й результати фіксуються в електронній системі, керівник бачить, які операції виконані, де виникли відхилення і хто відповідає за їх усунення [32].

1.3. Особливості цифровізації менеджменту аграрних підприємств в умовах мінливого середовища

Мінливість ринкового середовища в аграрному секторі проявляється через коливання цін на продукцію і ресурси, нестабільність вартості пального, добрив і насіння, логістичні обмеження, зміну попиту, коригування державної підтримки, кліматичні ризики та технологічне оновлення галузі. За таких умов традиційна система управління, побудована на періодичному аналізі після завершення сезону, вже не є достатньою: підприємство потребує поточного моніторингу ключових показників, а система менеджменту має бути не лише адміністративною, а й адаптивною, забезпечуючи швидке отримання інформації, оцінку альтернатив і коригування планів [12].

Одним із ключових напрямів цифровізації аграрного менеджменту є технології точного землеробства (precision agriculture). Їх сутність полягає у диференційованому управлінні виробництвом не на рівні поля загалом, а на рівні окремих його ділянок, що різняться за родючістю, вологістю чи рельєфом. На основі електронних карт полів, даних про врожайність та аналізу ґрунтів система формує рекомендації щодо точкового внесення насіння, добрив і засобів захисту рослин. Це дозволяє суттєво скоротити витрати дорогих матеріалів і одночасно підвищити врожайність, перетворюючи управління виробництвом із усередненого на адресне. Точне землеробство є прикладом того, як цифрові інструменти безпосередньо впливають на економічні результати господарства [18; 36].

В аграрній сфері цифровізація має поєднувати виробничу і ринкову інформацію. Дані про врожайність або витрати самі по собі не дають повної картини, якщо не враховувати ціну реалізації, попит, логістику та доступність

ресурсів. Тому система менеджменту має бути здатною поєднувати внутрішні показники господарства із зовнішніми ринковими сигналами [41].

Важливу роль у цифровому аграрному менеджменті відіграють технології дистанційного зондування – супутниковий моніторинг та використання безпілотних літальних апаратів (агродронів). Супутникові знімки дозволяють відстежувати стан посівів на великих площах, виявляти ділянки зі стресом рослинності, нерівномірністю розвитку культур або ознаками захворювань. Агродрони забезпечують детальніше обстеження окремих полів, а також можуть застосовуватися для точкового внесення засобів захисту рослин. Отримана з цих джерел інформація інтегрується в систему менеджменту, даючи керівнику об'єктивну картину стану виробництва без необхідності постійного фізичного обстеження угідь, що особливо цінно у періоди пікових навантажень [37].

Мінливість середовища також підвищує значення сценарного планування. Господарство може формувати кілька варіантів бюджету сезону: базовий, оптимістичний і ризиковий. Цифрові таблиці та dashboards дозволяють швидко перераховувати результат при зміні ціни пального, добрив, насіння або прогнозованої врожайності. Це робить управління більш підготовленим до змін. Умови воєнного стану та нестабільності ринків додатково посилюють потребу в оперативних даних, адже порушення логістики, зміна постачальників і цінові коливання змушують підприємство швидше переглядати плани, які без цифрового обліку часто здійснюються інтуїтивно [15; 18].

Світовий досвід підтверджує економічну доцільність цифровізації аграрного менеджменту. Нідерланди, маючи обмежені земельні ресурси, досягли одного з найвищих у світі рівнів продуктивності завдяки масштабному впровадженню точного землеробства, тепличних автоматизованих систем і аналітики даних. Ізраїль став світовим лідером у цифровому управлінні водними ресурсами та краплинному зрошенні, що дозволило ефективно вести господарство в умовах посушливого клімату. У США та Німеччині цифрові платформи управління фермами стали стандартною практикою навіть для середніх господарств. Цей досвід свідчить, що цифровізація є не привілеєм великих агрокорпорацій, а

доступним інструментом підвищення ефективності для підприємств різного масштабу [38; 39].

Цифровізація аграрного менеджменту має свою специфіку. На відміну від підприємств торгівлі або послуг, аграрне підприємство працює з біологічними процесами, які не завжди можна повністю контролювати. Тому цифрові інструменти мають не усувати ризики, а допомагати їх вчасно бачити і зменшувати негативні наслідки. Це стосується контролю строків посіву, використання добрив, стану техніки, витрат пального, залишків насіння і прогнозу врожайності. Так, GPS-контроль техніки не зменшує витрати пального сам по собі, але показує відхилення маршрутів і простої, а dashboard витрат не знижує собівартість автоматично, але дозволяє побачити, яка культура або операція формує найбільше навантаження на бюджет [20].

Розвиток цифровізації аграрного сектору значною мірою залежить від державної політики. В Україні ухвалено низку стратегічних документів щодо цифрової трансформації економіки, які передбачають розвиток електронних державних послуг для аграріїв, ведення електронного земельного кадастру, систем простежуваності продукції та електронного документообігу. Запровадження державних реєстрів і цифрових сервісів спрощує для фермерських господарств взаємодію з органами влади, отримання дотацій і підтвердження походження продукції. Водночас ефективність цих заходів залежить від готовності самих підприємств користуватися цифровими сервісами, що знову повертає увагу до питання цифрових компетентностей персоналу [40].

Особливістю цифровізації аграрного менеджменту є те, що вона повинна впроваджуватися поступово. Надмірно складна система може залишитися формальною, якщо персонал не готовий до її використання або якщо дані вводяться нерегулярно. Тому для фермерського господарства доцільною є поетапна модель: спочатку електронний облік ресурсів і робіт, потім контроль витрат, далі візуалізація показників, після цього – прогнозування та планування на основі накопичених даних. Водночас кожен цифровий інструмент має бути пов'язаний із конкретним управлінським результатом – економією витрат, швидшим звітом,

кращим контролем або точнішим плануванням, інакше персонал швидко втрачає мотивацію його використовувати [19; 27].

Сучасною формою організації цифрових інструментів є цифрові платформи та екосистеми для агробізнесу. На відміну від окремих програм, платформа об'єднує в єдиному середовищі облік, аналітику, картографію полів, моніторинг техніки та взаємодію з постачальниками й покупцями. Такий підхід усуває проблему несумісності розрізнених рішень і дозволяє керувати господарством з єдиного інтерфейсу. На українському ринку вже представлені вітчизняні агроплатформи, орієнтовані на потреби середніх господарств, що знижує залежність від іноземного програмного забезпечення. Платформна модель є перспективною і для ФГ «Ялинівське 2007», оскільки забезпечує поступове нарощування функціоналу без зміни базової системи [33].

У практиці аграрних підприємств цифрові інструменти часто впроваджуються нерівномірно. Окремі рішення використовуються для бухгалтерського обліку, інші – для супутникового моніторингу або електронної звітності. Проте управлінська ефективність зростає тоді, коли ці інструменти інтегруються в єдину систему менеджменту. Для цього потрібні не лише програми, а й регламент введення даних, відповідальні особи, періодичність оновлення інформації та правила використання аналітичних звітів.

Оцінювання економічної ефективності цифровізації аграрного менеджменту потребує врахування як прямих, так і непрямих результатів. Прямий ефект проявляється у скороченні витрат на паливо, добрива й засоби захисту рослин завдяки точнішому їх використанню, у зниженні втрат через своєчасне виявлення проблем та у зростанні врожайності. Непрямий ефект пов'язаний із підвищенням якості управлінських рішень, зменшенням залежності від людського чинника та формуванням бази даних для майбутнього планування. Хоча непрямі ефекти складніше виміряти у грошовому вираженні, саме вони визначають довгострокову стійкість господарства. Тому під час обґрунтування доцільності цифровізації необхідно враховувати весь комплекс її наслідків, а не лише безпосередню економію [34].

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності цифрові інструменти можуть стати способом підвищення стійкості господарства. Вони допомагають фіксувати відхилення у витратах, швидше реагувати на дефіцит ресурсів, планувати альтернативні варіанти закупівель і збуту, зменшувати залежність від неформальної пам'яті окремих працівників. Це особливо важливо для невеликих господарств, де значна частина інформації традиційно зберігається у керівника або головних спеціалістів.

Для ФГ «Ялинівське 2007» цифровізація має бути орієнтована не на демонстративне впровадження модних технологій, а на вирішення конкретних управлінських проблем: контроль матеріальних ресурсів, планування польових робіт, облік витрат за культурами, моніторинг використання техніки та формування коротких управлінських звітів для керівника. Саме така прикладна логіка відповідає реальним потребам фермерського господарства [33].

Для оцінювання готовності аграрного підприємства до цифровізації доцільно враховувати кілька груп факторів: технічну базу, якість управлінських даних, рівень цифрових компетентностей персоналу, фінансові можливості, управлінську мотивацію і зрозумілість очікуваного ефекту. Якщо хоча б один із цих факторів ігнорується, цифровізація може залишитися формальною.

Таблиця 1.3

Фактори готовності аграрного підприємства до цифровізації менеджменту

Фактор	Позитивний прояв	Можливий ризик
Технічна база	Наявність комп'ютерів, смартфонів, доступу до Інтернету	Обмеження використання цифрових сервісів у польових умовах
Якість даних	Регулярний облік витрат, ресурсів і виробничих показників	Помилки через неповноту або несвоєчасність введення інформації
Компетентності персоналу	Готовність працівників працювати з електронними таблицями та сервісами	Опір змінам і формальне заповнення даних
Фінансові можливості	Можливість придбати або налаштувати базові цифрові рішення	Завищені витрати на складні системи без достатнього ефекту
Управлінська мотивація	Зацікавленість керівника в прозорості процесів	Цифровізація без реального використання аналітики

Узагальнення факторів, наведених у таблиці 1.3, показує, що цифровізація менеджменту потребує збалансованого підходу. Технічна наявність програм або пристроїв сама по собі не гарантує позитивного результату. Вирішальним є те, чи перетворюються зібрані дані на управлінські висновки та чи використовуються вони для коригування планів.

Для невеликого аграрного підприємства найбільш прийнятним є поетапне впровадження цифрових інструментів. На першому етапі варто впорядкувати облік ресурсів, витрат, техніки та виробничих операцій. На другому – запровадити регулярну аналітику і dashboard для керівника. На третьому – інтегрувати управління постачанням, збутом, персоналом і фінансовими результатами в більш цілісну систему. Саме така логіка може бути використана для ФГ «Ялинівське 2007». Таким чином, цифровізація менеджменту аграрного підприємства має розглядатися як поступовий процес організаційного розвитку, метою якого є формування більш прозорої, контрольованої та аналітично обґрунтованої системи управління, що відповідає сучасним вимогам мінливого ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Ялинівське 2007»

Фермерське господарство «Ялинівське 2007» є реально функціонуючим суб'єктом господарювання аграрного сектору. Юридична особа зареєстрована 28.11.2007 р., код ЄДРПОУ – 35432520, організаційно-правова форма – фермерське господарство. Основним видом діяльності є вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11). Серед додаткових напрямів зазначаються вирощування овочів і баштанних культур, розведення великої рогатої худоби молочних порід, а також лісопильне та стругальне виробництво [1; 2].

Господарство має диверсифікований характер діяльності, оскільки поряд з основним напрямом рослинництва у реєстраційних даних зазначені також овочівництво, тваринництво молочного напрямку і деревообробка. Навіть якщо частина цих напрямів має допоміжний характер, така структура видів діяльності створює потребу у багатокомпонентному управлінні, де кожен напрям має власні технологічні вимоги, структуру витрат і рівень рентабельності [1].

Уповноваженою особою господарства є Нестеров Сергій Михайлович. Статутний капітал становить 1 000 грн. Незважаючи на невеликий розмір статутного капіталу, господарство функціонує як повноцінний виробничий суб'єкт, що використовує земельні, трудові, матеріальні та технічні ресурси для вирощування сільськогосподарської продукції. Для цілей дослідження проаналізовано період 2021–2025 рр., що дає змогу оцінити динаміку діяльності підприємства та визначити передумови цифровізації його менеджменту.

Перевагою господарства є тривалий період функціонування на ринку. Реєстрація у 2007 році свідчить про наявність досвіду роботи, сформованих

виробничих підходів і певної управлінської стабільності. Разом із тим тривалий період діяльності може супроводжуватися збереженням традиційних методів управління, які не повною мірою відповідають сучасним вимогам до швидкості обробки інформації та аналітичного обґрунтування рішень [2].

Узагальнену організаційно-економічну характеристику господарства наведено в таблиці 2.1. Вона відображає базові реєстраційні та організаційні параметри, що визначають специфіку управління підприємством.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	Характеристика
Повна назва	Фермерське господарство «Ялинівське 2007»
Код ЄДРПОУ	35432520
Дата реєстрації	28.11.2007
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Керівник	Нестеров Сергій Михайлович
Статутний капітал	1 000,00 грн
Основний КВЕД	01.11 Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур
Додаткові напрями	01.13 Вирощування овочів; 01.41 Розведення ВРХ молочних порід; 16.10 Лісопилльне та стругальне виробництво

Дані таблиці 2.1 характеризують ФГ «Ялинівське 2007» як підприємство аграрної спеціалізації, для якого ключове значення мають виробниче планування, контроль ресурсів і управління витратами. Саме ці напрями є найбільш придатними для цифрового удосконалення системи менеджменту.

У 2021–2025 роках господарство демонструвало нестабільну, але загалом позитивну динаміку економічних показників. Зростання доходів не завжди супроводжувалося пропорційним зростанням прибутку, оскільки витрати на ресурси, пальне, оплату праці та ремонт техніки збільшувалися швидше, ніж виробничі результати. Найбільш вразливими залишалися витрати на пальне, добрива, ремонт техніки та оплату сезонних робіт – саме ці групи витрат

потребують цифрового контролю в першу чергу. Динаміку основних економічних показників наведено в таблиці 2.2 та на рисунку 2.1 [15; 16].

Таблиця 2.2

**Динаміка основних економічних показників ФГ «Ялинівське 2007»,
2021–2025 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Виручка від реалізації, тис. грн	10850	12640	11720	13980	15160
Собівартість продукції, тис. грн	7460	8350	8210	9120	9550
Операційні витрати, тис. грн	8920	10110	9800	11260	11950
Валовий прибуток, тис. грн	3390	4290	3510	4860	5610
Чистий прибуток, тис. грн	830	1040	620	1420	1680
Рентабельність операц. діяльності, %	9,3	10,3	6,3	12,6	14,1
Середньорічна чисельність, осіб	24	25	23	24	25

З таблиці 2.2 та рисунка 2.1 видно, що протягом 2021–2025 рр. господарство загалом нарощувало виручку, хоча у 2023 р. спостерігалось її зниження, пов’язане з коливаннями врожайності, ринкових цін і витрат на ресурси. У 2024–2025 рр. ситуація покращилася: чистий прибуток зріс до 1 680 тис. грн, а рентабельність операційної діяльності – до 14,1%.

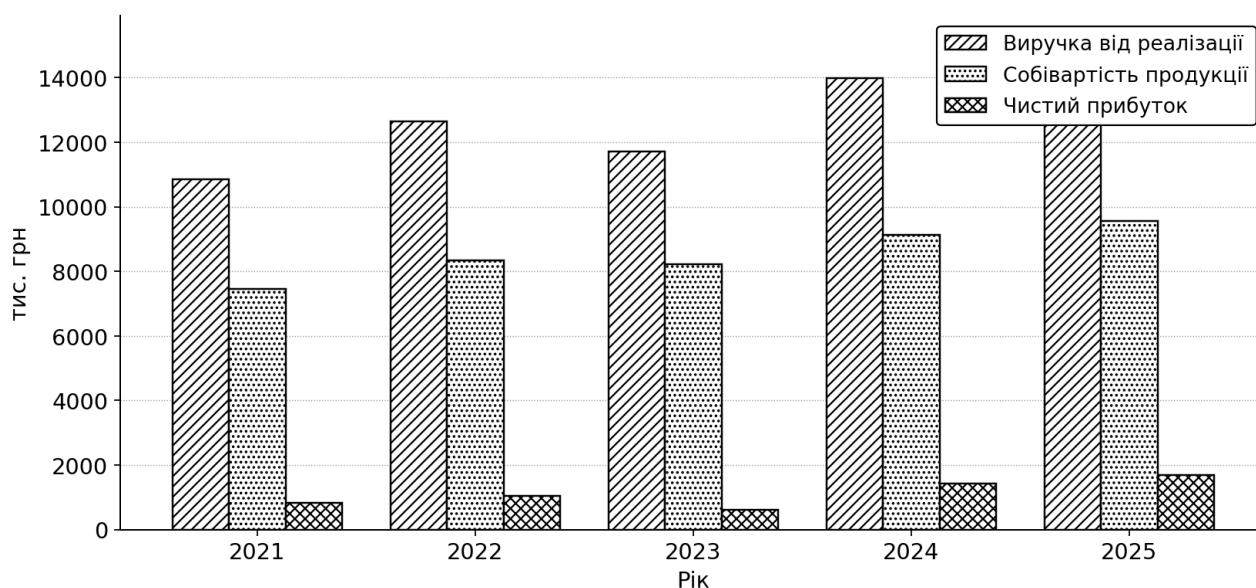


Рис. 2.1. Динаміка основних економічних показників ФГ «Ялинівське 2007», 2021–2025 рр.

Водночас позитивна динаміка не усуває потреби в удосконаленні системи менеджменту. Операційні витрати за аналізований період зросли з 8 920 тис. грн у 2021 р. до 11 950 тис. грн у 2025 р., тобто на третину. Це означає, що господарству необхідно не лише збільшувати обсяги виробництва, а й посилювати контроль за витратами, запасами, технікою та виконанням виробничих операцій. Просте нарощування виручки без управління витратами не гарантує пропорційного зростання прибутку, що чітко простежується у нестабільній динаміці рентабельності.

Аналіз структури товарної продукції дозволяє визначити, які напрями виробництва формують основну частину доходу і потребують першочергової управлінської уваги. Структуру товарної продукції господарства у 2025 р. наведено в таблиці 2.3 та на рисунку 2.2.

Таблиця 2.3

Структура товарної продукції ФГ «Ялинівське 2007» у 2025 р.

Вид продукції	Питома вага, %	Управлінське значення
Зернові культури	42,4	Основна частина виробництва, потребує планування посівів, добрив і зберігання
Олійні культури	31,6	Важливе джерело доходу, чутливе до кон'юнктури ринку
Овочева продукція	18,8	Потребує більш детального контролю витрат і логістики
Інші види продукції та послуг	7,2	Додатковий напрям диверсифікації доходів

Структура товарної продукції свідчить про поєднання традиційних для господарства зернових та олійних культур із овочевим напрямом. Така структура потребує різних управлінських підходів: для зернових і олійних важливими є контроль технологічних операцій і логістики, а для овочевої продукції – більш точний облік витрат, строків реалізації та якості продукції. Диверсифікація доходів є перевагою господарства, проте водночас ускладнює управління виробничими процесами і посилює потребу в деталізованому обліку витрат за культурами.

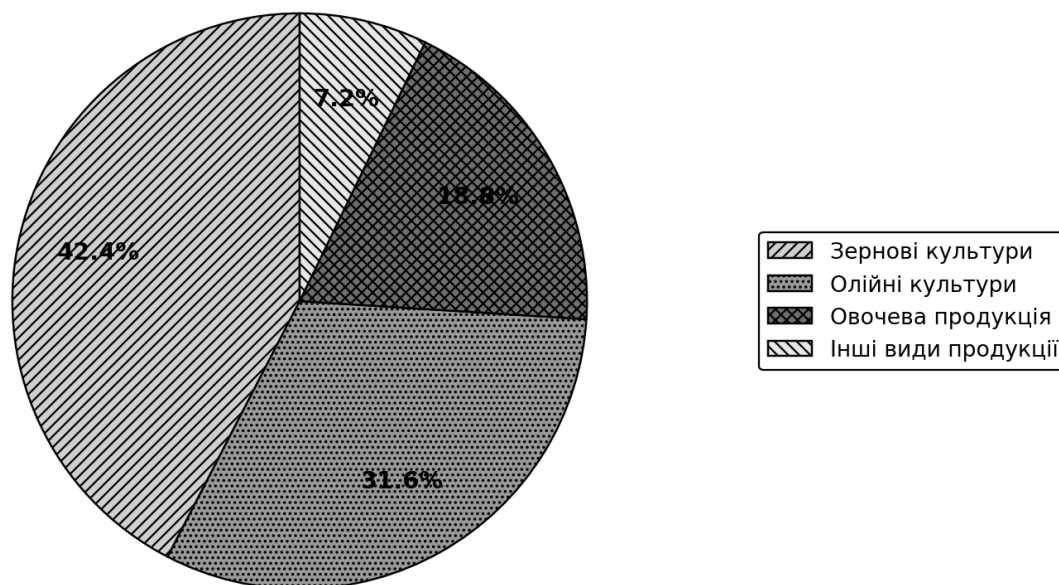


Рис. 2.2. Структура товарної продукції ФГ «Ялинівське 2007» у 2025 р.

Земельні ресурси залишаються базовою основою діяльності господарства, однак управління землею потребує не тільки обліку площ, а й прив'язки витрат, операцій і результатів до конкретних полів або культур. Без такої деталізації важко визначити, де саме виникають перевитрати або недоотримання врожайності. Динаміку землекористування та врожайності основних культур наведено в таблиці 2.4 та на рисунках 2.3 і 2.4 [37].

Таблиця 2.4

Динаміка землекористування та врожайності основних культур

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Площа с.-г. угідь, га	919,6	1027,4	965,1	920,4	944,8
Площа ріллі, га	903,5	1010,2	948,3	903,5	928,1
Урожайність зернових, ц/га	42,1	45,3	39,8	47,2	49,1
Урожайність олійних, ц/га	23,8	25,4	22,1	26,2	27,0
Урожайність овочевих, ц/га	196,0	204,5	188,7	213,4	218,2

Для комплексного оцінювання діяльності господарства традиційно використовуються такі показники, як площа сільськогосподарських угідь, структура посівів, фондозабезпеченість, фондівіддача, продуктивність праці, валова продукція на 100 га та рентабельність виробництва. У цій роботі ці

показники доповнюються цифровими індикаторами: регулярність оновлення даних, наявність електронного обліку, швидкість формування управлінського звіту і рівень прозорості витрат. Таке поєднання традиційного й цифрового підходів дозволяє оцінити не лише результати, а й керованість господарства [3].

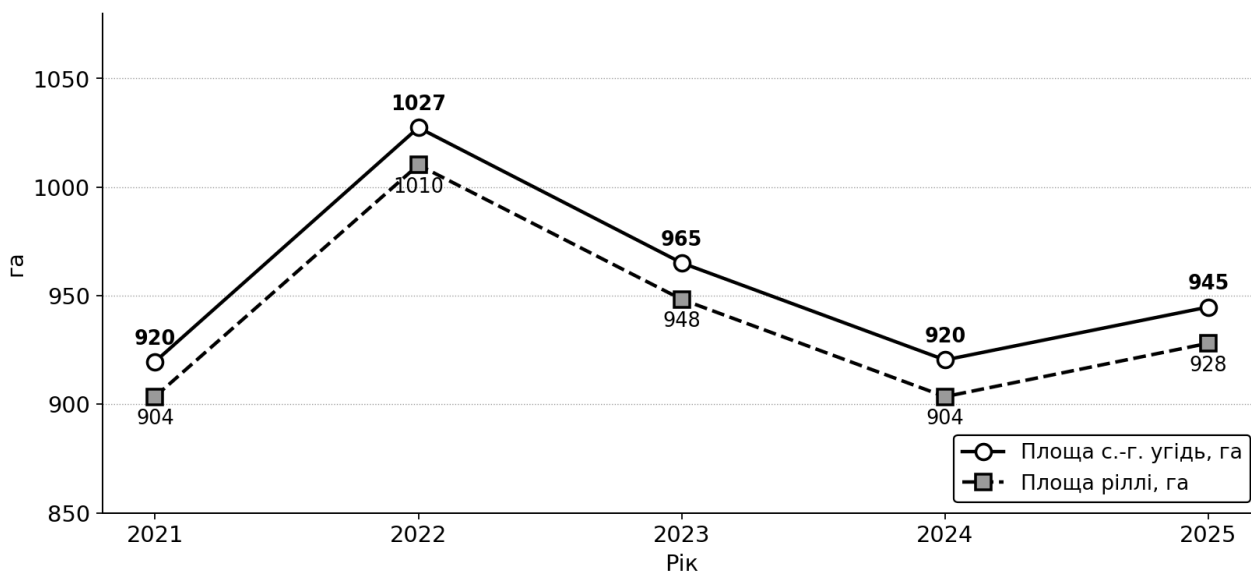


Рис. 2.3. Динаміка площі сільськогосподарських угідь ФГ «Ялинівське 2007»

Дані рисунка 2.3 відображають відносну стабільність земельної бази господарства. Після зростання площі сільськогосподарських угідь у 2022 р. відбулося її скорочення, а у 2025 р. – часткове відновлення до 944,8 га. Площа ріллі змінювалася синхронно із загальною площею угідь, що свідчить про збереження виробничого профілю господарства.

Урожайність зернових культур має змінну динаміку: після зниження у 2023 р. до 39,8 ц/га вона зросла до 49,1 ц/га у 2025 р. Така мінливість підтверджує необхідність кращого планування, моніторингу стану посівів і контролю технологічних операцій. Саме цифрові інструменти здатні забезпечити своєчасне відстеження чинників, що впливають на врожайність, і зменшити вплив суб'єктивних рішень на результат виробництва.

Матеріально-технічна база господарства має ознаки часткової зношеності, що характерно для багатьох фермерських підприємств. Це не лише технічна, а й

управлінська проблема, оскільки відсутність електронного планування ремонтів та обліку простоїв ускладнює оцінювання реальної вартості використання техніки. Цифровий журнал технічного обслуговування може стати простим, але результативним рішенням, що дозволить прогнозувати ремонти і зменшувати позапланові простої [34].

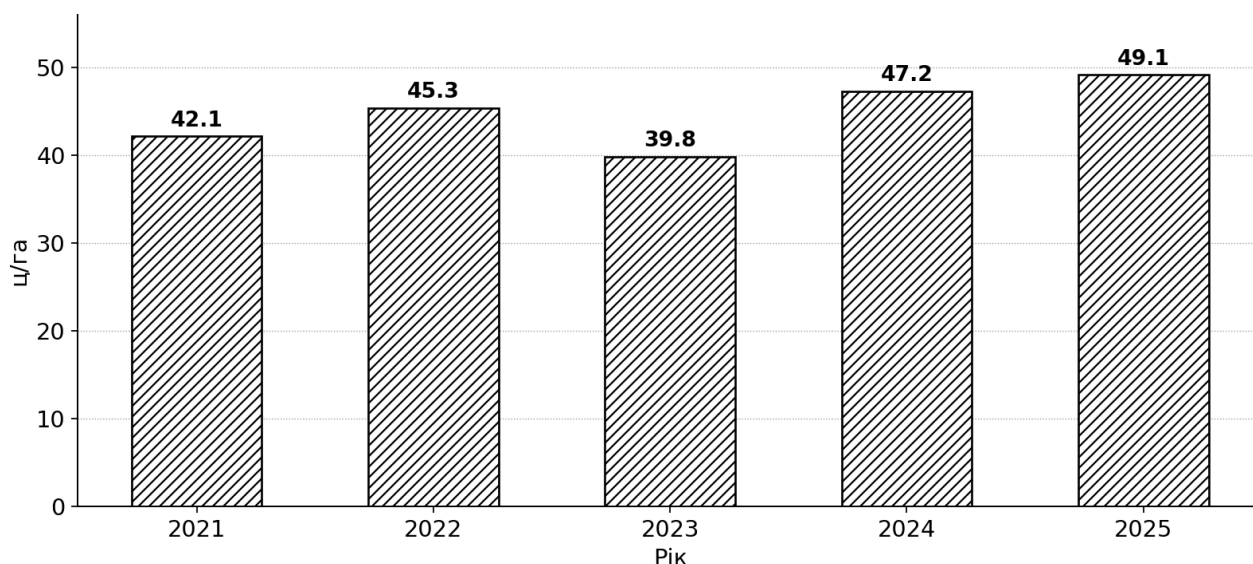


Рис. 2.4. Динаміка урожайності зернових культур у ФГ «Ялинівське 2007»

Окремої уваги заслуговує аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу господарства. Зіставлення обсягу виробленої продукції із площею угідь свідчить, що валова продукція в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зростала протягом аналізованого періоду, що відображає підвищення інтенсивності використання землі. Водночас фондвіддача, тобто співвідношення вартості продукції та вартості основних засобів, залишається чутливою до зношеності техніки: застаріле обладнання потребує більших витрат на підтримання у робочому стані, що знижує загальну ефективність використання основних засобів. Електронний облік стану та використання техніки дозволив би точніше відстежувати цей показник і вчасно ухвалювати рішення щодо оновлення машинно-тракторного парку.

Продуктивність праці є ще одним важливим індикатором ефективності менеджменту. За середньорічної чисельності персоналу 23–25 осіб зростання

виручки з 10 850 тис. грн до 15 160 тис. грн означає підвищення виробітку в розрахунку на одного працівника. Проте без деталізованого обліку трудовитрат за культурами та операціями важко визначити, які саме напрями забезпечують найвищу віддачу від праці, а які потребують оптимізації. Цифровий облік виконаних робіт із прив'язкою до виконавців і витраченого часу створив би основу для обґрунтованого нормування праці та справедливого стимулювання працівників, що особливо актуально в умовах сезонної нерівномірності навантаження.

Важливими показниками ефективності використання виробничого потенціалу господарства є фондозабезпеченість і фондовіддача. Фондозабезпеченість, що відображає вартість основних засобів у розрахунку на одиницю площі, для ФГ «Ялинівське 2007» залишається помірною, що зумовлено частковою зношеністю техніки. Фондовіддача, тобто обсяг продукції на одиницю вартості основних засобів, протягом 2021–2025 рр. мала тенденцію до зростання завдяки збільшенню виручки. Проте без цифрового обліку завантаженості та простоїв техніки точно оцінити реальну ефективність використання основних засобів складно, що знижує обґрунтованість рішень про оновлення машинно-тракторного парку.

Продуктивність праці, обчислена як обсяг виручки на одного працівника, у 2025 р. становила близько 606 тис. грн за середньорічної чисельності персоналу 25 осіб, що перевищує рівень 2021 р. (452 тис. грн на особу). Зростання продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, проте досягнуте воно переважно за рахунок збільшення виручки, а не оптимізації організації праці. Цифрові інструменти планування робіт і контролю виконання операцій здатні забезпечити подальше зростання продуктивності завдяки кращій координації та зменшенню непродуктивних витрат робочого часу.

Аналіз структури операційних витрат показує, що найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати (насіння, добрива, засоби захисту рослин), витрати на пальне та оплату праці. Саме матеріальні й паливні витрати є найбільш

чутливими до якості управління, оскільки безпосередньо залежать від точності планування, контролю норм використання та своєчасності закупівель. Відсутність деталізованого обліку цих витрат за культурами і полями не дозволяє керівництву визначати, які напрями виробництва формують найбільше навантаження на бюджет, що ускладнює обґрунтоване коригування структури посівів.

2.2. Оцінювання системи менеджменту та організації управлінських процесів у господарстві

Система менеджменту ФГ «Ялинівське 2007» має компактний лінійно-функціональний характер. Ключові управлінські рішення приймаються керівником господарства, а функціональні напрями забезпечуються головними спеціалістами та працівниками виробничих підрозділів. Такий підхід є типовим для фермерських господарств, оскільки дозволяє швидко координувати дії, але водночас створює ризик надмірної залежності від окремих осіб і перевантаження управлінського центру [34].

Управлінська структура господарства включає керівника, головного бухгалтера, головного агронома, головного інженера, фахівців з постачання і збуту, бригадирів та виробничих працівників. У пікові періоди господарство може залучати сезонних працівників. Така структура забезпечує виконання основних управлінських функцій, але потребує кращого інформаційного супроводу для підвищення оперативності та обґрунтованості рішень. Склад управлінського персоналу за групами наведено в таблиці 2.5.

Як видно з таблиці 2.5, управлінський апарат господарства є компактним, проте функціонально достатнім для забезпечення основних процесів. Саме компактність структури створює сприятливі умови для швидкого впровадження цифрових інструментів, оскільки коло відповідальних осіб є обмеженим і може бути охоплене навчанням без значних організаційних витрат.

Основними управлінськими процесами господарства є планування посівних площ, закупівля ресурсів, організація польових робіт, контроль використання

техніки, облік витрат, зберігання продукції, реалізація продукції та фінансовий контроль. Частина цих процесів виконується у традиційний спосіб, що обмежує швидкість отримання аналітичних даних і знижує прозорість управління. Поточна система менеджменту виконує базові функції управління, але має резерви для підвищення системності: стандартизації обліку, регулярності управлінської звітності, фіксації відповідальності та швидкого доступу до даних [31].

Таблиця 2.5

Групи управлінського персоналу ФГ «Ялинівське 2007»

Категорія персоналу	Кількість, осіб	Основні функції
Керівник господарства	1	Загальне управління, стратегічні рішення, контроль фінансового результату
Головні спеціалісти	4	Агрономічне, інженерне, фінансове та організаційне забезпечення діяльності
Фахівці	2	Облік, постачання, збут, робота з документами
Керівники виробничих підрозділів	2	Координація польових робіт, контроль працівників і техніки
Виробничий персонал	16	Виконання технологічних операцій, обслуговування техніки, робота в полі
Разом	25	Забезпечення виробничої та управлінської діяльності господарства

Управлінський процес у господарстві значною мірою залежить від досвіду керівника та спеціалістів. Такий досвід є важливою перевагою, але його потрібно доповнювати цифровою пам'яттю підприємства. Якщо рішення базуються лише на досвіді, то частина знань залишається персоналізованою і може бути втрачена при зміні відповідальних працівників. Цифрова система фіксації даних дозволяє зберігати управлінський досвід у формалізованому вигляді, доступному для аналізу [32].

Проблемним аспектом є те, що частина управлінської інформації формується після завершення операцій, а не під час їх виконання. У результаті керівництво може отримувати повну картину витрат уже тоді, коли можливості для оперативного коригування обмежені. Це особливо відчутно у витратах на пальне,

ремонт техніки, добрива і засоби захисту рослин. Оцінювання поточного стану управлінських процесів, виявлених проблем і потреби в цифровізації наведено в таблиці 2.6 [35].

Таблиця 2.6

Оцінювання управлінських процесів ФГ «Ялинівське 2007»

Управлінський процес	Поточний стан	Проблема	Потреба у цифровізації
Планування посівів	Переважає на основі досвіду керівника та агронома	Недостатня формалізація сценаріїв	Електронний план посівів і календар робіт
Облік ресурсів	Ведеться фрагментарно за накладними та таблицями	Складно визначити залишки за культурами	Єдина база ресурсів і запасів
Контроль техніки	Залежить від звітності механізаторів	Ризик непродуктивного використання пального	GPS-моніторинг і журнал техніки
Управління витратами	Аналізується після завершення періоду	Низька оперативність контролю відхилень	Dashboard витрат за культурами
Збут продукції	Побудований на наявних контактах і цінах	Недостатня систематизація покупців	CRM-база контрагентів і договорів

Таблиця 2.6 показує, що основні управлінські процеси господарства виконуються, але потребують більшої формалізації та цифрової підтримки. Найбільш проблемними є оперативний облік ресурсів, контроль техніки, управління витратами та систематизація збутової інформації. Важливим критерієм якості менеджменту є своєчасність контролю: якщо відхилення від плану виявляється наприкінці місяця або сезону, воно вже має обмежену управлінську цінність, тоді як виявлення відхилення протягом тижня дозволяє керівнику змінити рішення і перерозподілити ресурси [36].

Для оцінювання якості системи менеджменту було використано експертну шкалу від 1 до 5 балів за такими критеріями: планування, організація, контроль

ресурсів, інформаційне забезпечення, адаптивність, цифрова готовність і аналітичність управління. Результати оцінювання наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Експертна оцінка системи менеджменту ФГ «Ялинівське 2007»

Критерій	Оцінка, балів	Характеристика
Планування	3,7	Плани формуються, але недостатньо використовуються сценарні підходи
Організація робіт	4,0	Виробничі процеси координуються, однак залежать від ручного контролю
Контроль ресурсів	3,2	Облік ресурсів потребує деталізації за культурами та операціями
Інформаційне забезпечення	2,8	Дані зберігаються розрізнено, відсутня єдина інформаційна база
Адаптивність управління	3,5	Керівництво реагує на зміни, але переважно на основі досвіду
Цифрова готовність	3,1	Є базові передумови, але інструменти використовуються фрагментарно
Аналітичність рішень	2,9	Недостатньо регулярної візуалізації та порівняння показників

За результатами експертного оцінювання найнижчі оцінки отримали інформаційне забезпечення (2,8 бала), аналітичність рішень (2,9 бала) і цифрова готовність (3,1 бала). Це означає, що головною проблемою є не відсутність управлінської структури, а недостатнє використання сучасних цифрових інструментів для підтримки прийняття рішень. Натомість організація робіт і планування отримали відносно високі оцінки, що свідчить про наявність дієвого управлінського ядра, яке потребує саме інформаційно-аналітичного підсилення.

Оцінювання внутрішньої координації показує, що найбільш інформаційно насиченими є процеси планування польових робіт, використання ресурсів, технічного забезпечення та контролю витрат. Саме в цих процесах найчастіше виникає потреба в оперативних даних, тому цифровізація має починатися не з другорядних функцій, а з найбільш критичних управлінських процесів. Для оцінювання системи менеджменту доцільно використовувати не лише фінансові показники, а й організаційні індикатори: швидкість погодження рішень, кількість

дублювань інформації, частоту помилок у первинних даних, доступність інформації для керівника та регулярність аналітичного контролю [35; 36].

Для систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на систему менеджменту господарства, проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.8. Він дозволяє узагальнити сильні та слабкі сторони управління, а також можливості й загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз системи менеджменту ФГ «Ялинівське 2007»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи господарства; компактна структура управління; наявність земельної та виробничої бази; гнучкість прийняття рішень; знання локальних умов виробництва.	Фрагментарний облік ресурсів; недостатній цифровий контроль техніки; обмежена управлінська аналітика; залежність від досвіду окремих працівників; слабка формалізація процесів.
Можливості	Загрози
Впровадження електронного обліку витрат; використання GPS-моніторингу; формування dashboard-аналітики; покращення контролю запасів; участь у цифрових аграрних платформах.	Зростання цін на ресурси; погодні ризики; нестабільність ринків збуту; дефіцит кваліфікованого персоналу; опір працівників цифровим змінам.

SWOT-аналіз підтверджує, що ФГ «Ялинівське 2007» має достатні внутрішні передумови для удосконалення менеджменту, але потребує інструментів для подолання інформаційної розрізненості. Сильні сторони господарства – досвід, компактність структури та гнучкість – створюють сприятливу основу для змін, тоді як слабкі сторони здебільшого пов'язані саме з браком цифрових інструментів. Впровадження цифрових рішень має бути спрямоване передусім на ті процеси, де втрати від недостатнього контролю є найбільш відчутними.

Додатковою передумовою цифровізації є повторюваність виробничих циклів господарства. Оскільки щороку виконуються подібні етапи – підготовка ґрунту, посів, внесення добрив, захист рослин, збирання та реалізація продукції, – дані про ці операції можуть накопичуватися за єдиною структурою з року в рік. Поступове накопичення таких даних створить основу для більш точного планування майбутніх сезонів і переходу від реактивного до випереджального управління [37].

Окремим предметом аналізу є інформаційні потоки в системі менеджменту господарства. Управлінська інформація рухається переважно по вертикалі – від виробничих працівників і бригадирів до головних спеціалістів і керівника, а зворотний потік містить розпорядження та завдання. Проблема полягає в тому, що значна частина цих потоків не фіксується документально, а передається усно або через месенджери, унаслідок чого втрачається можливість подальшого аналізу. Відсутність єдиної точки збору інформації призводить до того, що одні й ті самі дані можуть дублюватися в різних таблицях або, навпаки, втрачатися. Запровадження єдиного інформаційного середовища дозволило б упорядкувати ці потоки і зробити їх придатними для управлінського аналізу.

Аналіз управлінського циклу господарства показує, що його найслабшою ланкою є етап контролю та зворотного зв'язку. Якщо планування й організація робіт здійснюються на достатньому рівні завдяки досвіду керівника та спеціалістів, то контроль фактичного виконання часто має запізнілий характер. Управлінський цикл «планування – організація – виконання – контроль – коригування» залишається незамкненим, оскільки інформація про відхилення надходить із затримкою. Цифрові інструменти здатні скоротити цей розрив у часі, забезпечивши надходження даних про виконання операцій безпосередньо під час їх здійснення, що замикає управлінський цикл і підвищує його результативність.

Окремої уваги заслуговує аналіз інформаційних потоків у системі менеджменту господарства. Управлінська інформація рухається переважно по вертикалі – від виробничих працівників і бригадирів до головних спеціалістів і керівника, проте значна її частина передається в усній формі або фіксується в розрізних документах. Це призводить до затримок у надходженні даних, ризику їх викривлення та дублювання. Відсутність єдиного інформаційного каналу означає, що керівник часто отримує не первинні, а вже узагальнені та інтерпретовані дані, що знижує об'єктивність управлінських рішень. Побудова цифрового інформаційного контуру дозволила б упорядкувати ці потоки і забезпечити керівництву прямий доступ до первинної інформації.

Аналіз управлінських комунікацій свідчить, що взаємодія між підрозділами господарства має переважно неформальний характер і значною мірою залежить від особистих контактів. Така модель є гнучкою і прийнятною для невеликого колективу, проте в періоди пікового навантаження вона стає вузьким місцем: усні доручення не завжди фіксуються, відповідальність за їх виконання розмивається, а контроль ускладнюється. Запровадження простої системи цифрової фіксації управлінських доручень із зазначенням відповідального, строку та статусу виконання здатне суттєво підвищити дисципліну і знизити втрати інформації.

Узагальнюючи результати оцінювання системи менеджменту, можна констатувати, що господарство має дієве управлінське ядро, здатне забезпечувати виконання основних виробничих функцій, проте система управління недостатньо забезпечена сучасними інформаційно-аналітичними інструментами. Основні резерви підвищення ефективності менеджменту зосереджені саме у сфері інформаційного забезпечення, аналітики та цифрового контролю ресурсів і техніки. Це визначає логіку переходу до аналізу передумов цифровізації, який представлено у наступному підрозділі.

2.3. Оцінювання цифрової готовності та проблем інформаційного забезпечення менеджменту

Передумови використання цифрових інструментів у менеджменті господарства формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать потреба в контролі витрат, необхідність планування ресурсів, наявність управлінського персоналу, здатного працювати з електронними таблицями, а також потреба керівника в оперативній інформації. До зовнішніх чинників належать цифровізація аграрного сектору, розвиток електронних сервісів для фермерів, поширення GPS-технологій і зростання вимог до прозорості обліку.

Головною передумовою цифровізації менеджменту ФГ «Ялинівське 2007» є потреба в підвищенні прозорості управлінських даних. Господарство працює з кількома групами ресурсів, кожна з яких впливає на собівартість продукції:

насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо, запасні частини, праця, техніка та земельні ресурси. Якщо дані про ці ресурси не об'єднані в єдину систему, керівник не отримує повної картини ефективності і не може оперативно визначати джерела перевитрат [38].

Другою передумовою є сезонність виробництва. Під час пікових польових робіт управлінська система має працювати швидко, оскільки затримка з інформацією може спричинити втрату часу або перевитрати. Електронний календар агротехнологічних операцій дозволить заздалегідь планувати роботи, контролювати їх виконання і швидше бачити відхилення від графіка, що особливо важливо у періоди високого навантаження [39].

Третьою передумовою є потреба в контролі техніки. Зношеність машинно-тракторного парку, потреба у ремонтах і витрати пального формують значну частину операційних витрат. GPS-моніторинг, електронний облік ремонтів і контроль використання пального можуть дати господарству найбільш відчутний управлінський ефект уже на початковому етапі цифровізації, оскільки ці витрати безпосередньо піддаються контролю [40].

Четвертою передумовою є необхідність переходу від інтуїтивного до аналітичного управління. Досвід керівника залишається важливим, але він має доповнюватися показниками, що відображають фактичну динаміку витрат, урожайності, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Такий підхід формує основу для адаптивного менеджменту, здатного враховувати зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [41].

У господарстві вже є базові інформаційні передумови для цифровізації: облік продукції, витрат, основних засобів і персоналу здійснюється, хоча й не завжди в єдиній системі. Це означає, що першочерговим завданням є не створення даних з нуля, а їх упорядкування, стандартизація і регулярне оновлення. Рівень цифрової готовності господарства за окремими напрямками наведено в таблиці 2.9.

Дані таблиці 2.9 свідчать, що найнижчий рівень цифрової готовності мають контроль техніки, управлінська аналітика та цифрові компетентності персоналу. Водночас готовність керівництва до змін оцінюється як висока, що є ключовим

чинником успіху цифровізації. Наявність практичної потреби в підвищенні прозорості управління створює сприятливе підґрунтя для впровадження цифрових інструментів навіть за обмежених технічних і кадрових ресурсів.

Таблиця 2.9

Оцінка цифрової готовності ФГ «Ялинівське 2007»

Напрямок цифрової готовності	Поточний рівень	Коментар
Технічна база	Середній	Є можливість використовувати базові комп'ютерні та мобільні інструменти
Облік ресурсів	Середній	Дані є, але потребують систематизації
Цифрові компетентності персоналу	Нижче середнього	Потрібне навчання відповідальних працівників
Контроль техніки	Низький	GPS-моніторинг використовується недостатньо
Управлінська аналітика	Низький	Відсутні регулярні dashboard-звіти
Готовність керівництва	Високий	Є практична потреба в підвищенні прозорості управління

Проведений аналіз свідчить, що господарство має практичну потребу в цифрових інструментах, але впровадження має бути поетапним. Першочергово варто цифровізувати ті процеси, де інформаційні розриви безпосередньо впливають на витрати: облік матеріалів, контроль пального, планування польових робіт і аналіз витрат за культурами. Передумовою для цього є повторюваність виробничих операцій, що дає змогу створити типові електронні форми і не розробляти систему з нуля для кожного сезону [39; 40].

Водночас існують певні обмеження цифровізації, пов'язані з потребою навчання персоналу, можливим опором змінам, нестачею часу на введення даних у пікові періоди та ризиком формального заповнення електронних таблиць. Тому цифрова система має бути максимально простою, а її користь – зрозумілою для кожного відповідального працівника. Для зменшення ризиків впровадження доцільно розпочати з пілотного періоду: протягом одного виробничого сезону вести електронний облік лише по двох-трьох ключових культурах або по найбільш витратних ресурсах, після чого скоригувати систему і поширити її на інші напрями [42; 43].

Зіставлення основних проблем менеджменту господарства з цифровими інструментами їх вирішення наведено в таблиці 2.10. Воно дозволяє встановити пряму відповідність між виявленими управлінськими проблемами і конкретними цифровими рішеннями.

Таблиця 2.10

Проблеми менеджменту та цифрові інструменти їх вирішення

Проблема	Прояв у діяльності господарства	Цифровий інструмент
Несистемний облік ресурсів	Складно швидко визначити залишки і потребу в закупівлях	Електронна база ресурсів і запасів
Недостатній контроль пального	Немає зв'язку між маршрутом техніки і витратами пального	GPS-моніторинг і паливний модуль
Пізній аналіз витрат	Відхилення виявляються після завершення робіт	Dashboard операційних витрат
Розрізнені документи	Договори, акти та накладні зберігаються в різних місцях	Хмарний документообіг
Недостатня систематизація збуту	Інформація про покупців і умови реалізації не зведена	CRM-таблиця контрагентів

Найбільш доцільними напрямками цифровізації для ФГ «Ялинівське 2007» є електронний облік ресурсів, цифровий календар польових робіт, контроль використання техніки та пального, облік витрат за культурами, формування управлінських панелей для керівника і база контрагентів. Саме ці інструменти мають найбільший зв'язок із поточними проблемами менеджменту і не потребують значних капітальних інвестицій, але дозволяють швидко підвищити контрольованість процесів.

Оцінка економічного потенціалу цифровізації показує, що навіть часткове підвищення контрольованості витрат здатне дати відчутний результат. Оскільки матеріальні й паливні витрати становлять значну частку операційних витрат господарства (що у 2025 р. сягали 11 950 тис. грн), скорочення перевитрат лише на кілька відсотків за рахунок точнішого обліку та контролю формує економію в сотні тисяч гривень. Цей резерв є реалістичним, оскільки він досягається не зміною технології виробництва, а підвищенням управлінської дисципліни та оперативності

реагування на відхилення. Саме тому цифровізація менеджменту розглядається як економічно обґрунтований напрям розвитку господарства.

Важливим аспектом готовності до цифровізації є кадровий чинник. Управлінський персонал господарства має різний рівень цифрових компетентностей: молодші спеціалісти володіють базовими навичками роботи з електронними сервісами, тоді як досвідчені працівники можуть виявляти обережність щодо нових інструментів. Це означає, що впровадження цифрової системи має супроводжуватися навчанням і роз'ясненням практичної користі для кожного відповідального працівника. Поступовість упровадження і простота інтерфейсів є ключовими умовами подолання можливого опору змінам і забезпечення регулярності введення даних.

Аналіз передумов цифровізації господарства узгоджується із загальними тенденціями розвитку аграрного сектору України, де цифрові технології поступово стають стандартним інструментом управління навіть для середніх і малих підприємств. Розвиток державних електронних сервісів, поширення доступних хмарних рішень і зниження вартості GPS-обладнання роблять цифровізацію реалістичною для господарств, що раніше не мали для цього достатніх ресурсів. ФГ «Ялинівське 2007», маючи компактну структуру, досвідчене керівництво і практичну потребу в підвищенні прозорості, перебуває у сприятливій позиції для впровадження цифрових інструментів менеджменту.

Отже, передумови цифровізації менеджменту ФГ «Ялинівське 2007» є достатніми для початку впровадження базових цифрових рішень. З урахуванням проведеного аналізу вважаємо доцільним розробити комплекс заходів, який поєднує електронний облік ресурсів, цифровий календар польових робіт, GPS-контроль техніки, dashboard-аналітику і CRM-базу контрагентів. Такий набір інструментів відповідає масштабу господарства та може бути впроваджений поетапно протягом 2026–2027 рр., що детально обґрунтовано у третьому розділі роботи.

Оцінюючи економічний потенціал цифровізації, варто враховувати, що навіть незначне відносне скорочення основних груп операційних витрат здатне

дати відчутний абсолютний ефект. За операційних витрат на рівні 11 950 тис. грн у 2025 р. зниження їх лише на кілька відсотків завдяки кращому контролю ресурсів і техніки вивільняє сотні тисяч гривень, які можуть бути спрямовані на розвиток господарства. Це підтверджує, що цифровізація для досліджуваного підприємства має розглядатися не як витратний імідж-проект, а як економічно обґрунтований напрям підвищення ефективності, віддача від якого співмірна з його вартістю.

Порівняння стану менеджменту ФГ «Ялинівське 2007» із загальними тенденціями аграрного сектору свідчить, що рівень цифровізації господарства відповідає середньому рівню більшості середніх фермерських підприємств України, які перебувають на початковому етапі цифрової трансформації. Це означає, що господарство не відстає критично від галузевих орієнтирів, але й не має конкурентних переваг у сфері управління. Своєчасне впровадження цифрових інструментів дозволить підприємству перейти з категорії підприємств із базовим рівнем цифровізації до категорії господарств із системним управлінням на основі даних, що в умовах посилення конкуренції є важливим стратегічним кроком [24].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

3.1. Обґрунтування використання цифрових інструментів для вдосконалення управління господарством

Удосконалення системи менеджменту ФГ «Ялинівське 2007» доцільно здійснювати за принципом поетапної цифровізації. Це означає, що господарству не потрібно одразу переходити до складної ERP-системи. Більш реалістичним є впровадження комплексу взаємопов'язаних, але відносно простих інструментів, які можуть бути адаптовані до поточного рівня управління і поступово ускладнюватися в міру накопичення досвіду роботи з даними.

Запропоновані цифрові інструменти мають бути спрямовані на вирішення конкретних проблем, виявлених у другому розділі. Електронний облік ресурсів відповідає на проблему недостатньої прозорості запасів; цифровий календар робіт – на проблему координації операцій; GPS-контроль – на проблему витрат пального і використання техніки; dashboard – на проблему повільного формування управлінських висновків. Така пряма відповідність між проблемами і рішеннями забезпечує цільовий характер цифровізації [44].

Перевагою такого підходу є його модульність. Господарство не повинно одночасно впроваджувати всі інструменти: воно може почати з найбільш доступних рішень, оцінити ефект і лише потім розширювати систему. Це знижує фінансове навантаження і зменшує ризик організаційного спротиву. Головною метою запропонованих заходів є підвищення прозорості управління ресурсами, витратами та виробничими процесами через формування єдиної цифрової бази управлінських даних [45].

Критеріями вибору цифрових інструментів мають бути простота використання, відповідність масштабу господарства, можливість роботи з аграрними даними, доступність для відповідальних працівників і здатність

формувати зрозумілу аналітику. Якщо інструмент складний, дорогий і не відповідає реальним процесам господарства, його впровадження не дасть очікуваного результату. Для ФГ «Ялинівське 2007» оптимальною є комбінація недорогих хмарних інструментів і точкових спеціалізованих рішень: хмарні таблиці та dashboards забезпечують управлінську аналітику, а GPS-моніторинг і електронний журнал техніки – контроль найбільш витратних процесів [17; 20].

Окремої уваги заслуговує вибір між готовими галузевими рішеннями та інструментами, що налаштовуються власними силами. Готові ERP-рішення для агробізнесу пропонують широкий функціонал, проте мають високу вартість і часто надлишкові для середнього господарства. Натомість поєднання хмарних таблиць, спеціалізованих GPS-сервісів і безкоштовних аналітичних платформ дозволяє побудувати функціональну систему за значно нижчих витрат. Для ФГ «Ялинівське 2007» на початковому етапі раціональнішим є саме другий підхід, оскільки він не потребує значних капіталовкладень і дозволяє поступово оцінити реальну потребу в складніших рішеннях.

Перелік пріоритетних цифрових інструментів для господарства, зміст їх впровадження та очікуваний результат наведено в таблиці 3.1. Він охоплює п'ять ключових інструментів, що відповідають основним управлінським потребам підприємства.

Таблиця 3.1

Пріоритетні цифрові інструменти для ФГ «Ялинівське 2007»

Інструмент	Зміст впровадження	Очікуваний результат
Електронний облік ресурсів	Створення бази залишків і руху насіння, добрив, ЗЗР, пального	Скорочення перевитрат і швидше планування закупівель
Цифровий календар польових робіт	Фіксація строків, відповідальних осіб і факту виконання операцій	Підвищення дисципліни виконання процесів
GPS-моніторинг техніки	Контроль маршрутів, часу роботи та використання пального	Зниження непродуктивних витрат техніки і пального
Dashboard керівника	Візуалізація ключових показників: витрати, врожайність, залишки, прибуток	Швидше прийняття управлінських рішень
CRM-база контрагентів	Облік покупців, постачальників, договорів і умов співпраці	Покращення постачання та збуту продукції

Як видно з рисунка 3.1, найвищий пріоритет отримали електронний облік ресурсів, цифровий календар польових робіт і GPS-моніторинг техніки. Це пояснюється тим, що саме ці напрями мають безпосередній зв'язок із витратами, виробничою дисципліною та ефективністю використання ресурсів. Dashboard-аналітика має стати інструментом узагальнення даних, а CRM-база – допоміжним засобом для покращення збуту і постачання.

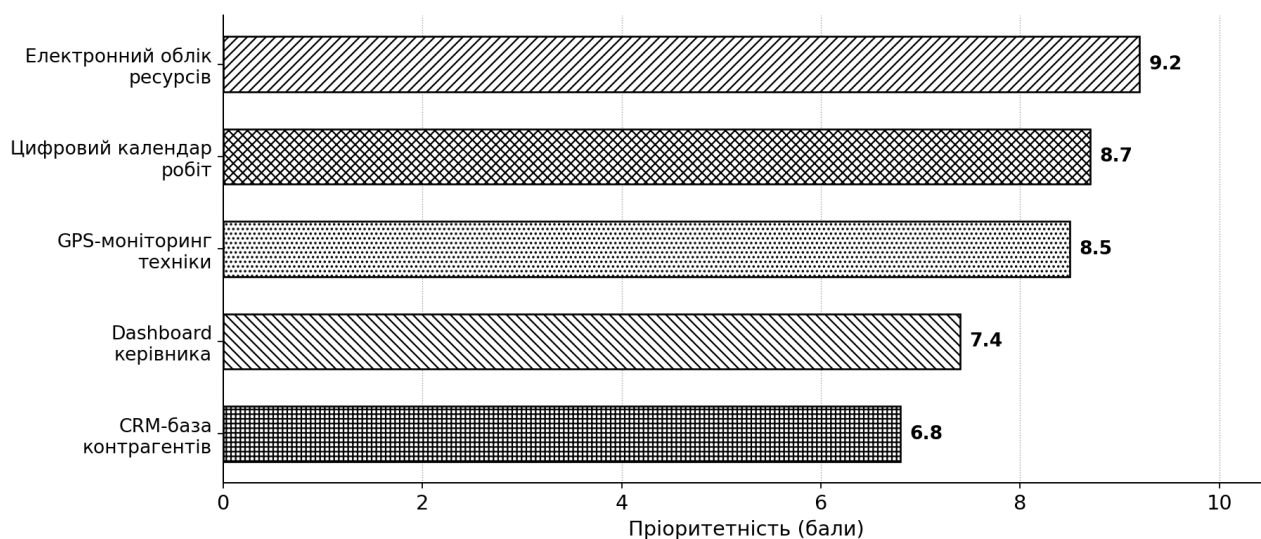


Рис. 3.1. Пріоритетність цифрових інструментів для ФГ «Ялинівське 2007»

Управлінський ефект від цифровізації має проявитися у зменшенні часу на підготовку звітів, скороченні непродуктивних витрат, кращій координації робіт і підвищенні дисципліни виконання управлінських доручень. Ці результати не завжди одразу відображаються у прибутку, але формують основу для стійкішої діяльності підприємства. Запропонована модель не потребує різкої організаційної перебудови, а передбачає поступове впорядкування процесів, які вже існують у господарстві, але виконуються переважно вручну або фрагментарно [21].

Впровадження цифрових інструментів доцільно здійснювати поетапно, що дозволяє зменшити ризики цифровізації. Господарство зможе поступово адаптувати персонал, перевірити якість даних, оцінити перші результати та лише

після цього розширювати функціонал цифрової системи. Етапи впровадження цифрових інструментів наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи впровадження цифрових інструментів у систему менеджменту

Етап	Період	Основні дії	Очікуваний результат
1. Підготовчий	I квартал 2026 р.	Опис процесів, визначення відповідальних осіб, формування шаблонів обліку	Підготовлена база для цифровізації
2. Облік ресурсів	II квартал 2026 р.	Введення електронної бази запасів, витрат і закупівель	Прозорий облік ресурсів
3. Контроль виробництва	III квартал 2026 р.	Запуск календаря польових робіт і журналу техніки	Краща координація операцій
4. Аналітика	IV квартал 2026 р.	Формування dashboard-звітів для керівника	Регулярний аналіз показників
5. Інтеграція	2027 р.	Поєднання обліку ресурсів, техніки, витрат і збуту	Цілісна цифрова система менеджменту

Етапність впровадження, наведена в таблиці 3.2, дає можливість розподілити навантаження на персонал у часі та узгодити цифровізацію з виробничим календарем господарства. Підготовчий етап у I кварталі 2026 р. припадає на період міжсезоння, коли працівники менш завантажені, що сприяє якісному навчанню. Подальші етапи синхронізовані з виробничим циклом, завдяки чому нові інструменти впроваджуються саме тоді, коли в них виникає практична потреба. Така синхронізація знижує опір змінам і підвищує ймовірність успішного засвоєння нових процедур.

3.2. Впровадження цифрової системи моніторингу ресурсів, витрат і виробничих процесів

Центральним елементом запропонованого удосконалення має стати цифрова система моніторингу ресурсів, витрат і виробничих процесів. Її можна побудувати на базі доступних інструментів: електронних таблиць, хмарного сховища,

мобільних форм введення даних, GPS-сервісу і аналітичної панелі в Looker Studio або Power BI. Такий підхід не потребує значних інвестицій і може бути реалізований силами господарства із залученням зовнішнього консультанта лише на етапі налаштування. Першим практичним кроком має бути створення єдиного довідника ресурсів, культур, полів, техніки і відповідальних осіб. Такий довідник забезпечить уніфікацію даних і зменшить кількість помилок у записах: одна й та сама культура або матеріал не повинні фіксуватися під різними назвами у різних таблицях. Уніфікація довідників є технічною основою, без якої подальша аналітика втрачає достовірність [22].

Другим кроком є налаштування електронних форм первинного обліку. Вони мають бути короткими і зрозумілими: дата, операція, поле або культура, використаний ресурс, кількість, відповідальний працівник, примітка. Чим простішою буде форма, тим вищою буде ймовірність її регулярного заповнення. Важливо, щоб дані вносилися не наприкінці сезону, а після виконання конкретної операції, що забезпечує їх актуальність [27].

Цифрову систему моніторингу доцільно побудувати за модульним принципом. Структуру системи з визначенням даних, що вносяться, відповідальних осіб і періодичності оновлення наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Структура цифрової системи моніторингу ФГ «Ялинівське 2007»

Модуль	Дані, що вносяться	Відповідальний	Періодичність
Ресурси	Залишки, надходження, списання насіння, добрив, ЗЗР, пального	Фахівець з обліку, головний агроном	Щотижня / після операцій
Польові роботи	Культура, поле, операція, дата, виконавець, обсяг робіт	Головний агроном, бригадир	Після виконання робіт
Техніка	Вид техніки, час роботи, маршрут, пальне, простої	Головний інженер, механізатор	Щоденно в сезон
Витрати	Витрати за культурами, ресурсами, операціями	Бухгалтер, керівник	Щомісяця
Збут	Покупці, обсяги реалізації, ціни, договори	Фахівець зі збуту	Після реалізації
Аналітика	КРІ, відхилення, динаміка, графіки	Керівник, відповідальний за дані	Щомісяця

Структура, наведена в таблиці 3.3, передбачає чіткий розподіл відповідальності за кожен модуль системи. Головний агроном відповідає за дані щодо польових робіт і ресурсів, головний інженер – за техніку та паливо, бухгалтер – за витрати і фінансові показники, керівник – за аналіз dashboard та ухвалення рішень. Без такого розподілу відповідальності цифрова система може залишитися формальною, тому закріплення ролей є обов’язковою умовою її дієвості [7].

Третім кроком є розробка dashboard для керівника. У ньому доцільно передбачити кілька блоків: виробництво, ресурси, витрати, техніка, фінансовий результат. Кожен блок має містити не більше 5–7 індикаторів, оскільки надмірна кількість показників ускладнить сприйняття інформації. Перелік ключових показників, які доцільно включити до dashboard керівника, наведено в таблиці 3.4 [28].

Таблиця 3.4

Ключові показники для dashboard керівника господарства

Показник	Метод розрахунку	Управлінське значення
Витрати на 1 га	Загальні витрати за культурою / площа культури	Порівняння ефективності культур і полів
Витрати пального на 1 га	Використане паливо / оброблена площа	Виявлення перевитрат техніки
Урожайність	Валовий збір / площа посіву	Оцінка продуктивності виробництва
Маржинальний дохід за культурою	Виручка від культури – змінні витрати	Вибір пріоритетних культур
Оборотність запасів	Вартість використаних ресурсів / середні запаси	Оцінка ефективності управління ресурсами
Рентабельність операц. діяльності	Операційний прибуток / операційні витрати $\times 100\%$	Контроль загальної ефективності

Використання dashboard керівника, що ґрунтується на показниках таблиці 3.4, має забезпечити регулярний контроль не лише фінансових результатів, а й операційних показників. Це важливо тому, що прибуток є підсумковим показником, а управлінські рішення потрібно приймати значно раніше – на етапі закупівлі ресурсів, виконання польових робіт, використання техніки та формування

ціни реалізації. Четвертим кроком є встановлення графіка оновлення даних: у період активних польових робіт дані про виконання операцій і пальне мають оновлюватися щоденно, дані про витрати і запаси – щотижня, а фінансові показники – щомісяця [29].

П'ятим кроком є контроль якості даних. Керівник або визначена відповідальна особа має періодично перевіряти, чи заповнюються форми повністю, чи немає дублювань, чи відповідають показники фактичним операціям. Без контролю якості даних цифрова система може втратити достовірність і перетворитися на формальність. Впровадження такої системи дозволить керівництву господарства перейти від постфактумного аналізу до поточного моніторингу: якщо витрати пального на певну операцію перевищують плановий рівень [30].

Реалізація запропонованої системи потребує певних стартових витрат. Орієнтовний кошторис витрат на впровадження цифрових інструментів у 2026 р. наведено в таблиці 3.5. Він охоплює всі основні статті – від налаштування електронної бази до навчання персоналу і супроводу системи.

Таблиця 3.5

Орієнтовні витрати на впровадження цифрових інструментів у 2026 р.

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Пояснення
Налаштування електронної бази ресурсів і витрат	35	Створення шаблонів, форм, структури даних
Підключення GPS-моніторингу техніки	90	Обладнання та базові послуги для техніки
Налаштування dashboard-аналітики	45	Підключення джерел даних, візуалізація
Навчання персоналу	25	Практичне навчання відповідальних працівників
Хмарне сховище та резервне копіювання	10	Безпечне зберігання документів
Супровід і коригування системи	30	Вдосконалення протягом першого року
Разом	235	Сукупні стартові витрати на цифровізацію

Загальні стартові витрати на впровадження цифрових інструментів оцінено у 235 тис. грн. Для господарства з виручкою понад 15 млн грн така сума є помірною, особливо з урахуванням того, що очікуваний ефект формується не лише через економію витрат, а й через покращення планування, зниження втрат і підвищення якості управлінських рішень. Найбільшу частку у структурі витрат становить підключення GPS-моніторингу (90 тис. грн), що пояснюється потребою в обладнанні, проте саме цей напрям забезпечує один із найвідчутніших економічних ефектів.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів цифровізації менеджменту

Ефективність цифровізації менеджменту доцільно оцінювати не лише через прямий фінансовий ефект, а й через організаційні результати. До прямих ефектів належать зниження витрат на паливе, скорочення втрат ресурсів, кращий контроль запасів, зменшення простоїв техніки та більш точне планування закупівель. До організаційних ефектів належать швидше формування звітності, прозорість відповідальності і покращення якості управлінських рішень [8].

Оцінювання ефективності запропонованих заходів здійснено шляхом порівняння базового 2025 р. і проєктного періоду 2026–2027 рр. Розрахунок не передбачає різкого зростання показників, оскільки впровадження цифрових інструментів має поступовий характер. У перший рік очікується переважно організаційний ефект і часткове скорочення витрат, а у другий рік, після накопичення даних і звикання персоналу до нових процедур, ефект має стати більш помітним.

Для розрахунку прийнято такі припущення: скорочення витрат пального на 7% у 2026 р. і 10% у 2027 р.; зменшення перевитрат добрив і засобів захисту рослин на 4% і 6% відповідно; скорочення непродуктивних витрат часу техніки на 8% і 12%; підвищення виручки завдяки кращому плануванню збуту на 4,7% у 2026 р. і 9,6% у 2027 р. порівняно з 2025 р. Такі оцінки є помірними, оскільки цифровізація

не змінює технологію виробництва повністю, але підвищує керованість витрат і дисципліну виконання операцій [9].

Прогноз основних економічних результатів господарства після впровадження цифрових інструментів наведено в таблиці 3.6 та на рисунку 3.2.

Таблиця 3.6

Прогноз економічних результатів після впровадження цифрових інструментів

Показник	2025 р.	2026 р. прогноз	2027 р. прогноз	Відхилення 2027/2025
Виручка від реалізації, тис. грн	15160	15870	16620	+1460
Операційні витрати, тис. грн	11950	11680	11390	-560
Чистий прибуток, тис. грн	1680	2110	2650	+970
Рентабельність операц. діяльності, %	14,1	18,1	23,3	+9,2 п.п.
Витрати пального, тис. грн	1540	1432	1386	-154
Втрати від простоїв техніки, тис. грн	280	240	210	-70

Дані таблиці 3.6 та рисунка 3.2 свідчать, що цифровізація системи менеджменту може забезпечити помірний, але стабільний економічний ефект. Прогнозується, що виручка зросте з 15 160 тис. грн до 16 620 тис. грн, а операційні витрати скоротяться з 11 950 тис. грн до 11 390 тис. грн. У 2027 р. чистий прибуток прогнозується на рівні 2 650 тис. грн, що на 970 тис. грн більше порівняно з 2025 р. Рентабельність операційної діяльності може зрости з 14,1% до 23,3%, тобто на 9,2 відсоткового пункту.

Очікуваний економічний ефект формується за рахунок декількох джерел. Перше джерело – скорочення непродуктивних витрат пального завдяки GPS-контролю і плануванню маршрутів. Друге джерело – зменшення надлишкових запасів завдяки електронному обліку ресурсів. Третє джерело – зниження втрат часу через кращу координацію польових робіт. Додатковий ефект може бути отриманий завдяки точнішому плануванню закупівель: якщо господарство бачить

залишки ресурсів і прогноз потреби завчасно, воно може уникати термінових закупівель за вищими цінами [31].

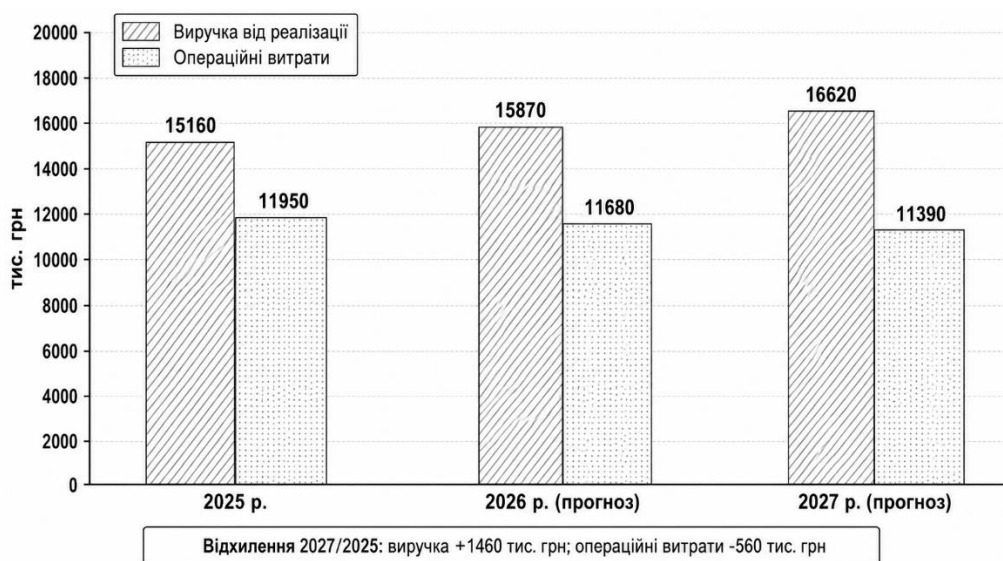


Рис. 3.2. Прогноз зміни виручки та операційних витрат після цифровізації менеджменту

Розподіл очікуваного річного ефекту за окремими цифровими інструментами наведено в таблиці 3.7 та на рисунку 3.3. Він дозволяє оцінити внесок кожного інструмента в загальний результат і визначити пріоритети впровадження.

Таблиця 3.7

Очікуваний ефект від окремих цифрових інструментів

Цифровий інструмент	Джерело ефекту	Річний ефект, тис. грн
Електронний облік ресурсів	Зменшення перевитрат насіння, добрив і ЗЗР	180
GPS-моніторинг техніки	Скорочення непродуктивного використання пального	154
Цифровий календар робіт	Зменшення втрат через несвоєчасність операцій	120
Dashboard керівника	Швидше виявлення відхилень у витратах	95
CRM-база контрагентів	Покращення умов реалізації та постачання	140
Разом	Сукупний прогнозований ефект	689

Як видно з таблиці 3.7 та рисунка 3.3, найбільший річний ефект забезпечують електронний облік ресурсів (180 тис. грн), GPS-моніторинг техніки (154 тис. грн) і CRM-база контрагентів (140 тис. грн). Сукупний прогнозований річний ефект становить 689 тис. грн. Період окупності стартових витрат на цифровізацію становитиме менше одного року, оскільки сукупні витрати на впровадження оцінено в 235 тис. грн, а очікуваний річний ефект – 689 тис. грн. Навіть за умови часткового досягнення прогнозованих результатів проєкт залишається економічно доцільним.

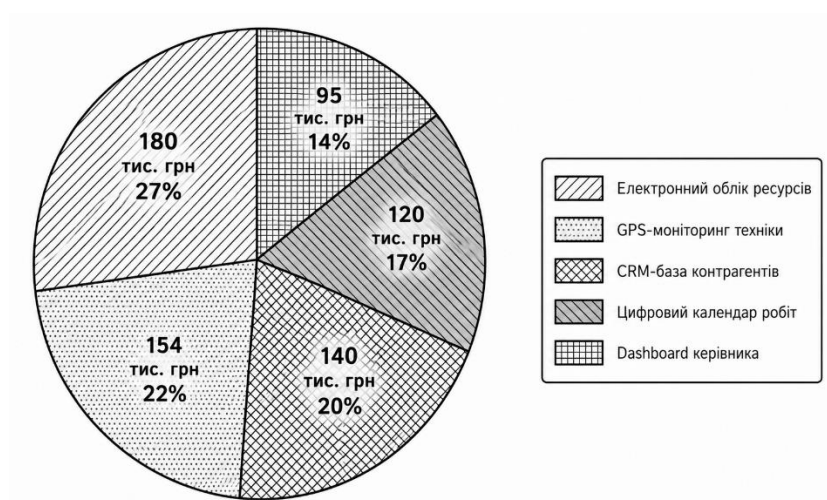


Рис. 3.3. Структура очікуваного управлінського ефекту від цифровізації менеджменту

Окрім прямого економічного ефекту, важливими є організаційний, аналітичний і соціально-управлінський результати. Організаційний ефект полягає у підвищенні передбачуваності управлінських процесів: коли кожен відповідальний працівник знає, які дані він має вносити і в які строки, система управління стає менш залежною від випадкових рішень. Аналітичний ефект полягає у можливості порівнювати показники між роками, культурами і виробничими операціями, що дозволяє точніше визначати рентабельність культур і прогнозувати фінансовий результат [32; 33].

Соціально-управлінський ефект проявляється у кращому розподілі відповідальності між працівниками. Цифрова система не повинна сприйматися як інструмент контролю заради контролю; її завдання – зробити роботу зрозумілішою, зменшити кількість помилок і полегшити підготовку звітів. Для забезпечення дієвості системи важливо передбачити короткий період тестування, упродовж якого відповідальні працівники перевіряють зручність електронних форм, повноту показників та відповідність dashboard реальним потребам керівника, після чого зайві показники доцільно вилучити [34; 36].

Ефективність цифровізації також залежить від регулярності управлінського аналізу. Якщо зібрані дані не розглядаються керівництвом, система перетворюється на формальний облік. Тому доцільно встановити щомісячний управлінський аналіз показників і короткі сезонні підсумки після завершення ключових етапів польових робіт. Окремо слід враховувати нематеріальні результати цифровізації: зменшення управлінської невизначеності, підвищення відповідальності працівників, швидше виявлення проблем і зростання довіри до управлінських рішень [37; 38].

Доцільно також враховувати ризики, що супроводжують впровадження цифрових інструментів, та способи їх мінімізації. Основними ризиками є опір персоналу змінам, нерегулярність введення даних, технічні збої та можливе завищення очікувань від цифровізації. Для їх зменшення передбачено поетапність впровадження, навчання працівників, закріплення відповідальності та пілотне тестування на обмеженому обсязі даних. Помірний характер прийнятих у розрахунках припущень також знижує ризик невинуватених очікувань, оскільки навіть часткове досягнення прогнозованих показників забезпечує окупність проєкту.

Загалом запропоновані заходи мають помірний інвестиційний характер і можуть бути реалізовані без радикальної перебудови підприємства. Вони відповідають поточному масштабу ФГ «Ялинівське 2007», його організаційній структурі та реальним управлінським потребам. Найважливішою умовою успіху є системність: цифрові інструменти повинні використовуватися не епізодично, а як

частина щоденної управлінської практики. За такого підходу проєкт цифровізації є практично реалістичним і економічно обґрунтованим, а у довгостроковій перспективі створює основу для подальшої цифрової трансформації підприємства [35; 39].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції відповідно до поставлених завдань.

1. У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади формування системи менеджменту підприємства та обґрунтовано, що в сучасних умовах вона повинна поєднувати стратегічне, тактичне й операційне управління, забезпечувати координацію ресурсів, контроль витрат, аналіз результатів і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

2. Визначено, що цифрові інструменти є важливою складовою сучасного менеджменту, оскільки забезпечують збирання, обробку, зберігання та візуалізацію управлінських даних. Для аграрного підприємства найбільш значущими є електронний облік ресурсів, цифровий календар польових робіт, GPS-моніторинг техніки, dashboard-аналітика, CRM-база контрагентів і хмарний документообіг.

3. Охарактеризовано діяльність ФГ «Ялинівське 2007», яке є фермерським господарством аграрної спеціалізації. Основним видом діяльності є вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. У 2021–2025 рр. господарство загалом нарощувало виручку, яка зростає з 10 850 тис. грн до 15 160 тис. грн, а чистий прибуток – з 830 тис. грн до 1 680 тис. грн.

4. Встановлено, що система менеджменту господарства має компактний лінійно-функціональний характер. Вона забезпечує виконання основних управлінських функцій, але має низку проблем: фрагментарний облік ресурсів, недостатній цифровий контроль техніки, слабку регулярну аналітику, залежність від досвіду окремих працівників і обмежену формалізацію управлінських процесів.

5. За результатами оцінювання цифрової готовності підприємства визначено, що найнижчий рівень мають управлінська аналітика, контроль техніки та цифрові компетентності персоналу. Разом із тим господарство має достатні передумови для початку поетапної цифровізації, оскільки вже веде базовий облік ресурсів, має компактну структуру управління і практичну потребу в підвищенні прозорості процесів.

6. Запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи менеджменту ФГ «Ялинівське 2007» на основі цифрових інструментів: впровадження електронного обліку ресурсів і витрат, цифрового календаря польових робіт, GPS-моніторингу техніки, dashboard керівника та CRM-бази контрагентів. Такі заходи відповідають масштабу господарства і можуть бути впроваджені поетапно протягом 2026–2027 рр.

7. Розраховано, що стартові витрати на впровадження цифрових інструментів становитимуть орієнтовно 235 тис. грн. Очікуваний річний ефект від їх використання може досягти 689 тис. грн за рахунок зменшення перевитрат ресурсів, скорочення непродуктивного використання пального, покращення планування робіт і збуту продукції.

8. Прогнозні розрахунки показали, що після впровадження цифрових інструментів чистий прибуток господарства може зрости до 2 650 тис. грн у 2027 р., а рентабельність операційної діяльності – до 23,3%. Це свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів і їх практичну значущість для підвищення ефективності менеджменту підприємства.

9. Для успішної реалізації запропонованих заходів доцільно забезпечити навчання відповідальних працівників, затвердити регламент введення управлінських даних, визначити перелік ключових показників для керівника, запровадити щомісячний аналіз dashboard-звітів і поступово інтегрувати цифрові інструменти в щоденну управлінську практику господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. YouControl. Дані про юридичну особу ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007», код ЄДРПОУ 35432520. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35432520/ (дата звернення: 01.03.2026).
2. Опендатабот. ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007», код ЄДРПОУ 35432520. URL: <https://opendatabot.ua/c/35432520> (дата звернення: 01.03.2026).
3. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро : ДДАЕУ, 2023. 50 с.
4. Положення про систему запобігання і виявлення академічного плагіату в Дніпровському державному аграрно-економічному університеті. Дніпро : ДДАЕУ, 2025. 28 с.
5. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 20 с.
6. ДСТУ 3008:2015. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 31 с.
7. Про фермерське господарство : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення: 03.03.2026).
8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 05.03.2026).
9. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 05.03.2026).
10. Державний аграрний реєстр. Про ДАР. URL: <https://www.dar.gov.ua/about-dar/> (дата звернення: 05.03.2026).
11. Державний аграрний реєстр. Головна сторінка. URL: <https://www.dar.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.2026).

12. FAO. Digital technologies in the grain sector of Ukraine. URL: <https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1632192/> (дата звернення: 13.03.2026).

13. FAO, ITU. Meeting the European Union's digital agriculture requirements. 2024. URL: <https://www.itu.int/> (дата звернення: 18.03.2026).

14. Bezpartochnyi M. Digitalization for agriculture and rural development in Ukraine. URL: <https://agris.fao.org/> (дата звернення: 18.03.2026).

15. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 23.03.2026).

16. Державна служба статистики України. Сільське господарство України : статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.03.2026).

17. Кобернюк С. О. Цифрові технології в аграрному маркетингу. Бізнес Інформ. 2023. № 2. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8022> (дата звернення: 29.03.2026).

18. Кобернюк С. О. Цифровий маркетинг в аграрному бізнесі: електронна комерція, соціальні мережі, автоматизація маркетингу. 2024. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/items/36ec80a6-dc7e-44e4-a4c0-da853e9fa1cb> (дата звернення: 02.04.2026).

19. Кобернюк С. О. Перші кроки в цифровізації аграрного бізнесу. Дніпро : ДДАЕУ, 2021. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/6804> (дата звернення: 02.04.2026).

20. Кобернюк С. О., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу в аграрному бізнесі. Innovation and Sustainability. 2023. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/171/180> (дата звернення: 02.04.2026).

21. Лебеде́нко О. В. Корпоративна культура як інструмент менеджменту аграрних кооперативів. Дніпро : ДДАЕУ, 2022. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/6479> (дата звернення: 06.04.2026).

22. Лебеденко О. В. Профіль автора в Google Scholar. URL: https://scholar.google.com/citations?user=t_dcfRcAAAAJ (дата звернення: 06.04.2026).

23. Калініченко С. Інструментарій стратегічного управління розвитком аграрних підприємств: традиційні та інноваційні підходи. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. URL: <https://mdes.khmnua.edu.ua/> (дата звернення: 18.04.2026).

24. Аналіз рівня цифровізації аграрного сектору України. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 19.04.2026).

25. Кривошей О. В. Цифрові підходи до обліку та аналізу маркетингової діяльності агробізнесу України. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/> (дата звернення: 19.04.2026).

26. Цифрова трансформація аграрного сектору України. Agricultural and Resource Economics. 2026. URL: <https://a-economics.com.ua/> (дата звернення: 19.04.2026).

27. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. Агросвіт. URL: <https://www.nauka.com.ua/> (дата звернення: 19.04.2026).

28. Коваленко Н. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 23.04.2026).

29. Дія.Бізнес. Цифрові інструменти для підприємців. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 28.04.2026).

30. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрові сервіси та інструменти для бізнесу. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2026).

31. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015.

32. ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Geneva : International Organization for Standardization, 2015.

33. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
34. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1974. 839 p.
35. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York : Harper & Row, 1973. 298 p.
36. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
37. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17th ed. Pearson, 2022. 656 p.
38. Turban E., Pollard C., Wood G. Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance, Growth and Sustainability. 12th ed. Wiley, 2021. 480 p.
39. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2019. 464 с.
40. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2017. 672 с.
41. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
42. Бондарчук Н. В., Величко О. П., Воловик І. А. Менеджмент підприємств аграрної сфери: навч.-метод. матеріали. Дніпро : ДДАЕУ, 2021.
43. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: аналітичні матеріали. Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2024.
44. OECD. Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience and Bridging Divides. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 08.05.2026).
45. European Commission. Digitalisation of agriculture and rural areas. URL: <https://agriculture.ec.europa.eu/> (дата звернення: 20.05.2026).

ДОДАТКИ

Реєстраційна характеристика ФГ «Ялинівське 2007»

Реквізит	Значення
Повна назва	Фермерське господарство «Ялинівське 2007»
Код ЄДРПОУ	35432520
Дата реєстрації	28.11.2007
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Місцезнаходження	Житомирський район Житомирської області
Керівник	Нестеров Сергій Михайлович
Статутний капітал	1 000,00 грн
Основний КВЕД	01.11 Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур

Основні економічні показники ФГ «Ялинівське 2007» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Виручка від реалізації, тис. грн	10850	12640	11720	13980	15160
Операційні витрати, тис. грн	8920	10110	9800	11260	11950
Чистий прибуток, тис. грн	830	1040	620	1420	1680
Рентабельність операц. діяльності, %	9,3	10,3	6,3	12,6	14,1

**Прогноз економічних результатів після впровадження цифрових
інструментів**

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Виручка від реалізації, тис. грн	15160	15870	16620
Операційні витрати, тис. грн	11950	11680	11390
Чистий прибуток, тис. грн	1680	2110	2650
Рентабельність операц. діяльності, %	14,1	18,1	23,3

Орієнтовний кошторис витрат на впровадження цифрових інструментів

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Налаштування електронної бази ресурсів і витрат	35
Підключення GPS-моніторингу техніки	90
Налаштування dashboard-аналітики	45
Навчання персоналу	25
Хмарне сховище та резервне копіювання	10
Супровід і коригування системи	30
Разом	235