

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

«До захисту допущено»
В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор
_____ Олена КНЯЗЄВА
«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
Освітньої програми «Економіка»
За спеціальністю 051 «Економіка»

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

Науковий керівник: д.е.н., професор
_____ Олена КНЯЗЄВА

Рецензент: д.е.н., професор
_____ Віктор ЗАМЛИНСЬКИЙ

Виконав здобувач заочної форми навчання
_____ **Тетяна ПИСАРЕНКО**

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить
результати власних досліджень. Використання
ідей і текстів інших авторів має посилання
на відповідне джерело.*

_____ Тетяна ПИСАРЕНКО

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра економічної теорії і економіки підприємства

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Тетяна ШАБАТУРА

« » 202 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Писаренко Тетяні Сергіївні

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Бізнес-планування виробництва сільськогосподарської продукції в умовах сучасності».

науковий керівник роботи: д.е.н., професор Олександр ГАЛИЦЬКИЙ
(науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету
від «12» квітня 2024 року № 42-з.

науковий керівник роботи: д.е.н., професор Олена КНЯЗЄВА
(науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

внесені зміни до наказу № 42-з від «12» квітня 2024 року про зміну наукового керівника, затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «28» лютого 2025 року № 17-з.

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи 14 березня 2024р.

3. Об'єкт дослідження: процес та особливості провадження бізнес-планування виробництва сільськогосподарської продукції в умовах сучасності.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу бізнес-планування виробництва сільськогосподарської продукції в сучасних умовах.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

Теоретико-методологічний розділ: дослідити значення бізнес-планування для підприємницької діяльності; розглянути види, елементи та структуру бізнес-плану; дослідити методичні підходи до розробки бізнес-планів.

Дослідницько-аналітичний розділ: здійснити аналіз організаційно-

економічної характеристики підприємства; надати оцінку рівня ефективності використання ресурсного потенціалу на підприємстві; проаналізувати ефективність виробничої діяльності підприємства.

Проектно-рекомендаційний розділ: обґрунтувати використання інноваційних технологій у бізнес-плануванні сільськогосподарського виробництва; розробити бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства; здійснити оцінку економічної доцільності запропонованого проекту та виявлення можливих ризиків.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

До теоретико-методологічного розділу: схеми, таблиці, діаграми.

До дослідницько-аналітичного розділу: схеми, таблиці, діаграми.

До проектно-рекомендаційного розділу: схеми, таблиці, діаграми.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи Державного підприємства «Дослідне господарство «Еліта» Державної установи «Миколаївська державна сільськогосподарська дослідна станція» Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства Національної академії аграрних наук України» Миколаївського району Миколаївської області (Ф. № 50-с.-г.).

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: наукові результати було висвітлено у одній науковій праці загальним обсягом 0,19 ум. друк. ар..

9. Дата видачі завдання: «___» _____ 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	Квітень 2024р.	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	Квітень 2024р.	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	Квітень 2024р.	
4.	Написання першого (теоретико-методологічного) розділу роботи	Травень-липень 2024р.	
5.	Вивчення матеріалів базового підприємства	Липень - серпень 2024р.	
6.	Написання другого (дослідницько-аналітичного) розділу роботи	Вересень – листопад 2024р.	
7.	Написання третього (проектно-рекомендаційного) розділу роботи	Грудень 2024р. – січень 2025р.	
8.	Написання висновків, списку літератури	Лютий 2025р.	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	Лютий 2025р.	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	Лютий – березень 2025р.	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	Березень 2025р.	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	Березень 2025р.	
13.	Перевірка роботи на оригінальність	Березень 2025р.	
14.	Попередній захист на кафедрі	Березень 2025р.	
15.	Рецензування кваліфікаційної роботи	Березень 2025р.	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Березень 2025р.	

Здобувач ОС «магістр» _____

(підпис)

Керівник: _____

(підпис)

Тетяна ПИСАРЕНКО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Олена КНЯЗЄВА

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

до кваліфікаційної роботи на тему:

«Бізнес-планування виробництва сільськогосподарської продукції в умовах сучасності»

Писаренко Тетяни Сергіївни

Кваліфікаційна робота містить 109 сторінок, 25 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 92 найменувань.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу бізнес-планування виробництва сільськогосподарської продукції в сучасних умовах.

Суб'єктом дослідження виступає Державне підприємство «Дослідне господарство «Еліта» Державної установи «Миколаївська державна сільськогосподарська дослідна станція» Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства Національної академії аграрних наук України» Миколаївського району Миколаївської області.

Період дослідження 2021-2023 роки.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних основ провадження бізнес-планування та розробці практичних рекомендації здійснення даного процесу, що дозволить підвищити економічну ефективність управління аграрними підприємствами в умовах сучасної економічної невизначеності та конкурентного середовища.

Завданням роботи є дослідити значення бізнес-планування для підприємницької діяльності; розглянути види, елементи, структуру та методичні підходи до розробки бізнес-планів. Здійснити аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства та рівня ефективності використання ресурсного потенціалу; проаналізувати ефективність виробничої діяльності підприємства. Обґрунтувати використання інноваційних технологій; розробити бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства; здійснити оцінку економічної доцільності запропонованого проєкту та виявлення можливих ризиків.

За результатами дослідження сформульовані конкретні висновки і пропозиції щодо заходів зі фінансового оздоровлення підприємства, які були розроблені та обґрунтовані в бізнес-плані.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності аграрних формувань, зокрема, ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН".

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2024 – 2025 роки. Рік захисту роботи 2025р.

Ключові слова: бізнес-планування, аналіз, прибуток, фінансовий стан, ефективність, оптимізація, аграрні підприємства, фактори ризику.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ	7
1.1. Сутнісна характеристика та значення бізнес-планування виробництва сільськогосподарської продукції	7
1.2. Види, елементи та структура бізнес-плану	20
1.3. Методичні підходи до розробки бізнес-планів, сучасні тренди	29
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ В ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН"	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	38
2.2. Оцінка рівня ефективності використання ресурсного потенціалу на підприємстві	47
2.3. Аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН"	65
3.1. Використання інноваційних технологій у бізнес-плануванні сільськогосподарського виробництва	65
3.2. Розробка бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства	75
3.3. Оцінка економічної доцільності запропонованого проєкту та виявлення можливих ризиків	87
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Стале виробництво сільськогосподарської продукції набуває особливої актуальності та стратегічної важливості в Україні в умовах військової агресії РФ. Внутрішнє виробництво продуктів харчування стає ключовим чинником для зменшення залежності від імпорту та гарантування доступності основних продуктів для населення. Стабільне виробництво сприяє підтриманню продовольчої безпеки, що є критичним у сучасних умовах. Розвиток аграрного сектору дозволяє не лише утримувати внутрішній ринок, але й забезпечувати потенціал для експорту, що в умовах війни є джерелом необхідних валютних надходжень та підтримки економічної незалежності. А тому, важливим фактором сьогодення є впровадження принципів планування виробництва, що дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси, знижувати екологічне навантаження та впроваджувати сучасні технології. Це сприяє підвищенню продуктивності та адаптивності аграрного сектору до екстремальних умов в яких існує економіка України.

Бізнес-планування дозволяє сформулювати чітку стратегію розвитку господарства, визначити короткострокові та довгострокові цілі, а також розробити заходи для їх досягнення. Це особливо важливо в умовах швидких економічних та політичних змін, коли необхідно оперативно реагувати на зовнішні виклики. Ретельно розроблений бізнес-план допомагає визначити потреби у фінансових, матеріальних та людських ресурсах, що сприяє оптимізації їх використання. Це дозволяє зменшити витрати, проаналізувати потенційні ризики, розробити стратегії їх мінімізації та забезпечити стабільність діяльності навіть в умовах кризи, покращити планування виробничих процесів та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Крім того, він є обов'язковим для залучення додаткових інвестицій, отримання кредитів чи участі в державних програмах підтримки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі розвитку досліджень у сфері бізнес-планування виробництва сільськогосподарської продукції спостерігається інтеграція методологій стратегічного планування,

фінансового менеджменту, ризик-аналізу та цифровізації. Українські науковці, а саме З. С. Варналій, Г. Є. Мазнєв, О.С. Борисенко, Ю. Губені, П.Г. Ільчук, Н.М. Макаренко орієнтуються на адаптацію традиційних підходів до специфіки внутрішнього ринку, враховуючи геополітичні та економічні виклики. Зарубіжні вчені, Walter Grant, Ken Colwell, Барроу Д., Браун Р. більше акцентують увагу на розробці універсальних моделей конкурентоспроможності та інноваційного менеджменту, що можуть бути адаптовані до аграрного сектору.

Проте, зростаюча залежність виробництва від кліматичних, політичних і соціально-економічних чинників вимагає розробки більш гнучких інструментів аналізу та управління ризиками. Розширення наукових досліджень у цій сфері сприятиме підвищенню ефективності бізнес-планів та забезпеченню стійкості аграрних підприємств у період нестабільності.

Мета і завдання роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних основ провадження бізнес-планування та розробці практичних рекомендації здійснення даного процесу, що дозволить підвищити економічну ефективність управління аграрними підприємствами в умовах сучасної економічної невизначеності та конкурентного середовища.

Для досягнення вказаної мети наукових досліджень, визначимо головні завдання кваліфікаційної роботи:

- дослідити значення бізнес-планування для підприємницької діяльності;
- розглянути види, елементи та структуру бізнес-плану;
- дослідити методичні підходи до розробки бізнес-планів;
- здійснити аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства;
- надати оцінку рівня ефективності використання ресурсного потенціалу на підприємстві;
- проаналізувати ефективність виробничої діяльності підприємства;
- обґрунтувати використання інноваційних технологій у бізнес-плануванні сільськогосподарського виробництва;
- розробити бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства;

- здійснити оцінку економічної доцільності запропонованого проєкту та виявлення можливих ризиків.

Суб'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є Державне підприємство «Дослідне господарство «Еліта» Державної установи «Миколаївська державна сільськогосподарська дослідна станція» Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства Національної академії аграрних наук України» (ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН") Миколаївського району Миколаївської області.

Об'єктом дослідження є процес та особливості провадження бізнес-планування виробництва сільськогосподарської продукції в умовах сучасності.

Предметом дослідження в кваліфікаційній роботі є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу бізнес-планування виробництва сільськогосподарської продукції в сучасних умовах.

Період дослідження становить 2021-2023рр.

Методи дослідження. При дослідженні бізнес-планування виробництва сільськогосподарської продукції в умовах сучасності застосовують комплекс методів, які дозволяють врахувати як зовнішні, так і внутрішні фактори діяльності аграрного підприємства. Серед основних методів дослідження можна виділити: аналіз літературних джерел і документальний метод (для систематизації наукових праць, монографій, статей, нормативно-правових актів та інших документів), системного аналізу (для дослідження підприємства як цілісної системи, в якій враховуються взаємозв'язки між виробничими, фінансовими, організаційними та ринковими елементами), SWOT-аналіз, (для аналізу сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, що сприяє ідентифікації ключових внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на реалізацію бізнес-плану), економічне моделювання та фінансовий аналіз (для розрахунку фінансових показників, оцінки інвестиційної привабливості, аналізу витрат і доходів, побудови моделей прогнозування грошових потоків та оцінки окупності інвестицій), балансовий.

Інформаційною базою дослідження є річні фінансові звіти та фінансові документи суб'єкта дослідження за 2021-2023 роки, дані первинного, синтетичного та аналітичного обліку ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН", статистичні збірники, законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених економістів – аграрників, опубліковані в періодичних виданнях.

Практичне значення одержаних результатів полягає в адаптуванні бізнес-планування до сучасних, швидко змінних політичних та ринкових умов на основі застосування інноваційних технології та мінімізації ризиків у виробництві сільськогосподарської продукції.

Апробація матеріалів дослідження. Певні положення стосовно державної підтримки аграрного сектора та її важливості в сучасних умовах були сформовані та опубліковані в тезах. «Роль державної підтримки в збереженні та розвитку аграрного сектора України під час воєнних дій. Збірник тез доповідей за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри» (м. Одеса, 06 листопада 2024 р.) Одеса, ОДАУ. 2024. С. 245-248.». Загальний обсяг публікацій – 0,19 ум. друк. ар.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 92 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи складає 109 сторінок друкованого тексту, містить 25 таблиці, 4 рисунки та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Сутнісна характеристика та значення бізнес-планування виробництва сільськогосподарської продукції

Планування бізнесу залишається однією з найскладніших сфер українського менеджменту. Це обумовлено низкою ключових факторів. Перш за все, ринкове планування, яке орієнтоване на задоволення потреб клієнтів, є складним інтелектуальним процесом. Його ефективне здійснення вимагає системного підходу, використання інформаційних ресурсів, аналітичної обробки даних, прогнозування майбутнього розвитку та активної участі всіх учасників, особливо керівників. Важливу роль у цьому відіграє творчий підхід до оцінки ринкової ситуації та споживчих можливостей.

Другою значущою проблемою є організація самого процесу бізнес-планування. Його ефективність залежить від балансування між централізацією та децентралізацією, а також залучення фахівців із різних сфер, таких як економіка, фінанси, маркетинг, логістика, виробництво та постачання. При цьому часто виникають організаційні та комунікаційні труднощі, що ускладнюють взаємодію між підрозділами та ефективне прийняття рішень.

Третім викликом є соціально-культурні особливості. В Україні досі сильні традиції директивного управління, що ускладнює запровадження демократичних методів у бізнес-плануванні. Зазвичай управлінські рішення та обмеження щодо термінів і фінансування визначаються зверху без належного обґрунтування, що зменшує ефективність планування.

Крім того, специфічні умови розвитку бізнесу в Україні відрізняються від країн із розвиненою ринковою економікою, що обмежує можливість застосування західних методик без адаптації до місцевих реалій. Економічні,

правові та господарські особливості вимагають розроблення власних підходів до планування.

Отже, необхідність удосконалення методів та підходів до бізнес-планування в Україні є вкрай актуальною. Бізнесу потрібно передбачати майбутні виклики та використовувати можливості, які відкриває зовнішнє середовище.

Через динамічні зміни ринку підприємства повинні оперативно коригувати свої плани відповідно до нових умов. Гнучкість у прийнятті рішень не означає відмову від планування, а навпаки — вимагає системного підходу до адаптації стратегій.

Окрім цього, загострення конкуренції змушує підприємства працювати над посиленням своїх конкурентних переваг, визначенням ключових факторів успіху та ефективним стратегічним управлінням. У цьому контексті гнучке та безперервне планування є невід'ємною частиною успіху сучасного бізнесу.

Основними чинниками, що визначають важливість та необхідність планування в процесі здійснення підприємницької діяльності є:

1. Визначення стратегічних цілей. Планування допомагає підприємству формувати чітке бачення свого розвитку, встановлювати конкретні цілі та визначати ефективні способи їх досягнення.
2. Раціональне використання ресурсів. Завдяки плануванню можна оптимально розподіляти фінансові, матеріальні та людські ресурси, що сприяє ефективності та прибутковості бізнесу.
3. Прогнозування ризиків і кризових ситуацій. В сучасному динамічному середовищі важливо передбачати потенційні загрози та розробляти стратегії їх мінімізації, що дозволяє уникати критичних помилок.
4. Підвищення конкурентоспроможності. Чітке планування дає змогу підприємству адаптуватися до змін ринку, швидко реагувати на нові виклики та створювати конкурентні переваги.

5. Прийняття обґрунтованих рішень. Бізнес-планування дозволяє аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати фінансові результати та приймати рішення на основі реальних даних, а не інтуїції.

6. Залучення інвестицій. Чітко розроблена стратегія розвитку та фінансове планування підвищують довіру з боку інвесторів, партнерів та кредиторів, що сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів.

7. Моніторинг і контроль діяльності. Планування забезпечує можливість постійного контролю за виконанням поставлених завдань, що дозволяє коригувати стратегію в разі необхідності.

Таким чином, у сучасних умовах підприємництва планування є не просто бажаним елементом, а необхідною складовою успішного розвитку бізнесу. Воно допомагає організаціям ефективно функціонувати, адаптуватися до викликів та досягати стабільного зростання.

Ідея створення бізнес-планів виникла у США. У 1970–1980-х роках модернізація та розширення високотехнологічних компаній у сферах комп'ютерних, телекомунікаційних і медичних послуг вимагали значних фінансових вкладень. Для отримання необхідних ресурсів підприємці зверталися до інвестиційних і венчурних фондів, банків та приватних інвесторів.

Спочатку інвестори вимагали від компаній письмове обґрунтування витрат, однак із часом коло питань розширилося. Від детальності та якості планування діяльності залежала можливість залучення інвестицій. Згодом практика складання бізнес-планів поширилася з США до країн Європи. Надалі бізнес-плани почали використовувати не лише для запуску нових інноваційних проєктів, але й для розвитку вже існуючих підприємств. [88]

Поняття «бізнес-план» та «бізнес-планування» почали активно впроваджуватися в Україні після здобуття незалежності у 1991 році, коли країна перейшла від планової до ринкової економіки. В умовах централізованого управління радянського періоду подібні категорії майже не використовувалися, оскільки виробничі процеси та економічна діяльність підприємств жорстко регламентувалися державою.

З переходом до ринкових відносин підприємства отримали можливість самостійно планувати свою діяльність, залучати інвестиції та адаптуватися до мінливих умов економіки. У цей період науковці, економісти та практики почали активно запроваджувати концепцію бізнес-планування, що стало важливим інструментом для розвитку підприємництва.

На початку 1990-х років бізнес-плани почали розроблятися переважно у сферах малого та середнього бізнесу, а також при створенні спільних підприємств із зарубіжними партнерами. Іноземні інвестори та фінансові установи вимагали чітких фінансових розрахунків та стратегічних обґрунтувань для прийняття рішень щодо кредитування чи інвестування українських підприємств.

Згодом бізнес-планування стало необхідним елементом у діяльності великих компаній, державних установ та навіть аграрного сектору. Освітні заклади почали включати дисципліни з основ бізнес-планування у навчальні програми, а уряд та міжнародні організації впроваджували програми підтримки підприємництва, що передбачали обов'язкову розробку бізнес-планів.

Сьогодні бізнес-планування в Україні є стандартною практикою для підприємств різних масштабів. Воно допомагає компаніям не лише отримувати фінансування, а й ефективно керувати ресурсами, прогнозувати ризики та будувати довгострокові стратегії розвитку.

Таким чином, впровадження термінів «бізнес-план» та «бізнес-планування» в Україні відобразило еволюцію економічних відносин та сприяло формуванню сучасного підприємницького середовища, що базується на принципах ринкової економіки, стратегічного управління та конкурентоспроможності.

За даними професора Т. Сакса з Університету Тампере (США), 9 із 10 підприємців, що розпочали свій бізнес без бізнес-плану, протягом перших 5 років зазнають краху; серед тих, хто починав справу з бізнес-планом, частка невдач наполовину менша.

Під бізнес-плануванням Данік Н.В., розуміє «процес розроблення бізнес-плану, який являє собою впорядковану організаційну процедуру, пов'язану зі збором і обробкою інформації, прийняттям рішень, які здійснюються з метою отримання бажаного результату у вигляді цілісної системи взаємопов'язаних управлінських рішень» [26, с. 52].

С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко визначають бізнес-план як «письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним» [9, с. 6].

Наближеної думки дотримується Г.М. Тарасюк, яка під бізнес-планом розглядає «документ, який містить систему пов'язаних у часі і просторі, узгоджених із метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької ідеї» [82, с. 18].

За визначенням Губені Ю.: «Бізнес-план – це короткий, точний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу або напрямків розвитку вже наявного бізнесу, котрий є найважливішим інструментом при розгляді різних ситуацій, дозволяючи вибрати найбільш перспективні рішення і визначити методи та способи їх реалізації» [25].

Науковці, Масловська М.В., та Перевозчикова Н.О. відзначають, що: «Бізнес-план повинен чітко та лаконічно відображати стратегію впровадження проєкту, що дозволяє інвесторам оцінити якість та потенціал ідеї. Цей документ є ключовим, оскільки на його основі інвестор приймає рішення щодо вкладення коштів у конкретну ініціативу. У той же час бізнес-план відкриває можливість особам з бізнес-ідеєю представити її інвесторам та отримати необхідне фінансування для реалізації проєкту» [62]

Радевич Д., визначає: «Бізнес-план є продуктом управлінської діяльності внутрішньої спрямованості, проте найчастіше у бізнес-плані зацікавлені переважно зовнішні контрагенти: інвестори, кредитори, ділові партнери. При

складанні бізнес-планів основою (ядром) виступають фінансовий план, маркетинговий план, план конкретного виробництва» [76].

На думку Ключко Т.: «бізнес-план – це документ творчого спрямування, який потрібен як самому продуценту, так і має велике стратегічне значення для розвитку підприємства» [53].

Костецька І.І. відзначає: «У ринковій системі господарювання бізнес-план є активним робочим інструментом управління, відправним пунктом усієї планової та виконавчої діяльності підприємства, це документ, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проєкту» [56].

Розглядаючи процеси бізнес-планування в різних напрямках підприємницької діяльності, слід відмітити їх актуальність та особливість в галузі сільськогосподарського виробництва. Бізнес-планування в аграрному секторі є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку, ефективного використання ресурсів і мінімізації ризиків, пов'язаних із сезонністю, кліматичними умовами та ринковими коливаннями.

Так, бізнес-планування аграрної сфери, Жуков В.В. пропонує розглядати як: «інноваційну специфічну діяльність практичної спрямованості. Завдання бізнес-планування – розробка та реалізація конкретної стратегічної мети, пов'язаної з процесом збільшення основних фондів, отримання додаткового прибутку, пошуку нових ринкових ніш, створення нових робочих місць» [38].

Бізнес-планування в аграрному секторі виконує такі ключові функції:

- Визначення концепції та основної ідеї бізнесу. Бізнес-план допомагає підприємцям оцінити перспективи реалізації задуму, а в разі виявлення значних перешкод – своєчасно відмовитися від нереалістичних проєктів.

- Аналіз результатів діяльності. Оцінка фактичних показників за певний період дозволяє порівняти їх із запланованими, визначити рівень відхилень та оцінити їхній вплив на подальший розвиток підприємства.

- Обґрунтування необхідності залучення інвестицій та кредитів. Бізнес-план слугує інструментом переконання інвесторів і фінансових установ у доцільності вкладень у сільськогосподарське підприємство.

Необхідно зважити на те, що виробництво сільськогосподарської продукції має унікальні особливості, які необхідно враховувати при розробці бізнес-плану для аграрних підприємств. Основними характеристиками цього виду діяльності є:

- сезонність виробництва та залежність від природних факторів (температури, вологості, освітлення), що впливає на врожайність і строки виконання робіт.

- виконання сільськогосподарських операцій у чітко визначені періоди відповідно до етапів розвитку рослинних культур (обробіток ґрунту, посів, догляд, збирання врожаю).

- варіативність тривалості виробничого циклу, що залежить від виду сільськогосподарської продукції.

- специфіка обліку витрат, який ведеться не лише за культурами чи групами продукції, а й за окремими виробничими процесами (передпосівна підготовка ґрунту, сівба, догляд за рослинами, збирання врожаю).

- самостійне відтворення частини виробничих ресурсів безпосередньо в господарстві (наприклад, вирощування худоби, розвиток багаторічних насаджень, витрати на капіталовкладення в садівництво чи хмелярство).

- використання частини власної продукції для продовження виробничого процесу, зокрема, насіння для посіву, кормів для худоби та молока для випоювання телят.

- нерівномірна потреба в оборотних коштах протягом року – у періоди міжсезоння фінансові витрати обмежуються утриманням худоби та господарських приміщень, тоді як у період посівної та польових робіт значно зростають витрати на паливо, добрива, запчастини та засоби захисту рослин.

Бізнес-планування стало невід'ємною частиною економічної діяльності агропромислового комплексу України. Його активно використовують як великі

аграрні підприємства, так і фермерські господарства та приватні підприємці. Водночас на ринку інтелектуальних послуг зростає попит на професійні послуги з бізнес-планування.

Розробка бізнес-плану для сільськогосподарського виробництва потребує врахування низки важливих факторів:

Біологічні фактори – необхідно зважати на біологічні особливості виробництва, вимоги до сортів і порід, захист рослин і тварин, карантинні правила, агрокліматичний потенціал та біологічні цикли виробництва.

Технічні фактори – аграрний сектор використовує широкий спектр технічних засобів, проте багато з них мають обмежене застосування. Техніка швидко морально застаріває, темпи її оновлення є відносно низькими, а вартість технічного оснащення залишається високою порівняно з кінцевою продукцією.

Технологічні фактори – технології в сільському господарстві є надзвичайно різноманітними та залежать від природно-кліматичних умов, економічної ситуації, фінансових можливостей підприємства, рівня підготовки персоналу та технічного забезпечення. Вибір оптимальної технології потребує детальної експертизи та оцінки її економічної ефективності.

Екологічні фактори – аграрне виробництво безпосередньо пов'язане з навколишнім середовищем, тому важливо дотримуватися екологічних стандартів і нормативів. Дотримання екологічних вимог не лише покращує репутацію підприємства, а й сприяє налагодженню співпраці з громадськістю та органами влади, а також може мати економічні переваги.

Соціальні фактори – розвиток аграрного підприємства впливає на соціальне середовище, громадську думку та місцеві традиції, що необхідно враховувати при плануванні бізнесу.

Економічні фактори – прибутковість є основним критерієм підприємницької діяльності, однак у сільському господарстві економічна ефективність нижча порівняно з іншими секторами економіки. Крім того, досягнення фінансових результатів потребує більше часу та супроводжується підвищеними ризиками.

Таким чином, успішне бізнес-планування в аграрному секторі вимагає комплексного підходу, врахування всіх вищезазначених факторів і розробки стратегій, що дозволять забезпечити стабільність, прибутковість і конкурентоспроможність господарської діяльності.

Отже, можемо підсумувати, що бізнес-планування є науково обґрунтованим підходом до прийняття рішень, що базується на зборі, аналізі та обробці інформації. Процес розробки бізнес-плану є відносно малозатратним, оскільки основним ресурсом, який витрачається, є робочий час. Водночас наявність бізнес-плану суттєво зменшує рівень ризиків у діяльності підприємства, сприяючи його ефективному розвитку.

Бізнес-план має двояке призначення. По-перше, він створюється для внутрішнього використання з метою стратегічного планування власної діяльності підприємства. По-друге, він може бути призначений для зовнішніх зацікавлених сторін, таких як інвестори та кредитори, щоб обґрунтувати перспективність проєкту та залучити фінансування.

Основні аспекти бізнес-планування включають:

- обґрунтування доцільності, необхідності та масштабів виробництва продукції;
- аналіз потенційної цільової аудиторії;
- оцінку конкурентоспроможності продукту на ринку;
- визначення ринкового сегмента, на якому працюватиме підприємство;
- досягнення різних показників ефективності діяльності;
- оцінку наявного капіталу у ініціатора проєкту та пошук можливих джерел фінансування.

У бізнес-плані детально описуються заплановані заходи, структура підприємства, його ринкова стратегія, організаційні процеси, фінансове забезпечення та механізми досягнення успіху.

Оскільки бізнес-план є результатом комплексних досліджень та організаційної роботи, спрямованої на аналіз конкретного напрямку діяльності в

певних ринкових та економічних умовах, він базується на кількох ключових аспектах:

1. розробці конкретного проєкту виробництва, впровадженні нового товару чи послуги, вдосконаленні або створенні нового виду продукції;
2. детальному аналізі виробничо-господарської та комерційної діяльності підприємства для виявлення його сильних і слабких сторін, а також визначення унікальних характеристик у порівнянні з конкурентами;
3. дослідженні фінансових, техніко-економічних показників і організаційних механізмів, необхідних для успішної реалізації запланованих завдань.

Таким чином, бізнес-план є основою управління як окремим комерційним проєктом, так і діяльністю підприємства загалом. Його розробка дає керівництву змогу оцінити підприємство з боку, здійснити глибокий аналіз фінансових, економічних і організаційних процесів, що сприяє концентрації на ключових проблемних питаннях.

Бізнес-план дозволяє прогнозувати перспективи розвитку компанії як у внутрішньому середовищі, так і на ринку. Він є інструментом для обґрунтування заходів щодо вдосконалення, модернізації та стратегічного розвитку підприємства.

Бізнес-план найчастіше використовується під час пошуку інвесторів і кредиторів, оскільки допомагає зацікавленим сторонам ухвалювати обґрунтовані рішення щодо фінансування певного проєкту. Його розробка сприяє підприємствам і фінансовим установам у визначенні доцільності інвестицій та оцінці перспектив їхньої окупності.

Процес бізнес-планування включає послідовні етапи та дії, пов'язані з аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, постановкою стратегічних і тактичних цілей, адаптацією плану до ринкових умов, реалізацією та контролем за його виконанням.

В умовах динамічних змін у бізнес-середовищі довготривалий процес підготовки бізнес-плану може частково втрачати свою актуальність, оскільки деякі закладені в нього положення можуть застарівати ще до їхньої реалізації.

Однак бізнес неможливий без чітко окреслених планів, тому необхідність їх постійного коригування відповідно до змін зовнішніх та внутрішніх умов залишається ключовою складовою ефективного управління.

Досвід провідних компаній свідчить, що «реактивне управління», яке базується лише на реагуванні на ринкові запити, забезпечує лише стабільне положення на ринку, але не дає конкурентної переваги. Справжнього успіху досягають ті організації, які реалізують стратегічні проєкти та активно впливають на ринкові тенденції, а не просто пристосовуються до них.

Бізнес-план у процесі реалізації може змінюватися, що робить його гнучким і актуальним інструментом управління. Його адаптація дозволяє підприємству ефективно керувати бізнес-процесами, реагувати на зміни та досягати як стратегічних, так і поточних цілей.

Узагальнено бізнес-план можна визначити як системний аналіз перспектив розвитку організації, що базується на оцінці внутрішніх і зовнішніх факторів. Сам процес планування спонукає підприємців до об'єктивного аналізу свого бізнесу, допомагаючи чітко визначити послідовність дій і розставити пріоритети в умовах обмежених ресурсів. Готовий бізнес-план також виконує функцію представлення компанії перед потенційними інвесторами та партнерами.

Практика свідчить, що необхідність розробки бізнес-плану стає очевидною під час вирішення ключових завдань розвитку організації. Його створення відповідає одразу кільком потребам:

1. Зовнішня спрямованість – на відміну від інших планів, бізнес-план виступає своєрідним «товаром», який має приносити максимальний прибуток, залучаючи інвесторів та партнерів.

2. Урахування інтересів зовнішніх учасників – окрім внутрішніх цілей компанії, бізнес-план враховує інтереси осіб, які можуть сприяти реалізації проєкту.

3. Фокус на маркетингових і фінансових аспектах – бізнес-план приділяє найбільшу увагу ринковій стратегії, фінансовій ефективності та економічній

доцільності, тоді як науково-технічні, технологічні та соціальні аспекти описуються менш детально.

Таблиця 1.1.

Порівняння традиційного планування і бізнес-планування

Традиційне планування	Бізнес-планування
Основна ціль	
Зростання обсягів виробництва продукції, вдосконалення внутрішньої організації виробничих процесів, досягнення поставлених планових завдань і показників, встановлення відповідальних за дані процеси, тотальний контроль.	Бізнес-планування має орієнтацію на зовнішнє середовище. Мета бізнес-планування – забезпечити успішне функціонування і розвиток підприємства в постійно мінливих умовах зовнішнього середовища, адаптувати діяльність і персонал до змін.
Акцент	
Основний акцент – найбільш оптимальне використання внутрішніх ресурсів. Використовується екстраполяція, тобто вивчення вже наявних стійких тенденцій і їх продовження на майбутнє з урахуванням коректувань, які визначаються технічним прогресом і змінами в організації виробництва.	Головне – перемога в конкурентній боротьбі на ринку. Застосовується принцип гнучкості стратегічних планів, враховується можливість вносити зміни при необхідності. Використовується також кзовне планування, тобто більш детальний розрахунок плану на перший рік, а наступні плани носять прогностичний характер.
Організаційні заходи	
Застосування нової техніки і технології, поглиблена проробка організаційних структур і механізмів, розгляд людей в організації як робочої сили.	В основі маркетинг, налагодження систем інформації про зовнішнє оточення, про внутрішні можливості і стан справ на підприємстві, стимулювання нововведень і організаційних змін. При цьому людина розглядається як головний джерело підвищення продуктивності праці, генерування ідей з розробки, виробництва, збуту продукції, які важливі для успіху в конкуренції.
Оцінка результатів	
Ефективність оцінюється за поточними фінансовими показниками, рівнем рентабельності, а також за обсягом виходу продукції на одиницю витрачених ресурсів (трудо-, енерго-, матеріаловіддача.)	Ефективність діяльності підприємства оцінюється з позиції підприємства в конкуренції, включаючи такі показники: частку ринку, стабільність рентабельності, переваги перед конкурентами, пристосованість до змін ринку.

Джерело: складено автором на основі [9, 17, 39]

З розвитком ринкової економіки традиційне планування частково втратило актуальність, трансформувавшись у сучасну концепцію бізнес-планування. Відмінності між цими підходами формують різні стратегії управління підприємством, що можна розглянути при їхньому порівнянні (табл. 1.1).

Традиційне планування передбачає численні етапи узгодження та коригування планових завдань на кожному рівні управління, що часто призводить до прийняття рішень на основі застарілих даних. Ефективність такого підходу залежить від швидкості передавання інформації по управлінській ієрархії, яка повинна не лише відповідати темпам змін у зовнішньому середовищі, а й випереджати їх завдяки прогнозуванню можливих сценаріїв розвитку подій.

Проте непередбачуваність ринкових процесів ускладнює адаптацію системи управління до змін, оскільки будь-яка корекція економічних параметрів на певну дату може втратити актуальність через зміну умов виробництва та реалізації продукції.

Сучасні методи управління мають базуватися на підприємницькому підході до ринкової економіки, що включає:

- ухвалення рішень у режимі реального часу та швидке реагування на зміни;
- гнучкість та адаптивність до нових умов;
- стратегічне планування з урахуванням динаміки ринку.

У розробці бізнес-плану застосовуються два основні підходи:

1. Самостійна розробка бізнес-плану ініціаторами проекту із залученням експертів для консультацій. Цей підхід є ефективнішим, оскільки сприяє глибшому розумінню внутрішніх процесів підприємства та ринкового середовища. Крім того, у команді розробників формується почуття відповідальності за ухвалені рішення, а сама реалізація плану стає простішою завдяки усвідомленню його доцільності керівниками підприємства.

2. Замовлення бізнес-плану в сторонніх спеціалістів – консультаційних компаній, експертних груп або окремих фахівців. Такий підхід може бути менш надійним, оскільки бізнес-план розробляється без глибокої залученості

керівництва організації. У міжнародній практиці, навпаки, прийнято, що керівник обов'язково бере участь у розробці бізнес-плану.

Незалежно від підходу, розробка бізнес-плану завжди передбачає ґрунтовний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів.

У підсумку слід зазначити, що бізнес-планування – це індивідуальний процес, який враховує специфіку кожного інвестиційного проєкту та діяльності організації загалом. Незважаючи на галузеві та правові особливості, у будь-якому бізнес-плані застосовуються універсальні принципи, такі як визначення цілей, вимоги до розробки та вибір стандартної структури. Бізнес-планування виступає ключовим інструментом управління, що впливає на ефективність діяльності підприємства та його довгострокову стабільність

1.2. Види, елементи та структура бізнес-плану

В умовах ринкової економіки бізнес-план і процес його розробки є невід'ємним інструментом управління, що забезпечує комплексне техніко-технологічне, фінансово-економічне та інвестиційне обґрунтування діяльності підприємства. Він також описує взаємодію компанії з банківськими установами, інвесторами, бізнес-партнерами, державними органами та іншими учасниками ринку.

Сучасна практика використовує різні види бізнес-планів, серед яких бізнес-план інвестиційного проєкту, окремого підприємства чи структурного підрозділу, а також бізнес-плани, розроблені для санації чи реструктуризації бізнесу. Вони відрізняються за змістом, цілями, структурою, об'єктами аналізу та сферами застосування.

Отже, різноманітність бізнес-планів у практичній діяльності є значною, що зумовлює необхідність їхньої систематизації. Проте наукова література поки що не пропонує універсального та коректного підходу до їхньої класифікації. Більшість існуючих методів групування бізнес-планів мають обмежений характер і потребують подальшого вдосконалення.

Так, одні автори, в тому числі професор Мазнєв Г.Є. розрізняють кілька основних видів бізнес-планів, серед яких: план запуску нового продукту на ринок, план технічної модернізації, стратегія придбання чи реорганізації активів, а також загальний план діяльності підприємства. [12, с.59]. Інші дослідники поділяють бізнес-плани за об'єктами бізнесу на такі категорії: за напрямками діяльності – для окремих продуктів, послуг, робіт, технічних рішень або для підприємства загалом; для новостворених і вже функціонуючих підприємств; бізнес-плани, спрямовані на розвиток компанії, та плани, розроблені для санації підприємства; бізнес-плани, що охоплюють діяльність усього підприємства, а також ті, які стосуються окремих виробничих підрозділів. [61, с.22]. Наступні автори розрізняють кілька типів бізнес-планів, зокрема: внутрішній бізнес-план підприємства; бізнес-план, розроблений для отримання кредиту на поповнення обігових коштів; інвестиційний бізнес-план; бізнес-план, спрямований на фінансове оздоровлення (санацію) підприємства. [15, с.27].

Розглянуті класифікації варто оцінювати критично. По-перше, кожна з них базується лише на одній класифікаційній ознаці (вид, тип або об'єкт бізнесу), що не відображає всього розмаїття бізнес-планів, які використовуються на практиці. По-друге, самі групування мають певні недоліки. Наприклад, на думку професора Андрійчука В. Г. розвиток і фінансове оздоровлення підприємства не можна розглядати як окремі об'єкти бізнесу. [3, с.122]

Васильців Т.Г., та Качмарик Я.Д. вважають, що: «недоцільно об'єднувати внутрішні, інвестиційні та бізнес-плани фінансового оздоровлення підприємства в межах однієї класифікаційної ознаки. Те саме стосується і бізнес-плану інвестиційного проєкту, оскільки план санації підприємства може бути призначений як для внутрішнього використання, так і для зовнішніх зацікавлених сторін. [10, с.37].

Оскільки бізнес-плани створюються виключно для розробки та реалізації бізнес-проєктів, виділення бізнес-плану загального функціонування компанії як окремого виду є необґрунтованим. Це пояснюється тим, що повсякденна

діяльність підприємства не має ключових характеристик бізнес-проєкту, а отже, не може розглядатися як його складова. [61, с.199]

Дослідження сутнісної характеристики бізнес-планів та їх місця в системі планування діяльності організації дозволяють цілком ствердно використовувати розроблені класифікації бізнес-проєктів стосовно бізнес-планів. Найбільш загально можна здійснити класифікацію за наступними основними ознаками:

тип проєкту – за основними сферами діяльності, в яких здійснюється проєкт;

клас проєкту – за складом і структурою проєкту та його предметної області;

масштаб проєкту – за розмірами самого проєкту, кількістю учасників і ступенем впливу на навколишній світ;

тривалість проєкту – за тривалістю періоду здійснення проєкту;

складність проєкту – наприклад, за ступенем фінансової, технічної або іншої складності;

вид проєкту – характером предметної області проєкту.

Отже, на основі зазначених критеріїв можна виділити таку класифікацію бізнес-планів:

1. За типом – розрізняють бізнес-плани технічних, організаційних, економічних, соціальних, екологічних та комбінованих бізнес-проєктів.
2. За класом – поділяються на бізнес-плани монопроєктів, мультипроєктів і мегапроєктів.
3. За масштабом – виділяють бізнес-плани для дрібних, середніх, великих і надвеликих бізнес-проєктів.
4. За тривалістю реалізації – розрізняють бізнес-плани короткострокових (до 3 років), середньострокових (від 3 до 5 років) і довгострокових (понад 5 років) проєктів.
5. За рівнем складності – поділяються на бізнес-плани простих, складних і високої складності бізнес-проєктів.

6. За видом проєкту – розрізняють бізнес-плани інноваційних, організаційних, науково-дослідних, навчально-освітніх, змішаних та інших типів бізнес-проєктів.

Класифікацію бізнес-планів за об'єктами бізнесу наведено на рисунку 1.1.

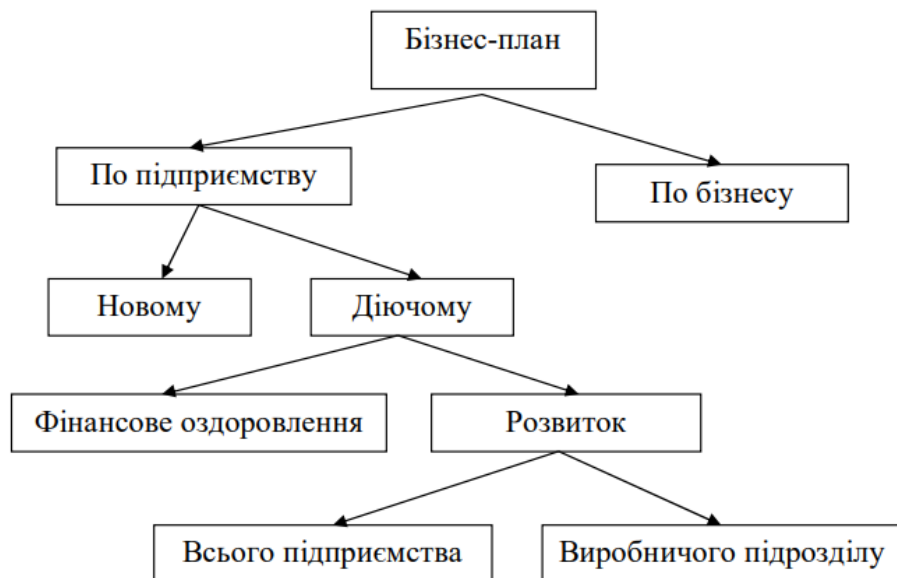


Рисунок 1.1. Бізнес-план за об'єктами бізнесу

Джерело: складено автором на основі [37]

За видами бізнес-проєкти можна класифікувати за двома важливими критеріями: предметом планування та цільовим призначенням бізнес-планів.

1. Класифікація бізнес-планів за предметом планування. Залежно від сфери застосування бізнес-плани можуть охоплювати різні напрями, серед яких:

- створення нового підприємства або виробництва;
- розробка та впровадження нової продукції;
- впровадження інноваційних технологій та технологічних комплексів;
- розширення, технічне переоснащення та модернізація виробництва;
- запровадження нових виробничих процесів;
- створення нових робочих місць;
- заходи з фінансового оздоровлення (санації) підприємства;
- реалізація екологічних ініціатив та вирішення проблем, пов'язаних із навколишнім середовищем.

2. Класифікація бізнес-планів за призначенням. Залежно від мети розробки бізнес-плани поділяються на:

- Бізнес-плани інвестиційних проєктів – розробляються для залучення довгострокових фінансових вкладень у розвиток підприємства.

- Бізнес-плани спеціального призначення – створюються для окремих ситуацій, зокрема:

- емісії нових акцій акціонерних компаній;
- залучення потенційних інвесторів для участі в некомерційних конкурсах щодо приватизації підприємств;
- підготовки до продажу збанкрутілих підприємств;
- обґрунтування заходів з фінансової санації компаній.

У загальному сенсі інвестиційним може вважатися будь-який бізнес-проєкт, який потребує значних довгострокових фінансових вкладень. У цьому контексті всі типи бізнес-проєктів, включно зі спеціального призначення, можуть розглядатися як інвестиційні.

У вузькому ж розумінні інвестиційні бізнес-проєкти – це ті, що передбачають довготривале вкладення фінансових ресурсів з метою отримання прибутку в майбутньому.

Аналіз бізнес-планування як економічної категорії дозволяє визначити його роль у системі управління підприємством.

Бізнес-план є невід’ємною частиною будь-якого бізнес-проєкту, його ключовою складовою та стратегічною основою. Водночас незалежно від свого призначення він завжди розробляється в контексті обґрунтування та реалізації конкретного бізнес-проєкту. Таким чином, саме наявність бізнес-проєкту є головним фактором, що визначає необхідність створення бізнес-плану.

Якщо розглядати бізнес-плани для аграрного сектору, то залежно від поставлених цілей, їх можна класифікувати наступним чином:

- бізнес-плани, що підсумовують результати розвитку аграрного підприємства на певному етапі.
- бізнес-плани, спрямовані на реалізацію стратегічних напрямів розвитку аграрного сектора або конкретного підприємства.

- бізнес-плани, які використовуються для обґрунтування техніко-економічних аспектів проєктів та програм сталого розвитку аграрної галузі.
- бізнес-плани, що служать інструментом залучення фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації внутрішньогосподарських ініціатив.
- бізнес-плани, розроблені для пошуку ефективних партнерів у процесі впровадження внутрішніх проєктів та програм.
- бізнес-плани, спрямовані на поліпшення фінансового стану аграрного підприємства.
- бізнес-плани, призначені для залучення інвестицій, укладання лізингових угод або отримання банківських кредитів.
- бізнес-плани, що забезпечують впровадження інновацій у сільськогосподарське виробництво.
- бізнес-плани, націлені на формування позитивного іміджу підприємства, популяризацію його діяльності, стратегічних планів та рівня соціальної відповідальності.

Структура та зміст бізнес-плану не мають жорстких регламентованих вимог і можуть варіюватися залежно від специфіки підприємства. Він може містити різну кількість розділів і наповнення, оскільки компанія самостійно визначає їхній обсяг та структуру. Водночас при розробці бізнес-плану слід враховувати такі ключові фактори:

- цільову аудиторію, для якої створюється документ;
- сферу діяльності, тип продукції та масштаб майбутнього бізнесу;
- рівень конкуренції та перспективи розвитку підприємства тощо.

Різноманітність факторів, що впливають на структуру та зміст бізнес-плану, унеможлиблює створення універсальної форми. Проте загальний перелік основних розділів зазвичай залишається незмінним, що дозволяє використовувати стандартні підходи до його розробки.

У сфері сільського господарства найскладнішими є бізнес-плани, орієнтовані на залучення зовнішніх інвестицій у виробничу діяльність. Тому

важливо детально розглянути структуру та зміст бізнес-плану, розробленого саме для цієї мети.

Орієнтовна структура бізнес-плану:

Титульна сторінка

Зміст

Резюме

Опис галузі, підприємства та продукції

4.1. Поточний стан галузі та тенденції її розвитку

4.2. Аналіз поточного стану підприємства та стратегія його зростання

4.3. Характеристика продукції (послуг) та можливості її вдосконалення

Дослідження та аналіз ринку

5.1. Основні споживачі продукції підприємства

5.2. Аналіз конкурентного середовища (існуючі та потенційні конкуренти)

5.3. Оцінка розміру та ємності ринку

Маркетинговий план

6.1. Визначення маркетингових цілей і стратегії

6.2. Канали збуту та реалізації продукції

6.3. Політика ціноутворення

6.4. План рекламних заходів

6.5. Стратегія підтримки продукції на ринку

Виробничий план

7.1. Опис технологічного процесу

7.2. План виробництва

7.3. Матеріально-технічне забезпечення та його розвиток

7.4. Постачальники сировини та матеріалів

7.5. Розрахунок виробничих витрат та собівартості продукції

Організаційний план

8.1. Форма власності та структура власників

8.2. Організаційна структура підприємства

8.3. Потреба у персоналі за професійними категоріями

8.4. Кадрова політика

8.5. Програма соціального розвитку трудового колективу

Фінансовий план

9.1. Прогноз доходів і витрат

9.2. План руху грошових коштів

9.3. Балансовий план

9.4. Фінансові показники та коефіцієнти

Оцінка ризиків та система їх страхування

10.1. Аналіз потенційних ризиків

10.2. Програма страхування ризиків

Додатки: копії звітної документації; контракти, ліцензії, сертифікати; схеми технологічних процесів; прейскуранти постачальників.

Ця структура бізнес-плану є універсальною, але може змінюватися залежно від специфіки підприємства та його стратегічних цілей. Варто зазначити, що структура бізнес-плану не завжди відповідає порядку його розробки, оскільки процес створення цього документа є гнучким і багатоетапним. Сталу послідовність його опрацювання визначити досить складно.

При розробці бізнес-плану необхідно:

1. опрацювати всі основні розділи;
2. кілька разів повертатися до раніше підготовлених частин для уточнення, доповнення та коригування.

В загальному вигляді, схему процесу бізнес-планування наведено за рисунком 1.2.

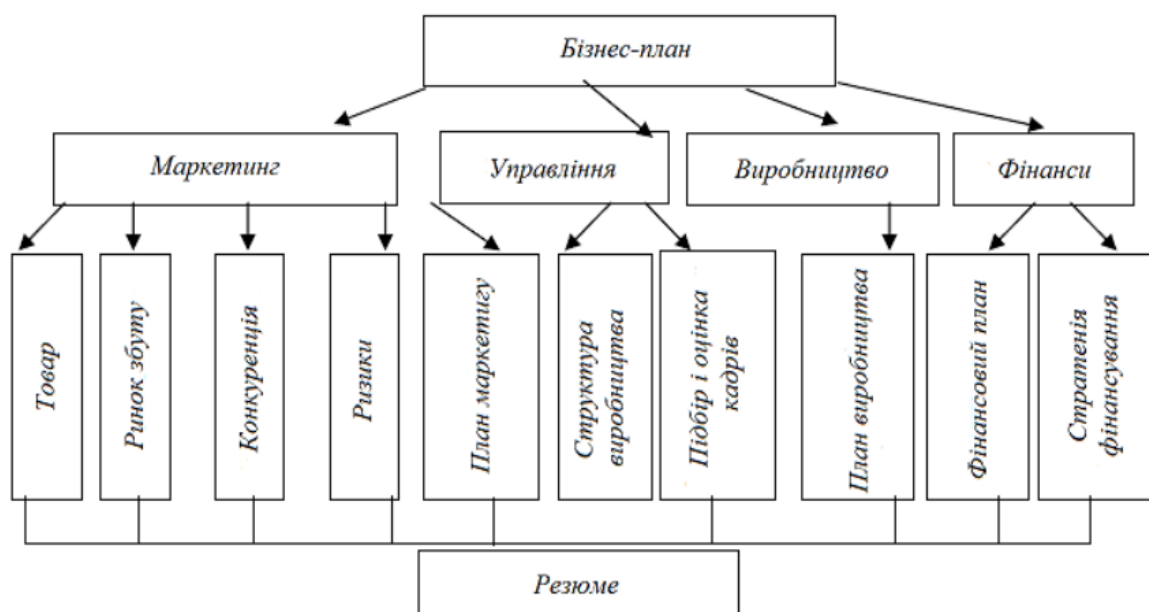


Рис. 1.2. Блок-схема бізнес-плану підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

Отже, загальна логіка створення бізнес-плану включає такі кроки:

- визначення виду продукції або послуги, що буде пропонуватися на ринку;
- аналіз ринкового середовища та перспектив розвитку бізнесу;
- вибір оптимального місцезнаходження підприємства;
- прогнозування обсягів реалізації продукції;
- визначення виробничих параметрів та необхідних ресурсів;
- формування цінової політики та стратегій збуту;
- вибір організаційно-правової форми бізнесу та визначення його управлінської структури;
- аналіз потенційних ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації;
- фінансова оцінка бізнесу, включаючи витрати, доходи та прибутковість;
- підготовка резюме та підсумкових висновків бізнес-плану.

Цей процес є ітеративним, що дозволяє більш точно оцінити всі аспекти майбутнього бізнесу та підготувати якісний і реалістичний план його розвитку.

1.3. Методичні підходи до розробки бізнес-планів, сучасні тренди

Розробка бізнес-плану є складним і трудомістким процесом. Як показує практика, підготовка бізнес-плану середньої складності може зайняти приблизно 200 годин, залежно від досвіду та кваліфікації підприємця чи відповідальної особи. Це не просто документ, а стратегічний інструмент, який узагальнює план дій та перспективи розвитку підприємства.

Зазвичай бізнес-план створюється для конкретної мети, пов'язаної із запуском нового виду діяльності або розширенням наявного бізнесу, що потребує інвестицій.

Методика бізнес-планування включає систему підходів, розрахункових методів і послідовних дій, що застосовуються при підготовці як загального плану, так і його окремих розділів.

Загальна схема розробки бізнес-плану, з урахуванням різних методичних підходів, передбачає такі етапи:

- збір та аналіз інформації про продукцію чи послуги, а також первинний розрахунок собівартості;
- дослідження ринку збуту, включаючи аналіз конкурентного середовища;
- оцінка фінансової стійкості підприємства;
- аналіз поточного стану галузі та прогнозування її розвитку;
- визначення потреб у фінансуванні та можливих джерел залучення коштів.

Ці кроки дозволяють створити обґрунтований, реалістичний та ефективний бізнес-план, що сприяє успішному розвитку підприємства.

Методики бізнес-планування умовно поділяються на три основні категорії залежно від масштабу проєкту та джерел фінансування:

1. Міжнародні – використовуються для глобальних інвестиційних проєктів;
2. Національні – застосовуються в межах країни;
3. Корпоративні – розробляються для внутрішніх потреб компаній.

Перед початком розробки бізнес-плану важливо оцінити перспективність бізнес-ідеї. Навіть створення невеликого локального бізнес-плану вимагає

значного часу та зусиль, зокрема підготовки необхідних документів та їхнього оформлення.

Також необхідно визначити структуру бізнес-плану. Чим детальніше в ньому відображено ключові аспекти планування, тим вищі шанси на залучення фінансування від інвесторів. Обсяг і зміст бізнес-плану залежать від сфери діяльності, масштабу бізнесу, необхідного розміру інвестицій, а також асортименту та обсягів майбутньої продукції.

Основна частина бізнес-плану охоплює організаційні та виробничі аспекти. Відповідні розділи містять інформацію про продукцію, її якість, рівень цін, ринки збуту, результати маркетингових досліджень, конкурентоспроможність, а також очікувані фінансові показники.

Варто зазначити, що процес розробки бізнес-плану повинен розпочинатися саме з маркетингового аналізу ринку та оцінки власних можливостей підприємства (рис. 1.3).

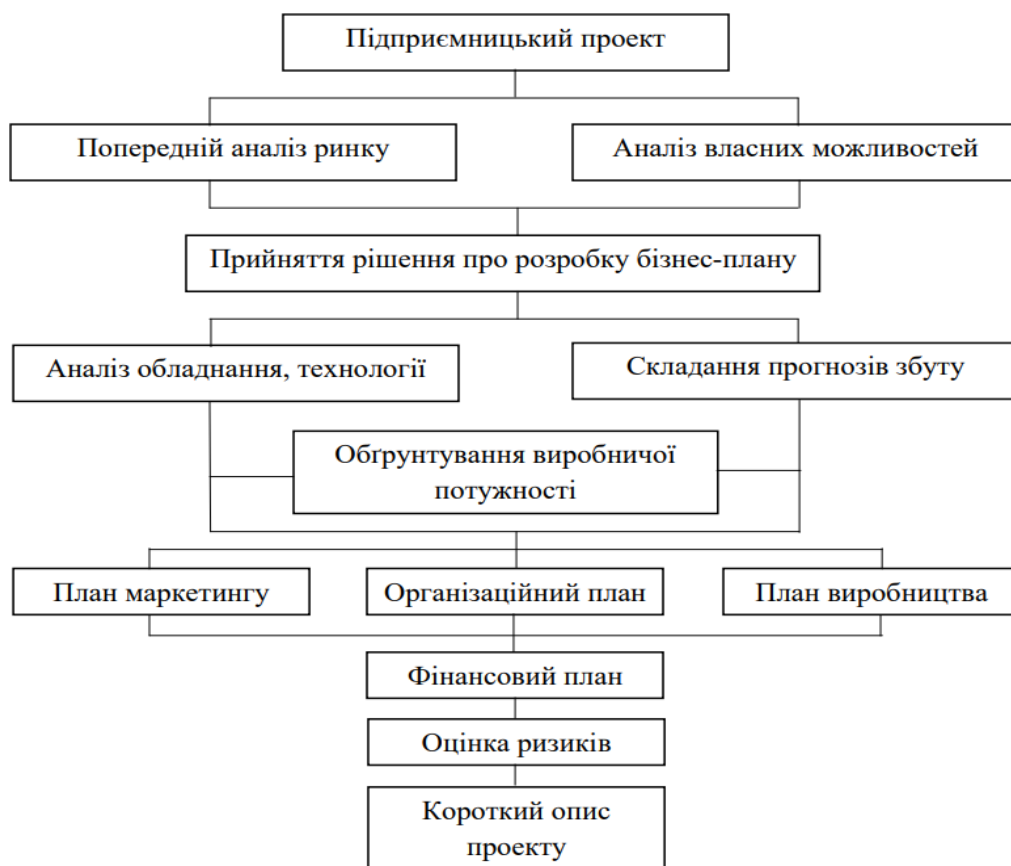


Рис. 1.3. Схема розробки бізнес-плану

Джерело: складено автором на основі [12, 74]

Результати маркетингових досліджень є основою для формування окремих розділів бізнес-плану та надають попередню оцінку доцільності реалізації бізнес-ідеї. У подальших частинах бізнес-плану визначаються виробничі процеси, вибираються технології та обладнання. Наступним кроком є розрахунок потреби в ресурсах та інвестиціях, а також вибір оптимальної організаційної форми та системи управління виробництвом. Це дозволяє оцінити загальні витрати на реалізацію проєкту, визначити необхідний обсяг фінансування, що є ключовим фактором для оцінки інвестиційної привабливості та прийняття рішення щодо доцільності впровадження бізнес-ідеї.

Зазвичай аналіз ризиків розглядається в заключних розділах бізнес-плану, хоча його оцінка відбувається паралельно з розробкою інших складових документа. Виявлення потенційних ризиків може змусити переглянути певні аспекти бізнес-плану або навіть повернутися до питання про доцільність реалізації проєкту.

Розробка бізнес-плану потребує значних зусиль і ресурсів, особливо у випадку масштабних проєктів із великими інвестиціями. Наприклад, при придбанні обладнання для переробки продукції чи впровадженні комплексних систем машин, особливо якщо планується одночасне придбання кількох дорогих об'єктів. У таких ситуаціях доцільно спочатку розробити попередній бізнес-план, заснований на приблизних розрахунках. Це допоможе визначити доцільність та економічну вигідність покупки. Такий підхід дозволяє значно зекономити кошти та вибрати найоптимальніший варіант реалізації бізнес-ідеї.

Завершальним етапом складання бізнес-плану є підготовка вступної частини, де в стислій формі викладається основна концепція проєкту, його ключові переваги, основні етапи реалізації та прогнозовані фінансові результати.

Розробка бізнес-плану повинна здійснюватися керівниками та спеціалістами підприємства, а за потреби – за підтримки консультантів. Оскільки саме вони відповідатимуть за його практичне втілення, їм необхідно досконало розуміти всі ключові положення та параметри бізнес-плану.

Останнім часом український менеджмент активно впроваджує зарубіжні методики бізнес-планування. Це зумовлено не лише розвитком ринкових відносин у країні, а й процесами глобалізації та євроінтеграції.

Однією з широко використовуваних методик є підхід ЮНІДО (UNIDO), який застосовується для обґрунтування ефективності інвестиційних проєктів. Ця концепція була схвалена експертами різних управлінських структур у країнах із ринковою економікою, включаючи міністерства, банки, інвестиційні фонди, консалтингові компанії та рекламні агентства.

У спеціальній науково-методичній літературі підкреслюється особлива практична цінність цієї методики для країн із перехідною економікою. Водночас вона успішно застосовується і в розвинених державах, де банки, інвестиційні фонди та промислові компанії використовують її для оцінки реальних інвестиційних проєктів під час залучення чи надання фінансування. [61, 224 с.]

Методика передбачає двоетапний підхід до розробки інвестиційних проєктів:

- Перший етап – підготовка інвестиційної пропозиції, що містить основну ідею та концепцію проєкту.
- Другий етап – розробка техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), яке включає збір необхідної інформації, попередню оцінку реалізації та аналіз ефективності інвестицій.

Методика ЮНІДО стала основою для створення типової структури бізнес-планів у багатьох країнах світу, зокрема й в Україні. Більше того, низка комп'ютерних програм для бізнес-планування розроблена саме на її основі, серед яких найбільш відомими є COMFAR і PHAROS.

Сучасні методики бізнес-планування, які використовуються міжнародними організаціями, здебільшого базуються на принципах цієї методики.

Підхід до створення типового бізнес-плану, запропонований експертами UNIDO, допомагає розробнику документа охопити всі важливі аспекти поточної або запланованої діяльності підприємства, а також представити інформацію в

найбільш зручному та зрозумілому форматі. Ця методика не є жорсткою догмою, а виконує роль спільної основи — універсальної мови, що забезпечує ефективну комунікацію між фахівцями у сфері інвестиційного проектування, фінансового аналізу та менеджменту з різних країн. Крім того, вона спрямована на стандартизацію техніко-економічних досліджень у промисловості.

Незважаючи на подібність у структурі, три основні міжнародні методики бізнес-планування — UNIDO, методика ЄБРР та KPMG — мають різне призначення. Важливо розуміти, яку з них слід використовувати залежно від специфіки підприємства: для компаній, що тільки розпочинають свою діяльність, та для тих, що вже мають досвід у бізнесі й планують диверсифікувати свої напрямки роботи. [57].

Методика UNIDO є оптимальним вибором для малого бізнесу, який лише розпочинає свою діяльність і шукає потенційних інвесторів. Її головними перевагами є простота та невисока трудомісткість. Ця методика допомагає структурувати ідею створення нового підприємства, визначити його сферу діяльності та окреслити шляхи досягнення поставлених цілей.

Крім того, методика UNIDO передбачає аналіз сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з конкурентами, обґрунтування необхідності впровадження нового виробництва та вибір відповідного обладнання. У бізнес-плані також відображаються джерела фінансування, розподіл грошових коштів і потреба в персоналі. Для інвесторів бізнес-план, складений за цією методикою, містить детальну оцінку ринку збуту, маркетингову стратегію, план просування продукції та прогнозовані витрати на рекламну кампанію. [61, с.54]

Головна відмінність методики ЄБРР від підходів UNIDO та KPMG полягає в тому, що вона детально описує всіх учасників проекту. Зокрема, в ній міститься інформація про кредиторів, поручителів, а також про графік і обсяги погашення кредиторської заборгованості. [63].

Як зазначалося раніше, основна мета бізнес-плану — переконати інвестора в тому, що вкладені кошти будуть повернуті з прибутком. Для цього бізнес-план надає всім зацікавленим сторонам відповіді на три ключові питання: яким

способом можна досягти поставленої мети, скільки для цього потрібно фінансових ресурсів і чи забезпечать ці вкладення не лише повернення інвестицій, але й отримання прибутку.

Крім того, популярністю користується розробка TACIS – програма Європейського Союзу, розроблена для країн СНД (плюс Монголія) щодо отримання субсидій на придбання сучасних технологій.

Певний внесок у розвиток вітчизняних методичних засад розроблення бізнес-плану зроблено Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, яким запропоновано узагальнюючу світову і національну методику бізнес-планування (Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів) [64], та Державним агенством України з інвестицій та розвитку (вітчизняна методика забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів) [65]. Щодо останньої слід зазначити, структура і методичні підходи розробки бізнес-плану базуються на стандартах UNIDO.

Окремої уваги заслуговують стандарти бізнес-планування BFM Group, розроблені однойменною українською консалтинговою компанією. Вони швидко здобули репутацію однієї з найбільш ґрунтовних методик створення бізнес-планів.

На відміну від інших підходів, структура бізнес-планування BFM Group відзначається жорсткою регламентацією та включає розрахунок широкого спектра фінансових показників. Основні особливості цього стандарту:

- детальний розрахунок максимально можливої кількості фінансових коефіцієнтів;
- аналіз чутливості за декількома змінними;
- прогнозування розвитку проекту на щомісячній основі аж до його завершення.

Завдяки такій структурі бізнес-план може слугувати практичним керівництвом для підприємців-початківців, економістів і фінансових аналітиків.

Недоліком цієї методики є складність її застосування для малого та середнього бізнесу через велику кількість фінансових показників, які необхідно розраховувати.

Серед усіх стандартів, прийнятих у бізнес-середовищі, BFM Group вважається однією з найбільш трудомістких методик. Вона передбачає використання різноманітних аналітичних інструментів, починаючи від SWOT-аналізу, PEST-аналізу та BCG-матриці, і завершуючи складанням та оцінкою ланцюгів створення вартості (Value Chain Analysis).

Таким чином, методика планування BFM Group вимагає не лише бажання та досвіду в бізнес-плануванні, а й високого рівня компетенції в кожній із зазначених сфер.

KPMG Group — це міжнародна мережа компаній, що спеціалізується на консультаційних, аудиторських та інших професійних послугах. Бізнес-план, розроблений за її стандартами, орієнтований не стільки на потенційних інвесторів, скільки на управлінський склад компанії. Він містить детальну аналітичну інформацію, що є цінною передусім для керівників і співробітників організації. [52; 74.].

Отже, кожна методика бізнес-планування має свої особливості, переваги, недоліки та чітко визначену структуру. Нижче наведена узагальнена таблиця, що містить порівняльний аналіз різних підходів до розробки бізнес-планів відповідно до розглянутих методик (таблиця 1.2).

Виділивши основне ядро (незмінні елементи) всіх зазначених методик, можна провести детальний аналіз їхньої актуальності в сучасних умовах і визначити, які з них ефективно працюють, а які потребують адаптації або доопрацювання.

Основу всіх перелічених методик бізнес-планування становлять ключові розділи: фінансовий план, маркетингова стратегія та система виробництва, які тісно пов'язані з організаційним планом (що включає конкретну схему реалізації проєкту), а також із оцінкою ризиків та заходами щодо їх мінімізації. Виходячи

з цього, підприємствам рекомендується застосовувати блокову структуру бізнес-плану.

Таблиця 1.2

Структура розробки бізнес-плану згідно основних методик

UNIDO	EBDR	BFM Group	KPMG Group
Опис підприємства. Концепція бізнес-ідеї. Маркетингова стратегія. Виробничий план. Організаційна структура. Фінансова модель. Додаткові матеріали.	Титульна сторінка. Угода про нерозголошення. Короткий виклад (резюме). Опис підприємства (включаючи фінансовий стан та кредитну історію). Детальний опис проєкту (джерела фінансування, концепція, аналіз ринку, виробничий процес та його вплив на довкілля, SWOT-аналіз). Фінансова частина (графік надходжень і виплат, оцінка ризиків, інформація про поручителів і забезпечення, перелік необхідного обладнання та запланованих процесів після отримання фінансування). Додаткові матеріали.	Титульна сторінка. Угода про конфіденційність. Резюме бізнес-плану. Загальна інформація (відомості про підприємство та проєкт). Маркетингова стратегія (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, маркетингові витрати, оцінка конкурентів тощо). Організаційний план. Інвестиційний план (графік виплат, діаграми Ганта тощо). Виробничий план. Фінансова частина (звіт про прибутки та збитки, рух грошових коштів, фінансові показники проєкту тощо). Аналіз ризиків. Додаткові матеріали.	Короткий виклад (резюме). Характеристика продукту або послуги. Аналіз ринку та галузі. Визначення цільових сегментів. Маркетингова стратегія (план просування, прогноз продажів, вибрані інструменти). Опис організаційної структури та системи управління. Фінансовий аналіз проєкту.

Джерело: складено автором на основі [52, 79]

На законодавчому рівні в Україні немає вимог щодо обов'язкової розробки бізнес-плану або його чітко визначеної структури. Для більшості комерційних підприємств бізнес-план не є типовим документом. Водночас окремі організації, зокрема банки та інвестиційні фонди, висувають власні вимоги до його змісту та оформлення.

Кількість розділів у бізнес-плані може варіюватися від 6-7 до 18 і більше, проте надмірна деталізація робить документ громіздким, тоді як недостатня кількість розділів може створити враження недостатньої опрацьованості проєкту для потенційних інвесторів. Оптимальна структура зазвичай містить 10-12 розділів, у яких розкриваються основні цілі та завдання бізнесу.

Підсумовуючи, можна зазначити, що всі розглянуті методики придатні для застосування у розробці реальних бізнес-планів. Оскільки наразі відсутні єдині методологічні вимоги до їхньої структури, кожен підхід може використовуватися залежно від потреб підприємства. Компанія самостійно обирає найбільш відповідну структуру бізнес-плану, орієнтуючись на власні особливості діяльності. При його підготовці слід враховувати стратегічні цілі, завдання та специфіку виробництва, формуючи концепцію відповідно до цих параметрів.

Однією з ключових складових бізнес-плану обов'язково має бути інвестиційний план, оскільки без нього втрачається основна функція документа — залучення фінансових ресурсів для реалізації проєкту.

Важливо розуміти, що бізнес-план сам по собі не є гарантією успіху в підприємницькій діяльності. Він може містити детальну інформацію, проте не завжди підходить для вирішення конкретних практичних питань. Тому будь-який бізнес-план повинен базуватися на цінностях і стратегічних цілях підприємства, для якого він створюється, а його основою має бути комерційна ідея та способи її реалізації.

Бізнес-план слід розглядати як «дорожню карту» для досягнення успіху, яка визначає основні завдання та цілі, необхідні для впровадження бізнес-ідеї. Він має бути дієвим документом, що не лише підтримує розвиток компанії, а й відображає конкурентні переваги, перспективи бізнесу, рентабельність інвестицій та інші важливі аспекти підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ В ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН"

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

На даний час, Україна переживає важкі часи, що безумовно суттєво впливає на виробничу та фінансову складову аграрного бізнесу. Тому проведення аналізу наявних виробничих та фінансових ресурсів підприємства, а також їх динаміки, дасть можливість спрогнозувати ефективні дії для стабілізації та підвищення економічних результатів діяльності.

Державне підприємство "Дослідне господарство "Еліта" державної установи "Миколаївська державна сільськогосподарська дослідна станція" інституту кліматично орієнтованого сільського господарства Національної академії аграрних наук України" (ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН") було зареєстровано 26.02.2004. Статутний капітал компанії складає 5163330 гривень. На даний момент керівником компанії є — Дмитренко Андрій Анатолійович. Підприємство має юридичну адресу: Україна, 57217, Миколаївська обл., Миколаївський р-н, селище Полігон. Основним видом діяльності є — 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Слід також відмітити що за період 2018 – 2023 роки на підприємстві змінилось 6 директорів, що безумовно негативно вплинуло на господарську діяльність підприємства.

Природний потенціал ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" характеризується сприятливими умовами для ведення сільського господарства. Ґрунти підприємства мають високий вміст гумусу, що є ключовим фактором для досягнення максимальної врожайності. Завдяки сприятливій структурі ґрунтів тут можливе ефективне вирощування широкого спектру сільськогосподарських культур, включаючи виноград, плодово-ягідні насадження, овочі та зернові.

Проте інтенсивне землекористування спричиняє значне антропогенне навантаження, що може призвести до виснаження ґрунтів. Недостатня кількість заходів з їх відновлення та захисту може негативно вплинути на подальшу продуктивність земель.

Клімат у регіоні помірно-континентальний, літо спекотне, вітряне, часто супроводжується суховіями, а середня температура липня становить $+21...+23^{\circ}\text{C}$. Зима порівняно м'яка і малосніжна, з температурою в січні від -3 до -5°C . Опадів випадає 300–350 мм на рік, найбільше — влітку, переважно у вигляді злив. Вегетаційний період триває в середньому 210 днів.

Розташування підприємства поблизу м. Миколаїв є значною перевагою, оскільки забезпечує хорошу логістичну доступність для перевезення та реалізації продукції. Водночас, враховуючи, що господарство знаходиться в зоні ризикованого землеробства, доцільним є впровадження меліоративних заходів для покращення стану ґрунтів і забезпечення їхньої довгострокової родючості.

Загальний ресурсний потенціал аграрного підприємства визначається кількісними, якісними та структурними характеристиками земельних, матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Для успішного розвитку кожного суб'єкта агробізнесу необхідно враховувати природно-кліматичні та економічні умови його розташування, а також формувати оптимальний виробничий потенціал відповідно до ринкових умов. Такий підхід сприятиме стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Ключовими умовами ефективного сільськогосподарського виробництва є спеціалізація та концентрація виробництва. Їх реалізація в аграрному підприємстві сприяє зростанню обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат на одиницю продукції. Водночас це забезпечує покращення якості продукції, що є основою конкурентоспроможності, збільшення прибутку, підвищення капіталізації підприємства та зростання доходів власників і працівників.

Отже, під час аналізу виробничої діяльності аграрного підприємства визначальну роль відіграє оцінка рівня його спеціалізації та виробничого напрямку діяльності.

За даними таблиці 2.1 розрахуємо структуру чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН".

Таблиця 2.1.

**Склад і структура чистого доходу від реалізації
сільськогосподарської продукції ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ
НААН"**

Види продукції.	2021р.		2022р.		2023р.		В середньому за 2021-2023 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Всього по рослинництву	35356	99,7	924	100,0	1193	83,9	12491,0	99,1
Зернові та зернобобові - всього	26410	74,4	479	51,8	1193	83,9	9360,7	74,2
- пшениця озима	17357	48,9	170	18,4	1006	70,7	6177,7	49,0
- ячмінь озимий	8839	24,9	309	33,4	187	13,2	3111,7	24,7
- просо	214	0,6	-	-	-	-	71,3	0,6
Технічні - всього	7404	20,9	-	-	-	-	2468,0	19,6
- соняшник	7404	20,9	-	-	-	-	2468,0	19,6
Інша продукція рослинництва	1542	4,3	445	48,2	-	-	662,3	5,3
Всього по тваринництву	120	0,3	-	-	-	-	40,0	0,3
Інша продукція тваринництва	120	0,3	-	-	-	-	40,0	0,3
Реалізація іншої продукції робіт та послуг	-	-	-	-	229	16,1	76,3	0,6
Разом по господарству	35476	100,0	924	100,0	1422	100,0	12607,3	100,0

Джерело: складено автором

Аналіз показників таблиці свідчить про різке скорочення загального доходу. До початку війни (2021 рік) чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції складав 35 476 тис. грн, тоді як у 2022 році він різко впав до 924 тис. грн. У 2023 році спостерігається невелике відновлення – дохід зріс до 1 422 тис. грн, але він залишається значно нижчим за довоєнний рівень. Основною причиною даного факту є ведення бойових дій в безпосередній

близькості до земель господарства, що призвело до неможливості проведення виробничої діяльності та призвело до натуральних та вартісних втрат.

В структурі доходу за категоріями продукції відмічаємо наступні зміни. Усі доходи підприємства пов'язані переважно з рослинництвом – у середньому за 2021–2023 роки воно формувало 99,1% загального доходу. У 2021 році зернові та зернобобові становили 74,4% доходу, але у 2022 році ця частка знизилася до 51,8%, а у 2023 році знову зросла до 83,9%. Серед зернових домінують озима пшениця та озимий ячмінь, хоча їхній внесок за різними роками коливається (пшениця – 48,9% у 2021, 18,4% у 2022 та 70,7% у 2023; ячмінь – 24,9% у 2021, 33,4% у 2022 та 13,2% у 2023). У 2021 році технічні культури, що представлені соняшником забезпечували 20,9% доходу, проте у 2022 та 2023 роках їх реалізація відсутня через відсутність посівів у 2022 році та зберігання урожаю 2023 року для очікування кращої ціни. Значну частку у 2022 році (48,2%) принесла реалізація іншої продукції рослинництва. У 2023 році з'явився дохід від реалізації іншої продукції, робіт та послуг (16,1%), що може свідчити про пошук альтернативних джерел доходу в умовах війни.

Доходи від галузі тваринництва є незначними і у 2021 році становили 0,3% від структури виручки, та відсутні у період воєнного стану.

Різке скорочення загального доходу після початку вторгнення РФ відображає негативний вплив воєнних дій на аграрне виробництво. Зміна структури доходу, зокрема відсутність реалізації технічних культур та поява нових джерел (послуги та роботи), свідчить про спроби підприємства адаптуватися до нових умов та мінімізувати економічні втрати.

Незважаючи на деяке відновлення доходів у 2023 році, аграрному підприємству залишається актуальною задача адаптації виробництва до нових умов, що вимагає пошуку альтернативних джерел доходу та переорієнтації виробничих процесів.

Рівень спеціалізації сільськогосподарського підприємства визначається шляхом аналізу структури чистого доходу від реалізації продукції, а також

встановленням частки найбільш прибуткових видів продукції рослинництва чи тваринництва.

Проведений вище аналіз свідчить, що виробничий напрямок ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" можна визначити, як зерно-технічний.

Концентрація сільськогосподарського виробництва передбачає його зосередження в межах окремого господарства і має тенденцію до зростання. Обсяг виробництва безпосередньо залежить від ресурсного потенціалу підприємства.

Ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства можна розглядати як сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, що перебувають у його розпорядженні, а також здатність працівників і керівництва ефективно їх використовувати для виробництва продукції та максимізації прибутку. Він включає не весь запас наявних ресурсів, а лише ту їх частину, яка залучена до виробництва з урахуванням економічної доцільності та впровадження сучасних науково-технічних досягнень.

Як суб'єкт господарювання, аграрне підприємство формує свій ресурсний потенціал, який визначає основи організації виробничих процесів, розширення виробничих потужностей та впливає на загальну ефективність фінансово-господарської діяльності. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

До основних складових ресурсного потенціалу агробізнесу належать земельні, трудові, матеріальні (що включають основні та оборотні засоби), фінансові, інформаційні та нематеріальні ресурси.

Аналіз наявності ресурсного потенціалу в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" та забезпеченості виробничими ресурсами розглянемо за даними таблиці 2.2.

За розмірами земельного фонду досліджуване підприємство відноситься до середніх агроформувань Миколаївської області. Протягом 2021–2023 років площа сільськогосподарських угідь підприємства залишалася незмінною — 2157

га, з яких рілля становила 2121 га, пасовища — 27 га, а багаторічні насадження — 9 га. Це свідчить про стабільність у використанні земельного фонду.

Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, скоротилася з 37 осіб у 2021 році до 28 осіб у 2023 році, що становить 75,7% від початкового рівня. Це призвело до збільшення навантаження на одного працівника — площа ріллі на одного працівника зросла з 57,3 га у 2021 році до 75,8 га у 2023 році (збільшення на 32,1%).

Таблиця 2.2

Наявність ресурсного потенціалу та забезпеченість виробничими ресурсами в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН"

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	У середньому за 2021 - 2023 рр.	2023 р. до 2021 р.	
					+;-	%; разів
Площа с.-г. угідь, га	2157	2157	2157	2157,0	0	100,0
з них: - рілля	2121	2121	2121	2121,0	0	100,0
- пасовища	27	27	27	27,0	0	100,0
- багаторічні насадження	9	9	9	9,0	0	100,0
Середньооблікова кількість працівників зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	37	40	28	35	-9	75,7
Приходиться площі ріллі на 1 працівника зайнятого у с.-г. виробництві, га	57,3	53,0	75,8	62	18,4	132,1
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	22022	14879	16671	17857,3	-5351	75,7
у т.ч. на 100 га с.-г. угідь	1021,0	689,8	772,9	827,9	-248,1	75,7
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	5503	5358	5200,5	5353,8	-302,5	94,5
у т. ч.: - на 100 га с.-г. угідь	255,1	248,4	241,1	248,2	-14,0	94,5
-на 1 середньооблікового працівника, зайнятого у с.-г. виробництві	148,7	134,0	185,7	156,1	37,0	124,9
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	16519	9521	11470,5	12503,5	-5048,5	69,4
у т. ч.: - на 100 га угідь	765,8	441,4	531,8	579,7	-234,1	69,4

Джерело: складено автором

Рівень ефективності використання земельних ресурсів на підприємстві визначається рівнем забезпеченості, потужністю та станом матеріально-технічної бази, а також належним забезпеченням оборотними засобами.

Середньорічна вартість активів підприємства зменшилася на 24,3%, або на 5351 тис. грн, у порівнянні з 2021 роком. Відповідно, вартість активів у розрахунку на 100 га угідь знизилася на 248,1 тис. грн (до 772,9 тис. грн).

Вартість необоротних активів знизилася на 302,5 тис. грн (до 5200,5 тис. грн), що становить 94,5% від рівня 2021 року. Як наслідок, в розрахунку на 100 га угідь їх вартість зменшилася на 14,0 тис. грн (до 241,1 тис. грн). Водночас, через скорочення чисельності працівників, вартість необоротних активів на одного працівника зросла на 24,9% (до 185,7 тис. грн). Дані таблиці свідчать про значне скорочення вартості оборотних активів. Так, у 2023 році вони зменшилися на 5048,5 тис. грн (до 11470,5 тис. грн), що становить лише 69,4% від рівня 2021 року. Вартість оборотних активів в розрахунку на 100 га угідь відповідно скоротилася на 234,1 тис. грн (до 531,8 тис. грн).

Зменшення чисельності працівників та скорочення ресурсної бази свідчать про труднощі у виробничій діяльності підприємства, що є наслідком складної економічної ситуації та наслідками війни. Незважаючи на стабільність земельних ресурсів, підприємство стикається з проблемами зменшення активів та обмеженої фінансової стійкості, що може впливати на ефективність його роботи у майбутньому.

Рівень розвитку аграрного виробництва залежить від низки факторів, серед яких інфраструктурна система, політична та економічна ситуація, стан основних засобів, ціни на продукцію, ефективність державної підтримки сільськогосподарських виробників, продуктивність виробництва, конкуренція з імпортною продукцією тощо.

Однією з ключових проблем сучасного економічного розвитку є підвищення рівня інтенсифікації виробництва. Інтенсивна форма розширеного відтворення передбачає, що темпи зростання результативних показників перевищують темпи збільшення витрат на їх досягнення.

Важливо розуміти, що хоча інтенсифікація виробництва значною мірою обумовлена науково-технічним прогресом, її реалізація потребує додаткових ресурсів і відповідних витрат у кожному наступному періоді. Якщо ці витрати сприяють підвищенню ефективності виробництва, їх доцільність є очевидною. Тому особливого значення набуває внутрішня інформація, яка дозволяє визначити оптимальний варіант використання ресурсів, їх обсяги, якість і методи застосування для досягнення максимальної ефективності.

Оскільки показники, що характеризують розвиток і результативність виробництва, можуть мати неоднозначне трактування, це ускладнює визначення рівня інтенсифікації. З одного боку, існує можливість різних підходів до оцінки та шляхів досягнення інтенсифікації виробництва, а з іншого – виникає труднощі у встановленні оптимального рівня інтенсифікації, який би відповідав різним показникам і їх взаємозв'язку.

За даними таблиці 2.3 розраховуємо рівень інтенсивності та економічну ефективність інтенсифікації сільськогосподарського виробництва в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСТ НААН".

Аналіз показників свідчить про зниження фінансової забезпеченості виробництва. Так, авансований капітал у 2023 році знизився на 24,3% порівняно з 2021 роком, що вказує на скорочення фінансових ресурсів підприємства. Виробничі витрати зменшилися на 42,6%, що може свідчити як про кризову оптимізацію витрат, так і про зменшення обсягів виробництва. Вартість валової продукції впала на 87% у порівнянні звітнього року з 2021 роком, що є критичним показником зниження ефективності діяльності підприємства.

За досліджуваний період відмічаємо скорочення рівня інтенсивності виробництва. Так, витрати на 100 га сільгоспугідь значно скоротилися: авансований капітал – на 24,3%, основні виробничі засоби – на 14,5%, виробничі витрати – на 42,6%.

Як наслідок негативних факторів, що впливають на господарську діяльність, відмічаємо катастрофічне падіння продуктивності на підприємстві. Так, виробництво валової продукції на 100 га скоротилося на 87%, чистий дохід

– на 96%, а валовий прибуток у 2023 році навіть перейшов у від’ємну зону (-2,6 тис. грн). Виробництво валової продукції на 1 грн витрат впало у 4 рази (з 1,2 грн у 2021 році до 0,3 грн у 2023 році), що вказує на різке падіння ефективності вкладених ресурсів. Урожайність зернових культур скоротилася майже в 5 разів – з 36,8 ц/га у 2021 році до 7,7 ц/га у 2023 році.

Таблиця 2.3

**Рівень інтенсивності та економічна ефективність інтенсифікації
сільськогосподарського виробництва в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСТ
НААН"**

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р.,%
Авансований капітал, тис.грн.	22022	14879	16671	75,7
Виробничі витрати, тис.грн.	30692	5642	17616	57,4
Вартість валової продукції, тис.грн.	37871,1	831,3	4923,3	13,0
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис.грн.	2059,5	1918	1760,5	85,5
Рівень інтенсивності припадає на 100 га с.-г.угідь, тис.грн.				
-авансованого капіталу	1021,0	689,8	772,9	75,7
-основних виробничих засобів	95,5	88,9	81,6	85,5
-виробничих витрат, тис.грн	1422,9	261,6	816,7	57,4
Одержано з розрахунку на 100 га с.-г.угідь				
-валової продукції - всього , тис.грн.	1755,7	38,5	228,2	13,0
-чистого доходу (виручки), тис.грн.	1644,7	42,8	65,9	4,0
-валового прибутку /збитку/, тис.грн.	272,9	14,9	-2,6	-
Вироблено валової продукції на:				
-1грн виробничих затрат, грн.	1,2	0,1	0,3	22,6
-1грн авансованого капіталу, грн.	1,7	0,1	0,3	17,2
-1грн, основних виробничих засобів, грн.	18,4	0,4	2,8	15,2
Урожайність зернових культур з 1га, ц	36,8	14,0	7,7	21,0
Рівень рентабельності /-збитковості / виробництва, %	19,9	53,5	-3,9	X

Джерело: складено автором

Зниження продуктивності негативно вплинуло і на економічну ефективність діяльності. Рентабельність виробництва, яка у 2021 році складала 19,9%, у 2023 році перейшла у збитковість (-3,9%), що свідчить про фінансові труднощі підприємства та ризики подальшого скорочення виробничої діяльності.

Отже, підприємство зазнало суттєвого падіння виробничих показників через скорочення фінансових ресурсів, зниження урожайності та втрату ефективності вкладених інвестицій. Зменшення рівня інтенсивності та зниження продуктивності на тлі погіршення фінансових показників свідчать про кризовий стан господарства, що може вимагати кардинальних змін у підходах до управління ресурсами, інвестування та технологій ведення сільського господарства.

2.2. Оцінка рівня ефективності використання ресурсного потенціалу на підприємстві

Сільськогосподарське виробництво досягає ефективності лише за умови повного використання наявного ресурсного потенціалу, зокрема землі, основних засобів та робочої сили, для випуску максимально конкурентоспроможної продукції. Це забезпечує можливість виробництва високоякісної продукції, що відповідає ринковому попиту, оптимальному асортименту та строкам реалізації, а також мінімізує витрати трудових, матеріальних і фінансових ресурсів на одиницю продукції.

Земельні ресурси є ключовим компонентом сільськогосподарського виробництва. Земельний потенціал охоплює всі придатні для використання угіддя, що знаходяться у розпорядженні аграрного підприємства, і включає рілля, багаторічні насадження, сіножаті, пасовища та перелоги. Рівень концентрації сільськогосподарського виробництва безпосередньо залежить від розмірів землекористування підприємства, тобто його земельного потенціалу.

За даними таблиці 2.4 розглянемо склад і структуру посівних площ досліджуваного підприємства. Не зважаючи на стає землекористування

господарства за досліджуваний період відмічаємо значне скорочення загальних посівних площ. У 2023 році посівна площа підприємства зменшилася на 50% порівняно з 2021 роком (з 1936 га до 833 га), що вказує на серйозне скорочення обсягів виробництва. А також свідчить про збільшення частки землі, яка не використовується під посіви.

Таблиця 2.4

**Склад і структура посівних площ ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ
НААН"**

Культури та види угідь	2021р.	2022р.	2023р.	В середньому за три роки		2023р до 2021р, %
				га	%	
Зернові і зернобобові, всього	1355	33	678	688,7	73,7	50,0
в т.ч. озима пшениця	928	33	279	413,3	44,3	30,1
ячмінь озимий	427	-	204	210,3	22,5	47,8
сорго	-	-	195	65,0	7,0	-
Технічні всього:	577	-	155	244,0	26,1	26,9
в т. ч. соняшник	577	-	155	244,0	26,1	26,9
Кормові культури, всього	4	-	-	1,3	0,1	-
багаторічні трави	4	-	-	1,3	0,1	-
Разом посівної площі	1936	33	833	934,0	100,0	43,0
Пари	185	2088	1288	1187,0	X	в 7 р.
Всього ріллі	2121	2121	2121	2121,0	X	100,0

Джерело: складено автором

Площі під зернові та зернобобові культури зменшилися на 50% у 2023 році порівняно з 2021 роком, але в середньому за три роки займали 62,4% посівної площі. Озима пшениця втратила 65% посівної площі за аналізований період, хоча у 2023 році її площі дещо відновилися (+16,3% до 2022 року). Озимий ячмінь скоротився на 52% у порівнянні з 2021 роком, що може вказувати на негативні зміни у структурі виробництва. Площі під технічними культурами (соняшником) скоротилися при порівнянні 2023 року з 2021 роком на 73,1%, а за 2022 рік посіви взагалі відсутні.

Площі під паром за досліджуваний період зросли у 7 разів – з 185 га у 2021 році до 1288 га у 2023 році, що свідчить про скорочення активного використання земель. Звичайно це є наслідком воєнних дій, що унеможливили та ускладнили господарську діяльність підприємства.

На підприємстві, в 2021 році, утримувало певну кількість овець, а тому для їх годівлі в цьому році під багаторічні трави було відведено 4 га, проте у 2022 та 2023 роках вони зникли з сівозміни, що свідчить про скорочення тваринницького напрямку.

Аналіз наявності та ефективності використання земельних ресурсів у господарстві, розглянемо за даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Забезпеченість земельними ресурсами та ефективність їх використання в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН"

Показники	Роки			2023 рік в % до 2021 року
	2021	2022	2023	
Землезабезпеченість, га:				
сільськогосподарських угідь	2157	2157	2157	100,0
- ріллі	2121	2121	2121	100,0
- пасовищ	27	27	27	100,0
- багаторічних насаджень	9	9	9	100,0
Ступінь розорюваності сільськогосподарських угідь	0,98	0,98	0,98	100,0
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.				
валової продукції	1755,7	38,5	228,2	13,0
валового прибутку /+/, збитку -/	272,9	14,9	-2,6	-1,0
чистого прибутку /+/, збитку -/	6,3	-637,6	-219,5	-
Вироблено продукції на 100 га відповідних угідь, ц:				
озима пшениця	1426,1	21,7	110,9	7,8
ячмінь озимий	921,9	0,0	91,2	9,9
соняшнику	207,8	0,0	45,9	22,1

Джерело: складено автором

Загальна площа сільськогосподарських угідь, ріллі, пасовищ та багаторічних насаджень залишалася незмінною протягом 2021-2023 років, що свідчить про стабільність земельного фонду підприємства. Проте, відмічаємо

різке зниження економічної ефективності їх використання. Так, валовий обсяг продукції на 100 га сільськогосподарських угідь у 2023 році впав у 7,7 раза (до 228,2 тис. грн) порівняно з 2021 роком (1755,7 тис. грн). Валовий прибуток став негативним (-2,6 тис. грн), що свідчить про кризові явища в діяльності підприємства. Чистий прибуток з 6,3 тис. грн за 2021 рік, змінився на чистий збиток 219,5 тис. грн.

Відмічаємо також значне падіння виробництва основних культур в розрахунку на 100 га відповідних угідь. Так виробництво озимої пшениці у 2023 році становила лише 7,8% від рівня 2021 року, озимий ячмінь також показав значне зниження (9,9% від рівня 2021 року). Виробництво соняшнику зменшилося більш ніж у 4,5 раза (до 22,1% від рівня 2021 року).

Військові дії суттєво вплинули на господарську діяльність підприємства, призвівши до значного скорочення виробництва продукції та її економічної ефективності. Значне зниження врожайності та фінансових показників пов'язане з певним руйнуванням інфраструктури, логістичними труднощами, дефіцитом матеріально-технічних ресурсів. Подальше функціонування господарства потребує впровадження заходів з відновлення родючості ґрунтів, оптимізації посівних площ, забезпечення доступу до необхідних ресурсів та диверсифікації виробництва для мінімізації ризиків.

Розвиток сільського господарства значною мірою визначається станом матеріально-технічної бази, ключовим елементом якої є основні засоби, їх якісний склад та оптимальне співвідношення. Наявність, якість і ефективне використання основних засобів є важливими чинниками забезпечення стабільного виробничого процесу та підвищення його результативності.

Розглядаючи забезпеченість господарства основними засобами та ефективність їх використання, згідно даних таблиці 2.6., відмічаємо, що середньорічна вартість основних засобів у 2023 році знизилася на 299,0 тис. грн (до 1760,5 тис. грн), що становить 85,5% від рівня 2021 року. Це свідчить про поступове зношення або вибуття активів без належного оновлення.

Забезпеченість ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН"
виробничими засобами та економічна ефективність їх використання

Показники	Роки			2023 рік до 2021 року	
	2021	2022	2023	(+-)	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2059,5	1918	1760,5	-299,0	85,5
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	16519	9521	11471	-5048,5	69,4
Норма прибутку /+/, збитку -/ %	0,6	-92,4	-28,4	-29,0	X
Капіталозабезпеченість, тис грн.	1,0	0,9	0,8	-0,1	85,5
Капіталоозброєність, тис грн.	55,7	48,0	62,9	7,2	113,0
Капіталомісткість, грн.	0,05	2,31	0,36	0,30	657,5
Капіталовіддача, грн.	18,39	0,43	2,80	-15,59	15,2

Джерело: складено автором

Оборотні засоби скоротилися на 5048,5 тис. грн, що становить лише 69,4% від рівня 2021 року. Що є наслідком зменшення оборотного капіталу, обмеженого фінансування та зниження обсягів виробництва. Ефективність використання основних та оборотних засобів на підприємстві суттєво погіршилась. Так, норма прибутку у 2021 році становила 0,6%, але у 2022 році збитковість склала -92,4%, а у 2023 році -28,4%, що свідчить про серйозні фінансові труднощі. Від'ємний показник прибутковості демонструє неспроможність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для отримання прибутку.

Аналізуючи забезпеченість господарства основними засобами, відмічаємо, що капіталозабезпеченість за досліджуваний період знизилася на 14,5%, що свідчить про скорочення інвестицій у технічне оснащення. Водночас капіталоозброєність зросла на 13,0% (до 62,9 тис. грн), що пов'язано зі суттєвим скороченням персоналу на тлі загального зменшення виробничих ресурсів.

Відмічаємо також різке зниження ефективності використання капіталу. Капіталовіддача у 2023 році становила лише 2,80 грн, що у 6,6 раза менше, ніж у

2021 році (18,39 грн). Капіталомісткість зросла у 6,5 раза (до 0,36 грн), що вказує на зростання капітальних вкладень на одиницю виробленої продукції.

Військові дії значно вплинули на стан виробничих засобів підприємства, що проявилось у зменшенні капіталу та зниженні його ефективності. Скорочення оборотних активів є наслідком проблем із фінансуванням, обмеженим доступом до ресурсів та труднощами з реалізацією продукції. Для стабілізації ситуації необхідно впроваджувати заходи з оптимізації використання капіталу, оновлення технічної бази та пошуку фінансових ресурсів для підтримки виробництва в умовах нестабільної економічної ситуації.

Трудовий потенціал сільськогосподарського підприємства включає такі поняття, як робоча сила, трудові ресурси, персонал і кадри. Вони тісно взаємопов'язані, часто використовуються як синоніми та відображають особливості робочої сили підприємства.

Робоча сила — це сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які застосовуються для виробництва матеріальних благ і послуг. Трудові ресурси, своєю чергою, відображають потенційну робочу силу підприємства як частину загального трудового потенціалу країни.

Робоча сила підприємства — це його персонал або окремі групи працівників, які розподіляються відповідно до виконуваних функцій. Таким чином, персонал аграрного підприємства являє собою сукупність працівників, які юридично пов'язані з підприємством, підпадають під дію трудового законодавства та формують трудовий колектив. Його структура залежить від особливостей виробництва, форми власності та організаційної моделі підприємства.

Аналіз наявності та ефективності використання трудових ресурсів розглянемо на основі даних таблиці 2.7.

Загальна кількість працюючих у сільськогосподарському виробництві скоротилася на 24,3% у 2023 році порівняно з 2021 роком (з 37 до 28 осіб). Річний фонд оплати праці у 2023 році зменшився на 37% порівняно з 2021 роком, що свідчить про фінансові труднощі та економію на оплаті праці. Середньорічна

заробітна плата одного працівника знизилася на 16,7% (з 133,6 тис. грн у 2021 р. до 111,2 тис. грн у 2023 р.), що може негативно вплинути на мотивацію працівників. Але дана тенденція пояснюється суттєвим падінням продуктивності праці. Виробництво валової продукції на 1 працівника скоротилося у 5,8 раза (з 1023,5 тис. грн у 2021 р. до 175,8 тис. грн у 2023 р.). Це свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів, що є наслідком воєнних дій, а отже скорочення посівних площ та зменшення виробничої активності.

Таблиця 2.7.

**Ефективність використання трудових ресурсів в
ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСТ НААН"**

Показники	Роки			2023 рік в % до 2021 року
	2021	2022	2023	
Всього працюючих зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	37	40	28	75,7
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,90	0,92	0,92	101,9
Річний фонд оплати праці, тис.грн	4943	3460	3115	63,0
Середньорічна оплата 1 працівника, грн	133594,6	86500,0	111250,0	83,3
Вироблено валової продукції на 1 середньооблікового працівника, тис грн.	1023,5	20,8	175,8	17,2
Валовий прибуток +/-, збиток -/ на 1 середньооблікового працівника, тис грн.	159,1	8,1	-2,0	-
Чистий прибуток +/-, збиток -/ на 1 середньооблікового працівника, тис грн.	3,6	-343,8	-169,1	-

Джерело: складено автором

Відмічаємо погіршення фінансових показників. Так, валовий прибуток на 1 працівника впав із 159,1 тис. грн у 2021 році до -2,0 тис. грн у 2023 році, що означає відсутність прибуткової діяльності. Чистий прибуток на одного працівника також суттєво знизився, залишаючись у від'ємному значенні (-169,1 тис. грн у 2023 році).

Скорочення персоналу, зменшення зарплатного фонду та падіння продуктивності праці свідчать про значний негативний вплив війни на господарську діяльність. Зменшення виробництва продукції на одного працівника та збитковість підприємства вказують на серйозні труднощі із забезпеченням сировини, ресурсів та реалізацією продукції.

Таблиця 2.8.

**Динаміка показників економічної ефективності виробництва в
ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСТ НААН"**

Показники	Роки			В середньому за період 2021-2023 рр.	2023 рік в % до 2021 року
	2021	2022	2023		
Вартість валової продукції, тис.грн. в тому числі:	37871,1	831,3	4923,3	14541,9	13,0
Вартість реалізованої продукції, тис.грн.	35476	924	1422	12607,3	4,0
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	29589	602	1479	10556,7	5,0
Валовий прибуток +/-, збиток -/-, тис.грн.	5887	322	-57	2050,7	-
Чистий прибуток +/-, збиток -/-, тис.грн.	135	-13752	-4735	-6117,3	-
Вироблено валової продукції, в розрахунку на: 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн..	1755,7	38,5	228,2	674,2	13,0
100 грн. основних виробничих засобів, грн.	688,2	15,5	94,7	266,1	13,8
1-го працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, тис. грн.	1023,5	20,8	175,8	406,7	17,2
Припадає валового прибутку +/-, збитку -/- в розрахунку на: 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	272,9	14,9	-2,6	95,1	-
100 грн. основних виробничих засобів, грн.	107,0	6,0	-1,1	37,3	-
1-го працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, тис.грн.	159,1	8,1	-2,0	55,0	-
Рівень рентабельності, %	0,5	-2284,4	-320,1	-868,0	X
Рівень рентабельності виробництва, %	19,9	53,5	-3,9	23,2	X

Джерело: складено автором

Показники економічної ефективності виробництва в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" та їх динаміку приведено в таблиці 2.8. Аналізуючи дані якої відмічаємо, що вартість валової продукції в господарстві за досліджуваний період знизилася у 7,7 раза (на 87%) порівняно з 2021 роком. Обсяг реалізованої продукції впав у 25 разів (до 4% від рівня 2021 року), що свідчить про значні труднощі господарської діяльності.

У 2023 році підприємство зазнало збитків у розмірі 4,7 млн грн, хоча у 2021 році чистий прибуток становив 135 тис. грн. Валовий прибуток зменшився до негативного значення, що свідчить про нерентабельність виробництва. Собівартість продукції у 2023 році перевищила виручку, що означає роботу підприємства у збиток. Що підтверджує рівень рентабельності виробництва, що впав із 19,9% у 2021 році до -3,9% у 2023 році. Також відмічаємо різке падіння ефективності використання ресурсів, про що вже наводилась інформація в попередніх висновках.

Різке падіння обсягів виробництва та фінансових результатів спричинене наслідками війни, а саме втратою ринків збуту, нестачею ресурсів, зменшенням обсягів посівних площ та виробничих потужностей. Зростання збитковості потребує державної підтримки, інвестицій та розробки антикризових заходів для стабілізації роботи підприємства. Варто звернути увагу на подальше оптимізування витрат, пошук нових каналів збуту та впровадження технологічних інновацій для підвищення продуктивності виробництва.

2.3. Аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства

Виробництво є ключовим процесом господарської діяльності підприємства. Головна мета обліку виробничої діяльності — своєчасне, точне та повне відображення фактичних витрат, контроль за використанням усіх видів виробничих ресурсів, а також облік обсягу виробленої зернової продукції як у натуральному, так і у грошовому вираженні.

Аналіз ефективності сільськогосподарського виробництва має на меті:

- контроль за змінами у динаміці виробництва та відповідністю прогностичним показникам;
- оцінку впливу різних факторів на обсяг виробництва;
- виявлення внутрішніх резервів для його збільшення;
- аналіз використання потенціалу господарства для нарощування виробництва з урахуванням як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників;
- розробку заходів для реалізації виявлених резервів.

Одним із найважливіших якісних показників, що впливає на загальний обсяг виробництва, є урожайність. Її рівень залежить як від людських факторів (агротехнічні заходи, добрива, технології), так і від незалежних чинників, зокрема природно-кліматичних умов. Тому дослідження динаміки урожайності має велике практичне значення. У процесі аналізу необхідно оцінити її зміни протягом досліджуваного періоду та визначити заходи, які підприємство застосовує для її підвищення.

Розглянемо динаміку урожайності сільськогосподарських культур на підприємстві за останні три роки за даними таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

**Врожайність основних культур в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ
НААН" ц/га.**

Показники	Роки			В середньому за 2021- 2023рр	2023 рік в % до 2021 року
	2021	2022	2023		
Озима пшениця	32,6	14,0	8,4	18,3	25,9
Ячмінь озимий	45,8	-	9,5	27,6	20,7
Сорго	-	-	4,8	4,8	-
Соняшник	7,6	-	6,3	7,0	82,3

Джерело: складено автором

Дані таблиці свідчать про різке зниження врожайності зернових культур. Озима пшениця у 2023 році мала врожайність лише 8,4 ц/га, що становить 25,9% від рівня 2021 року (зниження в 3,9 рази). Ячмінь озимий у 2023 році дав 9,5 ц/га, що у 4,8 раза менше, ніж у 2021 році (лише 20,7% від попереднього рівня). Сорго з'явилося у структурі посівів у 2023 році, але його врожайність склала 4,8 ц/га,

що вказує на проблеми технології вирощування. Соняшник у 2023 році дав 6,3 ц/га, що становить 82,3% від рівня 2021 року. Це порівняно невелике зниження, але в цілому є дуже низьким показником.

Різке падіння врожайності сільськогосподарських культур пов'язане з воєнними діями, що призвели до часткової неможливості провадження технологічних процесів, втрат посівів, обмеженого застосування добрив та якісного насіння. Подальше відновлення врожайності потребує покращення забезпеченості добривами, насінням та дотримання технологій виробництва.

Для більшої наглядності динаміки по урожайності основних видів культур на підприємстві, було побудовано рисунок 2.1.

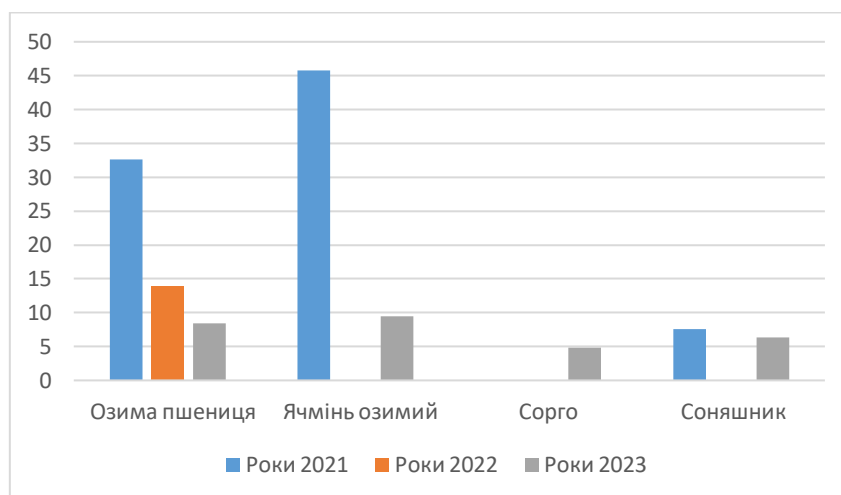


Рис. 2.1. Врожайність основних культур в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН"

Джерело: складено автором

Динаміка валового виробництва продукції досліджуваного підприємства представлена в таблиці 2.10.

Дані таблиці свідчать про катастрофічне зниження виробництва зернових культур. Так, загальний обсяг виробництва зернових у 2023 році становив лише 10,5% від рівня 2021 року (5227 ц проти 49800 ц). Виробництво озимої пшениці впало до 7,8% від рівня 2021 року, що свідчить про значні втрати. Ячмінь озимий також зазнав значного скорочення — лише 9,9% від показників 2021 року. Сорго почало вирощуватися у 2023 році, однак його обсяг залишається низьким (939 ц). Виробництво соняшника також суттєво скоротилось. Так, у 2023 році було

зібрано 974 ц соняшнику, що становить 22,1% від рівня 2021 року. Різке скорочення виробництва зернових та технічних культур пояснюється порушенням технологій вирощування, скороченням посівних площ, дефіцитом ресурсів (добрив, засобів захисту рослин, пального).

Таблиця 2.10.

**Динаміка валового виробництва продукції в
ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН", ц**

Види продукції	Роки			В середньому за 2021- 2023 рр.	2023 рік до 2021 року	
	2021	2022	2023		(+.-)	%
Зернові всього	49800	461	5227	18496,0	-44573	10,5
в.т.ч пшениця озима	30247	461	2353	11020,3	-27894	7,8
ячмінь озимий	19553	-	1935	10744,0	-17618	9,9
Сорго	-	-	939	939,0	939	-
Соняшник	4407	-	974	2690,5	-3433	22,1

Джерело: складено автором

На наступному етапі дослідження необхідно визначити фактори та причини, що впливають на зміну обсягу виробництва сільськогосподарської продукції. Відомо, що у рослинництві обсяг виробництва залежить від площі посівів і рівня урожайності культур.

Таким чином, ключовими чинниками, що безпосередньо впливають на валовий збір, є урожайність і площа посівів. Збільшення цих показників сприяє зростанню валового збору, тоді як їхнє скорочення призводить до недобору продукції.

Для оцінки впливу цих факторів на зміну загального обсягу виробництва використаємо метод обчислення різниць.

Вплив факторів на зміну валового виробництва основних видів продукції розглянемо за даними таблиці 2.11.

Розрахунки проведемо за наступними формулами:

$$\Delta BZ = Y_1 P_1 - Y_0 P_0, \quad (2.2)$$

$$\Delta BZ_P = (P_1 - P_0) \times Y_0, \quad (2.3)$$

$$\Delta BZ_Y = (Y_1 - Y_0) \times P_1, \quad (2.4)$$

де $\Delta B3$ – загальна абсолютна зміна валового збору зерна, ц;

$\Delta B3п$, $\Delta B3у$ – відхилення валового збору зерна відповідно за рахунок зміни посівної площі та урожайності, ц;

$П_1$, $П_0$ – посівна площа у звітному та базисному році відповідно, га;

$У_1$, $У_0$ – урожайність зернових культур у звітному та базисному роках, ц/га.

Таблиця 2.11

Вплив факторів на зміну валового виробництва основних видів продукції в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСТ НААН"

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2023 рік до 2021 року
	2021	2022	2023	
Озима пшениця				
Посівна площа, га	928	33	279	-649,0
Урожайність, ц/га	32,6	14,0	8,4	-24,2
Валовий збір зерна, ц	30247	461	2353	-27894,0
Відхилення валового збору за рахунок зміни, ц:				
– посівної площі	x	x	x	-21153,3
– урожайності	x	x	x	-6740,7
Ячмінь озимий				
Посівна площа, га	427	-	204	-223,0
Урожайність, ц/га	45,8	-	9,5	-36,3
Валовий збір зерна, ц	19553	-	1935	-17618,0
Відхилення валового збору за рахунок зміни, ц:				
– посівної площі	x	x	x	-10211,5
– урожайності	x	x	x	-7406,5
Соняшник				
Посівна площа, га	577	-	155	-422,0
Урожайність, ц/га	7,6	-	6,3	-1,4
Валовий збір зерна, ц	4407	-	974	-3433,0
Відхилення валового збору за рахунок зміни, ц:				
– посівної площі	x	x	x	-3223,1
– урожайності	x	x	x	-209,9

Джерело: складено автором

Різне скорочення посівних площ призвело до катастрофічного падіння валового виробництва зернових і технічних культур. По озимій пшениці площі скоротилися на 649 га, що спричинило втрату 21153,3 ц зерна. Зниження врожайності на 24,2 ц/га додатково зменшило виробництво ще на 6740,7 ц. По озимому ячменю, зменшення площі на 223 га скоротило виробництво на 10211,5

ц, а падіння врожайності на 36,3 ц/га зменшило валовий збір ще на 7406,5 ц. По соняшнику скорочення площі на 422 га спричинило втрату 3 223,1 ц зерна, а зниження врожайності — ще 209,9 ц.

Головна причина падіння врожайності – несприятливі фактори воєнного часу. А саме, втрата доступу до якісного насіння, добрив, засобів захисту рослин, недостатнє фінансування агротехнологій, несприятливі погодні умови в умовах нестабільності. Негативний ефект посилюється одночасним зменшенням площ та врожайності. Найбільший удар припав на озиму пшеницю – падіння виробництва на 27 894 ц (до 7,8% від рівня 2021 року). Виробництво озимого ячменю скоротилося майже в 10 разів (на 17 618 ц). Валовий збір соняшнику впав у 4,5 рази.

До заходів стабілізації ситуації можна віднести: повноцінне фінансування виробництва, відновлення повноцінного доступу до посівного матеріалу та агрохімікатів, використання стійких до стресових умов сортів культур, ефективне використання ресурсів, оптимізація структури посівів із фокусом на менш ресурсозатратні культури.

Для оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства проведемо аналіз даних таблиці 2.12.

Різке зниження валового збору основних культур призвело до значного падіння фінансових показників. По озимій пшениці, скорочення валового збору на 27894 ц (до 7,8% від рівня 2021 року), спричинило зменшення чистого доходу від реалізації на 16351 тис. грн. Собівартість 1 ц озимої пшениці зросла на 9,4 грн (101,8% до рівня 2021 року), що в сукупності призвело до падіння рівень рентабельності до -16,0%.

По озимому ячменю, зниження виробництва на 17618 ц (до 9,9%) скоротило чистий дохід на 8652 тис. грн. Собівартість 1 ц озимого ячменю за досліджуваний період зросла на 73,1 грн (115,8%), що спричинило від'ємний рівень рентабельності -18,0%.

Падіння валового збору соняшнику на 3433 ц (до 22,1%) зменшило виробничу собівартість на 3579 тис. грн, але продаж продукції у 2023 році не

здійснювався. Виробнича собівартість даної культури за 2021 – 2023 роки знизилася на 28,3 грн/ц, але відсутність реалізації зробила оцінку рентабельності неможливою.

Таблиця 2.12

Динаміка показників економічної ефективності виробництва основних видів продукції в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН"

Показники	Роки			Відхилення 2023 року від 2021,	
	2021	2022	2023	(+,-)	%, разів
Озима пшениця					
Валовий збір, ц	30247	461	2353	-27894,0	7,8
Виробнича собівартість, тис. грн.	16271	172	1288	-14983,0	7,9
Собівартість 1 ц, грн.	537,9	373,1	547,4	9,4	101,8
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	15140	166	1197	-13943,0	7,9
Середня ціна реалізації 1 ц, грн.	616,7	646,4	460,0	-156,7	74,6
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	17357	170	1006	-16351,0	5,8
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	2217	4	-191	-2408,0	-
Рівень рентабельності виробництва, %	14,6	2,4	-16,0	-30,6*	X
Ячмінь озимий					
Валовий збір, ц	19553	-	1935	-17618,0	9,9
Виробнича собівартість, тис. грн.	9039	-	1036	-8003,0	11,5
Собівартість 1 ц, грн.	462,3	-	535,4	73,1	115,8
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	8253	201	228	-8025,0	2,8
Середня ціна реалізації 1 ц, грн.	495,1	471,8	440,0	-55,1	88,9
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	8839	309	187	-8652,0	2,1
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	586	108	-41	-627,0	-7,0
Рівень рентабельності виробництва, %	7,1	53,7	-18,0	-25,1*	X
Соняшник					
Валовий збір, ц	4407	-	974	-3433,0	22,1
Виробнича собівартість, тис. грн.	4559	-	980	-3579,0	21,5
Собівартість 1 ц, грн.	1034,5	-	1006,2	-28,3	97,3
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	4856	-	-	-4856,0	0,0
Середня ціна реалізації 1 ц, грн.	1434,0	-	-	-	-
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	7404	-	-	-7404,0	0,0
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	2548	-	-	-2548,0	0,0
Рівень рентабельності виробництва, %	52,5	-	-	-	X

* - відсоткових пунктів

Джерело: складено автором

Основними причинами негативної динаміки є скорочення площ під культурами, зниження врожайності через дефіцит ресурсів та несприятливі умови, висока собівартість на фоні низьких обсягів виробництва. А звичайно головною першопричиною є агресій рф та військові дії, що відбуваються на території України та Миколаївщини зокрема.

Стабільний фінансовий стан сільськогосподарського підприємства є ключовою умовою для його функціонування, розвитку та адаптації до сучасних викликів, таких як економічна нестабільність, кліматичні зміни та зростання конкуренції. Фінансова стабільність дозволяє підприємству не лише виживати, але й успішно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Також слід відмітити, що фінансова стабільність є основою для отримання кредитів і залучення інвестицій, необхідних для модернізації техніки, будівництва інфраструктури чи впровадження інновацій. Надійний фінансовий стан підприємства підвищує довіру партнерів і постачальників, дозволяючи укладати вигідні контракти. Він є основою для залучення інвестицій в нові технології, автоматизацію процесів і впровадження точного землеробства, що підвищує конкурентоспроможність. Створює умови для освоєння нових напрямів діяльності, такі як органічне землеробство чи переробка продукції.

В сучасних, важких для країни умовах, стабільний фінансовий стан, дозволяє підприємству знижувати вплив таких факторів, як інфляція, зростання цін на ресурси чи коливання валютного курсу, витримувати періоди низьких цін на сільськогосподарську продукцію та працювати на перспективу.

В значній мірі кінцеві фінансові результати діяльності будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності визначаються структурою капіталу підприємства, джерелами фінансування та напрямками капіталовкладень. Важливе значення при цьому має оптимальне співвідношення власного й позикового капіталу. Для оцінки джерел фінансових ресурсів ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН". наведено таблиці 2.13.

Здійснюючи оцінку фінансової стійкості досліджуваного підприємства, відмічаємо значне погіршення показників. Так, коефіцієнт фінансової автономії впав із 0,3 у 2021 р. до -0,5 у 2023 р., що вказує на критичну залежність підприємства від позикових коштів. Коефіцієнт заборгованості знизився з 2,9 до -2,0, що є негативним сигналом щодо можливості погашення зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стабільності впав до -0,3, що свідчить про втрату рівноваги між власними та позиковими коштами.

**Показники оцінки фінансового стану
ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСТ НААН".**

Показники	Нормативне значення	Роки			2023 р. до 2021 р. (+,-)
		2021	2022	2023	
Показники оцінки фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	>=0,5	0,3	-0,7	-0,5	-0,8
Коефіцієнт заборгованості	1,4-2	2,9	-1,5	-2,0	-4,9
Коефіцієнт фінансової стабільності	>=0,5	0,5	-0,4	-0,3	-0,9
Коефіцієнт фінансового ризикy	<=0,5	1,9	-2,5	-3,0	-4,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>=0,1	2,1	-0,7	-1,6	-3,6
Показники оцінки рівня ділової активності					
Коефіцієнт оборотності активів	Зростання	1,61	0,06	0,09	-1,53
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Зростання	2,15	0,10	0,12	-2,02
Коефіцієнт оборотності запасів	Зростання	2,54	0,13	0,18	-2,35
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Зростання	14,96	0,42	0,44	-14,52
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Зростання	2,34	0,06	0,05	-2,29
Термін обороту оборотних активів, днів	Зменшення	168	3709	2904	2736,29
Термін обороту запасів, днів	Зменшення	142	2754	1975	1833,26
Термін обороту дебіторської заборгованості	Зменшення	24	864	817	793,15
Термін обороту кредиторської заборгованості	Зменшення	154	5786	6554	6400,27
Показники оцінки платоспроможності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,02	0,01	0,01	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,8	1,1	0,3	0,5	-0,59
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2	0,20	0,14	0,14	-0,06

Джерело: складено автором

Відбулося зростання коефіцієнту фінансового ризику з 1,9 до -3,0 (мінусове значення отримано через від'ємний показник власного капіталу за 2022-2023 роки), що свідчить про зростання загрози банкрутства. Коефіцієнт маневреності власного капіталу впав із 2,1 до -1,6, що означає низьку можливість підприємства використовувати власні кошти для фінансування діяльності.

Оцінка рівня ділової активності також дає негативний результат. Коефіцієнт оборотності активів знизився в 17 разів (з 1,61 до 0,09), що свідчить про неефективне використання ресурсів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів впав з 2,15 до 0,12, що вказує на уповільнення обігу капіталу. Термін обороту оборотних активів зріс із 168 днів до 2904 днів, запасів збільшився із 142 до 1975 днів, що вказує на застій продукції на складах. Оборотність дебіторської заборгованості погіршилася: термін її погашення зріс із 24 до 817 днів. Найбільш критична ситуація з кредиторською заборгованістю, термін її погашення збільшився із 154 до 6554 днів, що вказує на неспроможність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання.

Показники платоспроможності підприємства свідчать про низьку ліквідність і ризик неплатоспроможності. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається 0,01, що є критично низьким рівнем і означає неспроможність покрити навіть найнагальніші борги. Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 1,1 до 0,5, що нижче нормативного значення. Коефіцієнт поточної ліквідності залишився на рівні 0,14, що є нижчим за мінімально допустиме значення 1.

Підсумовуючи, можемо визначити фінансовий стан підприємства, як критичний. Спостерігається надмірна залежність від боргових коштів, зниження оборотності активів та загроза неплатоспроможності. Першочерговими заходами, щодо поліпшення фінансового стану досліджуваного підприємства є: залучення додаткових джерел фінансування для погашення боргів, розробка антикризової стратегії щодо підвищення фінансової стабільності, оптимізація витрат і пошук ефективних шляхів збільшення доходів, поліпшення механізмів управління оборотними активами, зокрема прискорення реалізації продукції за кращими цінами.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН"

3.1. Використання інноваційних технологій у бізнес-плануванні сільськогосподарського виробництва

Повномасштабна агресія РФ проти України кардинально змінила умови функціонування аграрного сектору, що вимагає адаптації як на рівні державної політики, так і з боку самих аграріїв. Необхідно розробляти нові підходи для забезпечення стійкості роботи підприємств та підтримки всіх учасників галузі.

Одним із ключових проблемних аспектів є нестача фінансових ресурсів, що ускладнює стабільну господарську діяльність аграрних підприємств. Це пов'язано з обмеженим доступом до інвестицій, а також значним зростанням собівартості виробництва.

У 2022 році 21 % підприємств у сфері сільського, лісового та рибного господарства зазнали чистих збитків (у 2021 році цей показник становив 11 %). Рівень рентабельності всієї діяльності знизився до 14,1 % у 2022 році (проти 37,8 % у 2021 році).

Фінансові показники галузі також зазнали значного погіршення. Чистий прибуток скоротився з 237,6 млрд грн у 2021 році до 85,9 млрд грн у 2022 році. Капітальні інвестиції у сільське, лісове та рибне господарство у 2022 році становили 51,4 млрд грн, що на 18,5 млрд грн (26,1 %) менше, ніж у 2021 році.

Ці фактори свідчать про серйозний економічний тиск на аграрний сектор та необхідність оперативних рішень для його адаптації до воєнних умов.

Обмежене фінансування та необхідність значної економії призвели до скорочення обсягів внесення добрив на 50-60 %. Через фінансові труднощі, високу вартість логістики та зростання цін на мінеральні добрива забезпеченість аграріїв добривами під урожай 2023 року оцінюється на рівні 2-2,5 млн тонн у фізичній вазі, що значно менше порівняно з 6 млн тонн у 2021 році.

Зокрема, внесення азотних добрив зменшилося на 60 %, а комплексних добрив, а також тих, що містять фосфор і калій, – на 70-75 %.

За підсумками 2022 року собівартість вирощування сільськогосподарських культур у порівнянні з 2021 роком зросла на 30-60 %. Найбільше подорожчало виробництво кукурудзи на зерно, озимого ріпаку та озимої пшениці. Основними причинами зростання витрат стало подорожчання пального майже вдвічі, а також значне збільшення вартості засобів захисту рослин.

Водночас ціни на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку значно знизилися: пшениця – з 8100 грн до 5100 грн (-37 %); соняшник – з 18 500 грн до 12 000 грн (-35 %); кукурудза – з 7300 грн до 4300 грн (-41 %), що пояснюється заторами на внутрішньому ринку та зростанням вартості транспортно-логістичних витрат які переклались на виробника через зниження вартості реалізованої продукції

Зростання виробничих витрат на тлі падіння цін суттєво ускладнює економічну ситуацію в аграрному секторі, посилюючи фінансовий тиск на виробників.

Військові дії значно вплинули на кадрову ситуацію в аграрному секторі. Багато працівників сільськогосподарських підприємств були змушені не лише припинити свою діяльність, а й залишити домівки. За даними ФАО, війна безпосередньо торкнулася понад 150 000 аграріїв та працівників продовольчої системи, які або постраждали від бойових дій, або були змушені мігрувати.

Особливо важка ситуація склалася для дрібнотоварних виробників, які займалися вирощуванням сезонної продукції та відігравали важливу роль у забезпеченні зайнятості та доходів сільського населення. Вимушене переміщення людей і мобілізація чоловіків до ЗСУ спричинили гостру нестачу робочої сили, що, у свою чергу, призвело до збільшення навантаження на жінок у сільськогосподарській сфері.

Перспективи відновлення господарської діяльності для значної частини дрібних фермерів залишаються невизначеними. Основні фактори, що цьому заважають:

- Заміновані або забруднені землі,
- Знищена техніка та господарські споруди,
- Відсутність фінансових ресурсів для відновлення бізнесу.

Це може призвести до виходу підприємців з аграрного бізнесу або зміни їхньої спеціалізації, що негативно вплине на загальну продовольчу безпеку країни.

Цілеспрямовані атаки ворога на зерносховища, продовольчі склади та логістичну інфраструктуру призвели до значних втрат у сфері агровиробництва. Руйнування об'єктів зберігання зерна ускладнило експортні поставки, що спричинило зниження доходів аграріїв.

Окремою проблемою став дефіцит електроенергії в осінньо-зимовий період 2022–2023 років, що унеможливило зберігання врожаю та спричинило псування і втрату значної частини агропродукції.

Наразі масштаби руйнувань аграрної інфраструктури є критичними:

- Втрачено 8,2 млн тонн продукції через повне знищення зерносховищ.
- Пошкоджено потужності одночасного зберігання на 3,25 млн тонн, що суттєво зменшує можливості аграрного сектору зі зберігання та реалізації продукції.

Знищення аграрної інфраструктури разом із нестачею трудових ресурсів створює серйозні виклики для українського сільського господарства, що потребує невідкладних заходів для стабілізації ситуації та відновлення галузі.

Унаслідок бойових дій та масового мінування територій у 2022 році сільгоспвиробники не змогли засіяти близько 30 % сільськогосподарських угідь (приблизно 5 млн га). У 2023 році ситуація залишилася складною – 25 % сільгоспземель непридатні для використання. Забруднення ґрунтів токсичними речовинами, зокрема металевими уламками, вибуховими залишками та продуктами розливу пально-мастильних матеріалів, робить землі непридатними для ведення сільськогосподарської діяльності. Крім того, вирви від вибухів

значно руйнують родючий шар ґрунту, що ускладнює його подальше відновлення.

Попри складні воєнні умови, аграрний сектор зберіг спроможність виробляти продукцію та забезпечувати як внутрішній ринок, так і експортні поставки. Однак виробництво сільськогосподарської продукції відбувалося за умов значних фінансових втрат, спричинених такими факторами:

- Падінням цін на зернові та олійні культури на внутрішньому ринку;
- Обмеженими можливостями для експорту через логістичні труднощі;
- Дефіцитом ресурсів для відновлення матеріально-технічної бази та аграрної інфраструктури;
- Немоżliвістю обробляти землі, що зазнали значних пошкоджень внаслідок бойових дій.

Вимушена зміна структури посівних площ у бік більш рентабельних олійних культур допомогла частково компенсувати фінансові втрати аграріїв. При цьому загальне зростання обсягів рослинницької продукції стало можливим завдяки сприятливим погодним умовам.

Однак тваринницька галузь залишається в кризі, особливо м'ясо-молочне виробництво, що значною мірою зумовлено скороченням виробництва у приватних господарствах.

Наведений аналіз свідчить про складну економічну та виробничу ситуацію в галузі сільськогосподарського виробництва, що в свою чергу підвищує актуальність та необхідність впровадження інноваційних технологій на основі бізнес-планових розрахунків. В умовах дефіциту фінансових, технічних та кадрових ресурсів, не всі інновації є можливими для реалізації в виробництві. А тому, саме процес бізнес-планування забезпечить вибір оптимальних рішень в подальшій діяльності для кожного підприємства.

Розглянемо які інноваційні рішення було б доцільно рекомендувати до впровадження в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН".

Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки визначається основними складниками цього процесу: науковими дослідженнями та впровадженням їх результатів у виробництво. Безпосереднім завданням удосконалення інноваційної системи аграрного виробництва є збільшення інноваційного потенціалу.

Особливість інноваційної діяльності полягає в прагненні впроваджувати інновації світового рівня незалежно від їхнього походження. Однак без належного обґрунтування доцільності, аналізу ефективності та врахування умов впровадження це може стати досить ризикованим процесом. Ефективне використання сучасних інноваційних систем повинно забезпечувати підвищення конкурентоспроможності продукції та покращення стандартів споживання. Проте досягнення цих результатів можливе лише за умови ретельного планування та підготовки до впровадження інновацій у власне виробництво.

Під час планування використання інноваційних систем технологій виробництва керівництву аграрного підприємства необхідно обов'язково враховувати, що кожен такий напрям має граничну межу використання, нехтування якою може мати негативні наслідки наприклад, екологічні, тому, формуючи інноваційний тип розвитку, підприємства мають забезпечити його. Прикладом може слугувати безпечність щодо навколишнього середовища, а саме:

- раціональне використання землі, що супроводжується збереженням і підвищенням родючості ґрунту;
- забезпечення оптимального рівня розораності земельних угідь, що унеможливить розвиток водної і вітрової ерозії ґрунту;
- недопущення перевищення встановлених рівнів забруднення виробництва продукції, забезпечення її екологічності;
- дотримання встановлених правил щодо транспортування, складування та внесення мінеральних добрив, засобів захисту рослин і тварин, недопущення забруднення ними навколишнього середовища і продуктів харчування;
- правильне складування, зберігання і внесення органічних добрив;

– дотримання екологічних вимог під час проектування, будівництва, реконструкції і введення в дію нових будівель та споруд та ін.

Використання інноваційних технологій передусім зменшує затрати праці на одиницю земельної площі або голову тварин у процесі виробництва аграрної продукції. Це відображає відповідні зміни у співвідношенні затрат уречевленої та живої праці з підвищенням технічної озброєності сільського господарства. Як ми вже раніше згадували, інноваційна концепція розвитку полягає у зниженні енерго-, ресурсомісткості технологічних операцій, біологізації землеробства, оптимізації термінів виконання всього комплексу операцій, забезпеченні екологічності виробництва. Під час планування запровадження таких технологій необхідно провести досить аргументовані дослідження щодо доцільності їх використання.

Зупинимось на наявних системах обробітку ґрунту. Цей приклад є досить актуальним, оскільки інвестиційний складник у системи технологій обробітку ґрунту для кожного агропромислового підприємства є чи не найбільшим. Нині у світовому землеробстві розробляють, вивчають і впроваджують кілька технологій землеробства: інтенсивну, біологічну (органічну) та прямої сівби (No-till). Вітчизняні вчені впевнені, що система землеробства No-till в Україні займатиме від 10 до 30% ріллі й стане альтернативною інтенсивним системам переважно в зонах, що зазнають ерозії ґрунтів.

Величина енергозатрат значною мірою залежить від способу обробітку ґрунту. Основним принципом енергозберігаючих технологій є відмова від обертання шару ґрунту за допомогою плуга як найбільш енергоємної операції і заміна оранки поверхневим обробітком дисковими знаряддями або культиваторами, чи безполицевий обробіток ґрунторозпушувачами, а також упровадження прямої сівби.

Реалізація інноваційних ресурсозберігаючих технологій потребує забезпечення зернової галузі сучасними технічними засобами для якісного виконання в оптимальні строки всього обсягу технологічних операцій з вирощування і збирання культур.

Слід зазначити, що техніка, яка використовується в таких технологіях, є більш наукоємною, зокрема через оснащення системами автоматизації контролю й управління технологічними процесами.

Згідно із визначенням Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН (ФАО), No-Till, або ґрунтозахисне землеробство, – це концепція ресурсозберігаючого виробництва сільгоспкультур, мета якого – досягти прийняттого прибутку разом із високим рівнем самовідновлюваного виробництва за одночасного збереження довкілля.

Ґрунтозахисне землеробство характеризується трьома принципами, які взаємозв'язані між собою:

- 1) тривале нульове або мінімальне порушення ґрунтового покриву (тобто прямий або суцільний посів культур);
- 2) постійна присутність на поверхні шару органічної речовини, тобто рослинних залишків або покривних культур;
- 3) диверсифіковані сівозміни під час обробітку однорічних культур або суміші культур, включаючи бобові, під час вирощування багаторічних культур.

Запровадження технології може у 20 разів зменшити обсяги ручної праці та збільшити середній рівень урожайності зернових культур до 50,0 ц/га. Наприклад, у Німеччині підраховали, що технологія No-till забезпечує такі економічні переваги порівняно з традиційною технологією: на 39% знижуються капіталовкладення в сільгосптехніку, на 75% зменшуються потреби щодо потужності тракторів, на 80% знижуються затрати праці, на 84% зменшуються витрати пального. Для вирощування сільськогосподарських культур використовується сучасна техніка, яка у поєднанні з інтенсивною технологією забезпечує високу віддачу вкладеного капіталу.

Глобального значення нульова технологія набула завдяки її екологічним і економічним перевагам, які захищають ґрунт від вітрової і водної ерозій, а також дають змогу істотно знизити виробничі витрати.

Використовуючи передовий досвід вітчизняних підприємств, можна визначити потребу в технічних засобах, що можуть бути використаними під час

запровадження технології No-Till у сільськогосподарському підприємстві з площею ріллі до 5 тис. га.

Слід зазначити, що для технології No-Till трактор повинен мати потужний мотор, а звідси – і сильну гідравліку (ХТЗ-17021, ХТЗ-150-05-09), щоб забезпечити комбіновані машини для суцільного посіву підйомним зусиллям не менше 2 100–2 800 кг і при цьому не завдаючи великої шкоди ґрунту ходовими частинами. Хімічні рішення в технології No-Till включають у себе проведення заходів щодо боротьби з бур'янами для заміни відсутності механічної обробки ґрунту. При No-Till обробітку ґрунту в процесі комбайнування на полі рівномірно залишаються подрібнені пожнивні залишки, ґрунт є недоторканим до сівби наступної культури, що дає можливість зберегти більше поживних залишків порівняно з іншою мінімальною обробкою.

Застосування ресурсозберігаючих технологій у сільськогосподарських підприємствах дає змогу: в 1,8 рази скоротити споживання дизельного палива, на 35–50% (залежно від культури) порівняно з класичною технологією скоротити кількість сільськогосподарської техніки, підвищити родючість ґрунтів.

Методи нульової та мінімальної обробки є альтернативними звичайним методам обробки ґрунту. Їхнє значення буде неминуче зростати в майбутньому у зв'язку з можливістю значного скорочення витрат у землеробстві й тим самим підвищення конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції, а також поліпшення родючості ґрунтів і та поліпшення екологічного стану.

Проведені дослідження та розрахунки свідчать, що строк окупності капітальних вкладень у придбання комплексу тракторів і сільгоспмашин для пропонованої сівозміни до 5 000 га для класичної технології становить 7,5 років, а для нульової (No-till) технології – 1,7 року.

Таким чином, ми дійшли висновку, що ефективність нульової технології значно вище класичної і буде економічно доцільною для ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН".

Але під час планування запровадження технології нульового обробітку ґрунту No-Till слід звернути і на вимоги цієї технології [5; 6; 8]:

1. Мінімальний, особливо нульовий обробіток ґрунту, – елемент інтенсивних агротехнологій, він можливий за достатнього забезпечення добривами, пестицидами в оптимальних сівозмінах за високої культури землеробства та наявності високопрофесійних технологів.

2. Однією з основних передумов запровадження мінімальних технологій є широке застосування різних гербіцидів, адже зменшення витрат енергії у вигляді паливно-мастильних матеріалів за скорочення обробітку ґрунту приходить компенсувати витратами енергії на боротьбу з бур'янами, тобто використовувати гербіциди. Таким чином, енергозберігаючий ефект мінімізації обробітку ґрунту повинен оцінюватися не по економії паливно-мастильних матеріалів, як це часто робиться, а по різниці економії енергії паливно-мастильних матеріалів і компенсуючи витрати енергії під час використання пестицидів і добрив.

3. Перехід до нової технології No-Till зумовлює зовсім іншу філософію землеробства. Суть її полягає в тому, що технології вирощування польових роком родючість ґрунту повинна підвищуватися, при цьому врожай наступних культур має зростати за рахунок новоутвореної ґрунтової родючості, а не від внесення добрив чи інших технологічних заходів.

4. Одним із базових наукових положень за нульового обробітку є обов'язкове залишення всіх рослинних решток на поверхні і рівномірне їх розміщення на полі. Щоб рослинні рештки виконували своє завдання, з ними необхідно цілеспрямовано працювати, тобто ретельно подрібнювати.

5. За нульового обробітку зростає забур'яненість посівів, порушуються оптимальні фізико-хімічні параметри родючості ґрунту, за посушливих умов можливий недобір урожаю. Найбільш гострою проблемою є високі ціни на придбання технічних засобів.

6. Основне вагоме застереження, яке часто дискредитує нульовий обробіток, – підвищення використання хімічних засобів захисту рослин через зростання забур'яненості, ураження рослин хворобами. За нульового обробітку підвищується можливість глибокого проникнення пестицидів у нижні горизонти

кореневмісного шару, де вони тривалий час не розкладаються і потім потрапляють у товарну продукцію, зростає ризик накопичення мікотоксинів, посилюється резистентність та стійкості бур'янів і хвороб до пестицидів.

7. У зв'язку із загостренням проблеми забур'яненості і розвитку хвороб навіть там, де мінімальний і нульовий обробіток уже з успіхом випробувано, фермери різних країн для очищення полів через кожні чотири-п'ять років виконують плужний обробіток. Наприклад, оранку проводять періодично у Данії за мінімальної системи обробітку та в Чехії – за нульового. У цих країнах порушується питання про необхідність використання більш стійких сортів сільськогосподарських культур, передусім пшениці озимої і кукурудзи [8].

Отже, реалії ринкової економіки та особливо сучасного стану аграрного сектору України диктують необхідність підвищення ефективності виробництва агропродукції шляхом запровадження прогресивних енерго- і ресурсозберігаючих технологій. Розвиток підприємств повинен базуватися на впровадженні сучасних систем технологій виробництва.

Але використання вищезазначених високотехнологічних систем можливе лише у разі запровадження належної системи планування та прогнозування в підприємстві. Використання сучасних підходів до планування своєї діяльності дасть змогу вітчизняним підприємствам урахувати вплив як внутрішніх факторів так і зовнішнього оточення, а також сприяти швидшій адаптації виробничої структури підприємства до зміни цих факторів, що вкрай необхідне в умовах інноваційного високотехнологічного розвитку.

Перспективами подальших досліджень є обґрунтування методики розробки ефективної системи планування та підтримки прийняття управлінських рішень у сучасних ринкових умовах для ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" під час упровадження у свою виробничу діяльність сучасних інноваційних систем технологій виробництва, звертаючи особливу увагу на ризикові моменти та вимоги таких технологій.

3.2. Розробка бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства

Планування відіграє ключову роль у стратегічному управлінні аграрним підприємством, забезпечуючи ефективну організацію ресурсів, фінансову стабільність і конкурентоспроможність. Планування допомагає виявити потенційні ризики (кліматичні, економічні, ринкові) та розробити механізми їх мінімізації. Також чітке планування виробничих і маркетингових процесів допомагає підприємству зайняти стійкі позиції на ринку та реагувати на зміни в попиті.

Грамотно розроблений бізнес-план допомагає сформулювати цілі підприємства, визначити пріоритетні напрямки діяльності та розробити шляхи їх досягнення, оцінити потребу у фінансуванні, ефективно розподілити фінансові ресурси та залучити кредити чи інвестиції. А тому, бізнес-планування є невід'ємною частиною загального процесу управління аграрним підприємством, оскільки забезпечує його стабільний розвиток, фінансову стійкість і ефективність виробничої діяльності.

Розглянемо основні цілі та етапи бізнес-планування на основі проєкту розробленого для досліджуваного підприємства.

Підготовча стадія розробки бізнес-плану.

Проведений аналіз господарської діяльності ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" свідчить про критичний фінансовий стан підприємства. Кредитні зобов'язання суттєво зросли за досліджуваний період, а відсутність фінансових резервів унеможливають вихід підприємства з даної ситуації без застосування швидких та продуманих дій. А тому, розробка бізнес-плану з санації (оздоровлення) підприємства є актуальною та нагальною необхідністю.

Планування санаційних заходів допомагає розробити комплекс заходів щодо відновлення фінансової стійкості, зменшення боргового навантаження та підвищення ефективності операційної діяльності. Розробка бізнес-плану дозволяє визначити неефективні витрати, скоротити їх та оптимізувати використання ресурсів для підвищення прибутковості підприємства. Крім того,

наявність чіткої стратегії «оздоровчих» заходів підвищує довіру інвесторів, кредиторів і потенційних партнерів, що може сприяти залученню додаткових фінансових ресурсів, без чого досліджуваному підприємству не обійтись. За допомогою стратегічного планування можна запобігти ліквідації підприємства, знайти компромісні рішення з кредиторами та забезпечити його подальший розвиток.

Отже, бізнес-планування є необхідним інструментом для підприємств у критичному фінансовому стані, оскільки дозволяє оцінити ситуацію, розробити ефективну антикризову стратегію та забезпечити відновлення економічної стабільності. Без детального планування санаційні заходи можуть бути неефективними, що призведе до банкрутства та ліквідації підприємства.

За мету розробки бізнес-плану з «оздоровлення» досліджуваного підприємства, можна визначити систему заходів та робіт, що забезпечать прибутковість діяльності та дадуть змогу розрахуватись по своїм зобов'язанням, а також сформувати умови подальшого розвитку господарства.

Дослідження показали, що однією з найслабших ланок агроменеджменту у ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" є часта зміна керівництва, що призводить до відсутності стратегічного управління. Це суттєво обмежує здатність підприємства своєчасно та ефективно реагувати на виклики й загрози як у внутрішньому, так і в зовнішньому бізнес-середовищі.

Одним із найдієвіших методів оцінки стратегічних перспектив є SWOT-аналіз. Він дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити потенційні можливості та загрози, а також встановити взаємозв'язки між ними. Такий підхід дозволяє сформувати стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків і нейтралізацію негативних факторів, що сприятиме стабільному розвитку сільськогосподарських підприємств.

Для проведення стратегічної оцінки впливу ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" на зовнішні та внутрішні ризики й загрози наведено таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

**Матриця SWOT-аналізу діяльності ДП "ДГ "ЕЛІТА"
МДСДС ІКОСТ НААН"**

Елементи матриці SWOT-аналізу оцінки ризиків і загроз підприємства		Зовнішнє середовище	
		О (opportunities) Можливості:	Т (threats) Загрози:
		1) залучення кредиторів та інвесторів; 2) покращення виробничої інфраструктури; 3) подальша механізація та автоматизація процесу виробництва; 4) підвищення урожайності с.-г. культур; 5) створення маркетингового, планово-економічного відділів.	1) зміни в законодавстві, пов'язані з обігом земельних ділянок що знаходяться в розпорядженні держави; 2) зростання податкового навантаження; 3) підвищення цін на ресурси призначення; 4) погіршення кредитної політики; 5) зниження попиту на продукцію.
Внутрішнє середовище	S (strength) Сильні сторони:	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
	1) наявність сталих земельних ресурсів; 2) надійні постачальники; 3) досвідчені працівники; 4) сприятливе розташування відносно логістичних шляхів; 5) можливість залучення високопродуктивної техніки до виконання технологічних операцій.	1. Через використання земельних ресурсів, потужної залученої техніки, нових технологій, досвідчених працівників можна ефективно вирощувати прибуткові культури. 2. Висока прибутковість господарства дасть змогу залучати інвесторів в перспективі.	1. Пошук нових постачальників. 2. Пошук більш привабливіших покупців продукції. 3. Дотримання технологій виробництва продукції. 4. Матеріальне стимулювання працівників.
	W (weaknesses) Слабкі сторони:	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»
	1) відсутність іміджу; 2) висока собівартість продукції; 3) недостатньо розвинена виробнича інфраструктура; 4) відсутність стратегічного управління; 5) відсутність системи економічної діагностики та контролю.	1. Кредити та інвестиції дадуть змогу відновити та збільшити масштаби рослинництва. 2. Подальша модернізація, механізація та автоматизація виробничих процесів дасть змогу знизити затрати праці та собівартість продукції. 3. Формування активної маркетингової політики дозволить покращити результати реалізації та кінцевої діяльності.	Рекомендуємі стратегії: 1. Стратегія концентрації діяльності. Це допоможе залучити фінансування та розвинути галузі сільського господарства до високого рівня. 2. Стратегія утримання на ринку з поступовим підвищенням ринкової частки.

Джерело: складено автором

Дані таблиці свідчать, що незважаючи на суттєві проблеми та загрози, підприємство має також сильні сторони, які створюють в свою чергу можливості та перспективи.

Галузь, підприємство та його продукція.

Аграрний сектор України є стратегічно важливою галуззю, яка відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки як всередині країни, так і на міжнародному рівні. Завдяки унікальному поєднанню родючих чорноземів, сприятливого клімату та розвиненої аграрної інфраструктури, Україна входить до числа провідних виробників і експортерів сільськогосподарської продукції.

Українське сільське господарство виробляє достатню кількість зернових, овочевих, фруктових, м'ясних і молочних продуктів для внутрішнього споживання. Це дозволяє країні значною мірою забезпечувати власні потреби в продовольстві та зменшувати залежність від імпорту. Галузь сільськогосподарського виробництва є одним із найбільших секторів економіки, забезпечуючи робочі місця для мільйонів людей – від фермерів до працівників переробної промисловості. Це сприяє соціальній та економічній стабільності, особливо в сільській місцевості.

Україна входить до п'ятірки найбільших експортерів пшениці, кукурудзи, ячменю та соняшникової олії у світі. Продукція українських аграріїв постачає продовольство для понад 400 мільйонів людей у різних країнах. Багато держав Близького Сходу, Африки та Азії залежать від українського зерна, оскільки їхні власні сільськогосподарські можливості обмежені. Будь-яке порушення поставок з України створює загрозу продовольчим кризам і зростанню цін на продукти харчування у світі. Україна є важливим гравцем на світових аграрних ринках, і будь-які зміни у виробництві чи експорті з країни впливають на глобальні ціни. Зниження українського експорту через війну чи інші фактори призводить до дефіциту продовольства та зростання цін на зерно і харчові продукти у світі.

Україна є ключовим постачальником продовольства для світу та забезпечує стабільність власного внутрішнього ринку. Незважаючи на виклики,

аграрний сектор залишається життєво важливим для глобальної продовольчої безпеки. Подальший розвиток цієї галузі, інновації, міжнародна співпраця та підтримка агровиробників дозволять зміцнити позиції України як гаранта продовольчої стабільності у світі.

Отже, продукція вітчизняного агросектора має важливе значення та високий попит, як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках. Тому розвиток виробництва сільськогосподарської продукції має гарні перспективи і безумовно матиме високий попит.

Для стабілізації виробничої та економічної ситуації ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН", рекомендуємо в плані виробництва, крім основних культур таких, як озима пшениця, ячмінь озимий, соняшник, впровадити також ячмінь ярий, сорго та просо.

Дані культури є простими в технологічному плані та відзначається високою стійкістю до посухи, що особливо важливо для регіону землекористування.

Сорго посідає важливе місце серед основних зернових культур у світі. Глобальні тенденції свідчать про зростаючий попит на цю культуру, особливо у сферах харчової промисловості та виробництва біопалива. Завдяки своїй універсальності та високій поживній цінності сорго набуває популярності, зокрема в країнах Азії та Африки, де воно відіграє ключову роль у продовольчій безпеці. Ця культура має низку переваг, що роблять її перспективною для вирощування. Насамперед, сорго вирізняється високою посухостійкістю, що є критично важливим для регіонів із дефіцитом водних ресурсів. Завдяки цьому навіть у несприятливих кліматичних умовах можна отримувати стабільні врожаї, знижуючи ризики для аграріїв. Окрім того, сорго характеризується високою врожайністю та економічною доцільністю вирощування. Витрати на його культивування зазвичай нижчі порівняно з іншими зерновими культурами, що робить його фінансово вигідною альтернативою для фермерів.

Важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки займає виробництво проса. Дана культура відзначається високою посухостійкістю,

невибагливістю до умов вирощування, низькими потребами в ресурсах і стійкістю до змін клімату, що є особливо важливим у сучасних умовах.

Просо часто використовують як резервну культуру для пересіву озимих, а також вирощують після збирання ранніх зернових. До того ж, можливість ефективного балансування сівозміни, відносно невисока конкуренція серед виробників і покупців, а також наявність стабільного внутрішнього ринку створюють сприятливі умови для вирощування цієї культури, особливо за умов обмеженого доступу до зовнішніх ринків.

Також рекомендуємо в найближчій перспективі відмовитись від впровадження галузі тваринництва так як в досліджуваному періоді ми відмічаємо витрати без будь-якого доходу по даній галузі. Масштабне товарне виробництво потребує значних фінансових вкладень, має високу ступінь ризикованості в сучасних умовах та довгий строк окупності, а тому і не має доцільності на даний час.

Дослідження і аналіз ринку.

Українська сільськогосподарська продукція має широкий ринок споживачів, який охоплює як внутрішніх, так і міжнародних покупців. На внутрішньому ринку основними споживачами є переробні підприємства (борошномельні комбінати, олійно-жирові заводи, виробники кормів), ритейл (супермаркети, продовольчі ринки) та кінцеві споживачі.

На зовнішньому ринку основними імпортерами є країни ЄС, Китай, Туреччина, Єгипет та Індія. Світовий попит на українське зерно, олійні культури та продукти їх переробки залишається високим, однак логістичні труднощі впливають на експортні можливості.

В середині країни, виробництво зернових та технічних культур не мають конкуренції так, як продукція знаходить широкого покупця на світових ринках. Головними конкурентами України на світовому ринку є США, Бразилія, Аргентина (у сегменті кукурудзи та сої), Канада (пшениця), ЄС (ріпак, молочні продукти).

Розглядаючи розмір і місткість ринку в Україні, то агросектор є ключовим у структурі економіки, забезпечуючи населення продуктами харчування та до 40% валютних надходжень країни. Через війну площі під посівами скорочуються, що впливає на загальну місткість ринку. Світова місткість ринку агропродукції постійно зростає через збільшення населення та потребу в продовольчій безпеці.

Отже, ринок сільськогосподарської продукції України має значний потенціал, хоча і стикається з викликами, такими як конкуренція, логістичні проблеми та коливання попиту. Важливими напрямками розвитку є диверсифікація експорту, впровадження інновацій та адаптація до змін у світовій економіці.

План маркетингу.

Основними цілями маркетингу ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСТ НААН" є перегляд діючих постачальників сировини та матеріалів на підприємство з метою відбору найбільш надійних та з оптимальними цінами. До списку даних підприємств можна рекомендувати наступні компанії: ПП "АЗОТ-ЕКСПЕРТ", ТОВ "АГРО-ПРЕМІУМ ЛТД", НВК «Насіння Миколаївщини», АМІС, Укрнафта та інші.

Важливим фактором успішності, фінансової стабільності та розвитку будь-якого аграрного підприємства є реалізація продукції за найкращими цінами. Вона забезпечує максимізацію прибутку, покриття витрат на виробництво та інвестування у подальший розвиток. Продаж продукції за вигідними цінами гарантує достатній рівень доходів, що дозволяє покривати виробничі витрати та формувати прибуток. Вищі прибутки в свою чергу, дозволяють агропідприємствам модернізувати виробництво, впроваджувати інновації та підвищувати продуктивність.

Підприємству також слід проваджувати гнучку стратегію ціноутворення, що допомагає адаптуватися до змін на ринку, зменшуючи ризики фінансових витрат.

Отже, керівництву підприємства, з метою забезпечення фінансової стійкості, ефективності та конкурентоспроможності прораховувати кілька варіантів реалізації продукції (різні покупці, місця та терміни реалізації) за для отримання найвищих цін.

Виробничий план.

Аналіз проведеного дослідження сучасного стану ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" свідчить про незадовільний стан матеріально-технічної бази підприємства. Основні засоби виробництва є низько продуктивними та мають високий ступінь зношеності. А тому за розрахунками бізнес-плану, на найближчу перспективу, передбачено використання послуг сторонніх організацій для здійснення технологічних операцій для виробництва продукції. Так, це має свої «мінуси», а саме залежність, вищі витрати на виробництво. Але при наявному фінансовому стані підприємства це є найоптимальнішим рішенням.

Також за проектом передбачено до впровадження система землеробства прямої сівби (No-till), особливості якої попередньо нами було висвітлено.

Розглянемо основні виробничі параметри бізнес-плану за даними наступних таблиць.

Під час планування посівних площ сільськогосподарських культур враховувалися такі фактори: потреба у певних видах продукції рослинництва, рівень ефективності та рентабельності окремих культур, а також обмеження в сівоzmінах із урахуванням оптимальних попередників. Додатково було оцінено забезпеченість підприємства земельними, трудовими, фінансовими та матеріальними ресурсами. (табл. 3.2).

Дані таблиці свідчать, що проектом на 2026 рік заплановане суттєве збільшення посівних площ, що використовуються під сільськогосподарські культури. Площа посівів зростає з 934 га (у середньому за 2021-2023 роки) до 1770 га, тобто на 836 га (+89,5%). Це стало можливим завдяки значному скороченню площ під парами – з 1187 га до 351 га (зменшення на 836 га або 29,6% від початкового рівня). Звичайно в тих умовах не зовсім вірно відносити їх саме до

парів, але в цілому ці землі не використовувались. За проектом значна кількість площ також залишається поза виробничим процесом, але це пояснюється обмеженими фінансовими ресурсами на ведення господарської діяльності.

Таблиця 3.2

**Склад і структура посівів продукції рослинництва в ДП "ДГ "ЕЛІТА"
МДСДС ІКОСГ НААН" за проектом на 2026 рік**

Види продукції	В середньому за 2021 - 2023 роки		Проект на 2026 рік		2026р до середньорічного (2021-2023pp)	
	га	%	га	%	(+,-)	%
Зернові - всього	688,7	73,7	1460	82,5	771,3	212,0
з них: пшениця озима	413,3	44,3	520	29,4	106,7	125,8
ячмінь озимий	210,3	22,5	470	26,6	259,7	223,5
ячмінь ярий	-	-	110	6,2	110,0	-
сорго	65,0	7,0	210	11,9	145,0	323,1
просо	-	-	150	8,5	150,0	-
Технічні - всього	244,0	26,1	310,0	17,5	66,0	127,0
соняшник	244,0	26,1	310	17,5	66,0	127,0
Всього посівів	934,0	100,0	1770,0	100,0	836,0	189,5
Пари	1187,0	x	351,0	x	-836,0	29,6
Всього ріллі	2121,0	x	2121,0	x	0,0	100,0

Джерело: складено автором

За розрахунками на 2026 рік, загальна площа зернових збільшиться з 688,7 га до 1460 га, що становить приріст у 771,3 га (+112,0%). Найбільше зростання демонструють посіви ячменю озимого (+259,7 га, або +123,5%) та сорго (+145 га, або +223,1%). Вирощування проса та ярого ячменю, яких раніше не було у структурі посівів, заплановане на площі 150 га та 110 га відповідно.

Основною технічною культурою залишається соняшник, площа посівів якого збільшиться з 244 га до 310 га (+66 га, або +27,0%). Частка технічних культур у загальній структурі посівів скоротиться з 26,1% до 17,5%, що пояснюється активним розширенням площ зернових.

Загальна площа ріллі залишається незмінною (2121 га), проте її використання стане більш інтенсивним.

Перспективне планування обсягів виробництва продукції відображається в річній виробничій програмі підприємства. В її основу закладено розробку та

впровадження оптимальної структури посівних площ, а також прогнозовану урожайність сільськогосподарських культур.

Розрахунок урожайності на майбутні періоди здійснюється на основі аналізу досягнутого рівня за попередні роки (у середньому за 2021–2023), визначення тенденцій та співвідношення між максимальними і мінімальними показниками урожайності в розрізі культур. Також враховуються результати найкращих років у господарстві та оцінюється потенційне підвищення урожайності завдяки впровадженню ефективних агротехнічних заходів.

Прогнозування урожайності та валових зборів здійснюється з урахуванням наявних показників урожайності за 2021–2023 роки, а також необхідності впровадження нових високопродуктивних сортів, оптимального використання якісних добрив і засобів захисту рослин, а також дотримання високих стандартів агротехнічних робіт. Розрахунок прогнозних рівнів урожайності проводиться за нормативно-ресурсним методом планування.

У таблиці 3.3 наведено прогнозні розрахунки урожайності сільськогосподарських культур у ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" відповідно до проєкту на 2026 рік.

Аналіз планової урожайності сільськогосподарських культур у ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" за проєктом на 2026 рік свідчить про зростання продуктивності більшості культур у порівнянні з фактичними показниками 2023 року та середніми значеннями за 2021–2023 рр.

Середня урожайність зернових прогнозується на рівні 33,1 ц/га, що значно перевищує показник 2023 року (7,7 ц/га) та середній рівень за три роки (26,9 ц/га). Найбільший приріст спостерігається у озимій пшениці (до 34,5 ц/га) та озимого ячменю (до 38,5 ц/га), що пояснюється активним використанням добрив, покращенням насінництва та ефективними засобами захисту рослин. У 2026 році планується вирощування ярого ячменю (35 ц/га) та проса (26 ц/га), для яких немає даних за попередні роки. Сорго демонструє значний приріст урожайності (з 4,8 ц/га до 24,0 ц/га), що пов'язано з покращенням агротехнологій та стабілізації виробничої діяльності. Урожайність соняшнику прогнозується на

рівні 20,3 ц/га, що майже втричі перевищує середній показник 2021–2023 рр. (7,0 ц/га).

Таблиця 3.3.

**Розрахунок планової урожайності сільськогосподарських культур в
ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСТ НААН" за проєктом на 2026 рік**

Сільськогосподарські культури	Фактична урожайність за 2023р., ц/га	В середньому за 2021 – 2023 рр. з 1 га, ц	Приріст урожайності за рахунок факторів, ц/га			Проект на 2026 р. з 1 га, ц
			Використання добрив	Поліпшення насінництва	Використання засобів захисту рослин	
Зернові – в середньому	7,7	26,9	х	х	х	33,1
в т.ч. озима пшениця	8,4	18,3	5,6	5,8	4,8	34,5
ячмінь озимий	9,5	27,6	3,5	3,6	3,8	38,5
ячмінь ярий	-	-	-	-	-	35
сорго	4,8	4,8	5,8	6,9	6,5	24,0
просо	-	-	-	-	-	26,0
Насіння соняшнику	6,3	7,0	4,8	4,9	3,6	20,3

Джерело: складено автором

Проект на 2026 рік передбачає значне підвищення урожайності всіх культур завдяки впровадженню сучасних агротехнологій, покращенню насіннєвого матеріалу та збалансованому внесенню добрив. Це дозволить підприємству підвищити ефективність виробництва, збільшити обсяги продукції та покращити фінансову стабільність.

На основі запланованої врожайності та площі посівів визначається загальний обсяг валового збору продукції. Прогнозовані обсяги виробництва сільськогосподарської продукції в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСТ НААН" відображені в таблиці 3.4.

Згідно з проєктом на 2026 рік, загальний обсяг виробництва зернових культур становитиме 48860 ц у початковій вазі та 48332 ц після доробки. Зокрема, після доробки очікується отримати: озимої пшениці – 17777 ц, озимого

ячменю – 17932 ц, ярого ячменю – 3812 ц, проса – 3822 ц, сорго – 4990 ц.
Виробництво насіння соняшнику складе 6218 ц.

Таблиця 3.4

**Виробництво продукції в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" за
проектом на 2026 рік**

Види продукції	Площа, га	Урожайність, ц / га	Валовий збір основної продукції, ц		Вартість валової продукції в постійних цінах 2021р, тис. грн.	
			у початково оприбутко- ваній вазі	у вазі після доброби	1 ц, грн.	всього, тис. грн.
Зернові	1460	33,1	48860	48332	х	26606,7
в т.ч. озима пшениця	520	34,5	17957	17777	637,73	11337,1
ячмінь озимий	470	38,5	18113	17932	569,07	10204,5
ячмінь ярий	110	35,0	3850	3812	569,07	2169,0
сорго	210	24,0	5040	4990	503,45	2512,0
просо	150	26,0	3900	3822	100,48	384,0
Насіння соняшнику	310	20,3	6281	6218	1667,07	10365,9
Всього по підприємству	1770	х	х	х	х	36972,6

Джерело: складено автором

Одним із ключових показників ефективності діяльності аграрних підприємств є вартість валової продукції, яка наразі розраховується за постійними цінами 2021 року. Відповідно до проведених розрахунків, прогнозована загальна вартість валової продукції підприємства становитиме 36 972,6 тис. грн, зокрема: зернові культури – 26 606,7 тис. грн, насіння соняшнику – 10 365,9 тис. грн.

3.3. Оцінка економічної доцільності запропонованого проєкту та виявлення можливих ризиків

Планування розвитку агробізнесу на перспективу охоплює не лише визначення оптимальних площ посівів, прогнозування врожайності та обсягів виробництва продукції рослинництва. В умовах ринкової економіки ключовими економічними показниками ефективності виробництва є виробничі витрати, ціни реалізації, рівень собівартості, чистий дохід (виручка) та прибуток. Для розрахунку чистого доходу необхідно визначити обсяги реалізації основних видів товарної продукції. План реалізації продукції в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" на перспективу наведено в таблиці 3.5.

Рівень товарності основних видів продукції було визначено з урахуванням потреби у формуванні страхового (резервного) фонду господарства, що забезпечує використання насіння для посіву та можливий пересів культур. Зокрема, рівень товарності зернових у господарстві прогнозується на рівні 90,4%, а соняшнику – 88%.

Таблиця 3.5.

План реалізації продукції в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" за проєктом на 2026 рік

Види продукції	Обсяги виробництва, ц	Рівень товарності, %	Обсяги реалізації, ц
Зерно – всього	48332	90,4	43675
в т.ч. озима пшениця	17777	90,0	16000
ячмінь озимий	17932	90,0	16139
ячмінь ярий	3812	90,0	3430
сорго	4990	92,0	4590
просо	3822	92,0	3516
Насіння соняшнику	6218	88,0	5472

Джерело: складено автором

Обсяг виробничих та інших витрат підприємство планує відповідно до масштабів виробництва й реалізації продукції. Основою для розрахунку собівартості сільськогосподарської продукції є технологічні карти та нормативні показники використання матеріально-технічних ресурсів. Визначені посівні

площі та витрати на гектар для кожної культури дозволяють обчислити як загальну виробничу собівартість продукції, так і собівартість 1 центнера зерна. Детальні розрахунки щодо рослинництва наведені в таблиці 3.6.

Планові розрахунки свідчать, що виробничі витрати на випуск продукції в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" у 2026 році становитимуть 26 046,7 тис. грн. Збільшення загального обсягу витрат зумовлене розширенням посівних площ, впровадженням заходів, спрямованих на підвищення врожайності, а також очікуваним зростанням цін у наступному періоді. Хоча динаміку цін складно прогнозувати, при розрахунках було враховано плановий рівень інфляції на 2025 рік та загальні економічні тенденції.

Таблиця 3.6.

**Проект витрат на виробництво продукції рослинництва в
ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" за проектом на 2026 рік**

Види продукції	Норматив прямих витрат, грн., га	Площа, га	Загальна сума прямих витрат, тис. грн.	Витрати на організацію і управління, тис. грн.	Всього виробничих витрат, тис. грн.	Собівартість 1 ц., грн
Озима пшениця	18250	520	9490,0	759,2	10249,2	576,53
Ячмінь озимий	18100	470	8507,0	510,4	9017,4	502,87
Ячмінь ярий	17250	110	1897,5	113,9	2011,4	527,71
Сорго	12780	210	2683,8	161,0	2844,8	570,15
Просо	12100	150	1815,0	108,9	1923,9	503,38
Насіння соняшнику	16400	310	5084,0	305,0	5389,0	866,68
Всього	х	х	24393,3	1653,4	26046,7	х

Джерело: складено автором

Після визначення собівартості сільськогосподарської продукції в рамках плану розвитку підприємства на перспективу необхідно оцінити ключові економічні показники реалізації товарної продукції, зокрема рівень цін, чистий дохід, валовий прибуток і рентабельність.

Заплановані показники підтверджують, що розвиток виробництва в досліджуваному господарстві забезпечить ефективність вирощування основних видів товарної продукції. Розширення каналів збуту, зокрема співпраця з переробними підприємствами, комерційними структурами та реалізація продукції на ринку, сприятиме зростанню доходу, прибутку та рівня рентабельності.

Фінансовий план.

Економічні розрахунки ґрунтуються на середніх виробничих нормах та витратах на 1 га певної культури. При формуванні цін реалізації враховувалися середні ціни на продукцію рослинництва за 2021–2023 роки з урахуванням інфляційних та валютних ризиків.

Аналіз даних таблиці 3.7 свідчить, що впровадження запланованих заходів у межах виробничої програми рослинництва на перспективу забезпечить позитивні фінансові результати. Очікуваний обсяг чистого доходу від реалізації продукції становитиме 46 млн 24 тис. грн, собівартість реалізованої продукції – 30 млн 715 тис. грн, а валовий прибуток – 15 млн 309 тис. грн. При цьому рівень рентабельності виробництва прогнозується на рівні 49,8 %.

Фінансові результати від реалізації продукції рослинництва ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСТ НААН"
за проєктом на 2026 р.

Види продукції	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Ціна реалізації 1 ц, грн.	Виробнича собівартість 1 ц, грн.	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	Виробнича собівартість продукції, тис. грн.	Витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	Рівень рентабельності виробництва, %
Озима пшениця	17777	16000	850	576,5	13599,6	10249,2	819,9	10044,2	3555,4	35,4
Ячмінь озимий	17932	16139	820	502,9	13233,8	9017,4	721,4	8837,1	4396,7	49,8
Ячмінь ярий	3812	3430	810	527,7	2778,6	2011,4	160,9	1971,1	807,5	41,0
Сорго	4990	4590	730	570,2	3351,0	2844,8	113,8	2731,0	620,0	22,7
Просо	3822	3516	680	503,4	2391,0	1923,9	134,7	1904,7	486,4	25,5
Насіння соняшнику	6218	5472	1950	866,7	10670,2	5389,0	485,0	5227,4	5442,8	104,1
Разом по галузі рослинництва	х	х	х	х	46024,2	31435,7	2435,7	30715,5	15308,7	49,8

Джерело: складено автором

Ефективність впровадження розробленого виробничого плану в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" проаналізуємо на основі даних таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

**Економічна ефективність виробництва продукції в
ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" за проєктом на 2026 р.**

Показники	В середньому у за 2021- 2023рр.	Фактично за 2023р.	Проєкт на 2026р.	Проєкт до середнього за 2021-2023 рр	
				(+,-)	%
Площа посіву, га	934,0	833,0	1770	836,0	в 1,9 р
Вартість валової продукції, тис.грн.	14541,9	4923,3	36972,6	22430,7	в 2,5 р
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	12607,3	1422	46024,2	33416,9	в 3,7 р
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	10556,7	1479	30715,5	20158,8	в 2,9 р
Валовий прибуток, тис.грн.	2050,7	-57,0	15308,7	13258,0	в 7,5 р
Рівень рентабельності виробництва, %	19,4	-3,9	49,8	30,4	х
Рівень рентабельності продажу, %	16,3	-4,0	33,3	17,0	х

Джерело: складено автором

Аналіз показників економічної ефективності виробництва продукції в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" за проєктом на 2026 рік свідчить про суттєве зростання ключових економічних параметрів у порівнянні із середнім рівнем за 2021-2023 роки. Площа посіву збільшується у 1,9 раза, що вказує на значне розширення виробництва. Вартість валової продукції зростає у 2,5 раза, що свідчить про ефективність виробничої програми. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє найбільш суттєве зростання – у 3,7 раза, що пояснюється як збільшенням обсягів виробництва, так і підвищенням рівня цін. Собівартість реалізованої продукції збільшується у 2,9 раза, що виправдано розширенням посівних площ та впровадженням заходів для підвищення врожайності. Як результат, валовий прибуток зростає у 7,5 раза, що є ключовим свідченням підвищення економічної ефективності підприємства. Рівень рентабельності

виробництва зростає на 30,4 відсоткових пункти і досягає 49,8%, що свідчить про високу прибутковість господарської діяльності. Рентабельність продажу зростає на 17 в.п, до 33,3 %, що підтверджує ефективність управління витратами та ціновою політикою.

Отже, заплановані заходи сприятимуть не лише розширенню виробництва, а й значному зростанню прибутковості підприємства, що вказує на ефективність обраної стратегії розвитку.

Проведені розрахунки показують, що для здійснення запланованої виробничої діяльності потрібна сума, що перевищує 26 млн. грн. (виробничі витрати за проєктом становлять 26 млн. 46,7 тис. грн

ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН", як і багато інших підприємств України, опинилось в критичному стані через злочину військову агресію рф. Близькі військові дії, які відбувались на Миколаївщині в 2022 році та постійні обстріли та загрози по даний час, призвели до майже призупинки виробничої діяльності і основна проблема це відсутність коштів та значні кредитні борги. А тому, враховуючи ще й той факт, що це державне підприємство, воно потребує фінансової підтримки та гарантій з боку держави.

Досліджуване підприємство потребує коштів на операційну діяльність і є великим за площею землеволодіння, а тому не може розраховувати на пряму підтримку з бюджету, так як не підпадає під напрями державної підтримки на 2025 рік. Але в перспективі це може бути актуально при розвитку переробки та галузі тваринництва.

Окрім цього, агровиробники можуть залучити додаткове фінансування шляхом участі в державних і міжнародних програмах, що сприяють розширенню їхньої діяльності та підвищенню ефективності. З урахуванням актуальних тенденцій і досягнутих результатів варто звернути увагу на державні та донорські програми, спрямовані на підтримку агросектору в Україні. Це також є перспективним напрямом розвитку підприємства, але на даний час не вирішує нагальної потреби коштів на провадження виробничої діяльності.

Отже, найбільш доцільним є отримання банківського кредиту за пільговими програмами під гарантії держави.

В Україні продовжує діяти державна програма «Доступні кредити 5-7-9», якою у 2025 році вже скористалися понад 800 агропідприємств, залучивши фінансування на понад 3,7 млрд грн. Загалом у 2024 році в межах цієї ініціативи було видано кредитів на майже 47 млрд грн.

Пільгове кредитування, фінансова підтримка та інфраструктурні проєкти забезпечують стабільність аграрного сектору навіть в умовах викликів. Важливу роль відіграє міжнародна допомога – іноземні інвестори активно сприяють розвитку українського агробізнесу та його інтеграції у світові ринки.

Зважаючи на це, агровиробникам варто уважно стежити за доступними програмами підтримки та брати в них участь. Це сприятиме розвитку бізнесу, створенню робочих місць і підтримці працівників, що загалом позитивно вплине на економічну стабільність України.

Сьогодні в програмі беруть участь 46 банків, а найбільше кредитів видали: «Приватбанк» (43,3 тис.), «Ощадбанк» (14,5 тис.) та «Райффайзен Банк Аваль» (5,4 тис.).

Найбільш привабливими з точки зору цілей та доступності є умови Ощадбанку. За якими кредити для аграріїв надаються за ставкою від 3% річних, строк кредиту від 3 до 5 років, сума до 150 млн грн та комісія за надання та обслуговування – 1,5%, при забезпеченні до 80% державна гарантія.

Цільове призначення фінансування:

- інвестиції в основні засоби, придбання нежитлових приміщень або земельних ділянок, будівництво, реконструкція, ремонт, а також придбання об'єктів інтелектуальної власності;
- фінансування оборотного капіталу.

Для ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" є актуальним кредит на фінансування оборотного капіталу. Придбання основних засобів на даний час є досить вартісним і напевно буде погоджено, так як суттєво збільшуватиме загальну суму кредиту.

Заручившись гарантіями з боку державних органів управління в сфері підпорядкування яких знаходиться досліджуване підприємство, можна запросити кредит в Ощадбанку в сумі 26 млн. грн. на три роки під 7 % річних. Розрахунок повернення кредитних коштів наведено за даними таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Розрахунок повернення кредитних коштів ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС
ІКОСГ НААН"**

Рік	Заборгованість за кредитом, грн	Погашення кредиту, грн	Відсотки за кредитом, грн	Комісії, грн	Виплата в рік, грн
1	26000000	8666666,67	151666,67	390000	9208333,34
2	17333333,33	8666666,67	101111,11	0	8767777,78
3	8666666,66	8666666,67	50555,56	0	8717222,23
РАЗОМ	х	26000000	303333,34	390000	26693333,35

Джерело: складено автором

Аналіз розрахунку повернення кредитних коштів ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" показує, що підприємство матиме чіткий графік погашення заборгованості протягом трьох років. При загальній сумі кредиту в 26 млн грн., щорічне рівномірне погашення основної суми кредиту становитиме близько 8,67 млн грн. Загальна сума відсоткових виплат – 303,3 тис. грн, які щороку зменшуються відповідно до залишкової суми кредиту. Додатково сплачується комісія банку 390 тис. грн у першому році.

Якщо розглядати фінансове навантаження по роках, то найбільше навантаження припадає на перший рік – 9,2 млн грн (основна сума + відсотки + комісія). У другий та третій роки сума виплат поступово зменшується – 8,77 млн грн та 8,72 млн грн відповідно.

Така схема погашення забезпечує поступове зниження кредитного навантаження. Підприємство уникає різких фінансових навантажень у кінці терміну виплат. Загалом запропонований графік кредитних виплат виглядає збалансованим та фінансово обґрунтованим, що дозволяє підприємству ефективно планувати свої витрати та підтримувати фінансову стабільність.

Враховуючи той факт, валовий прибуток за проектом на 2026 рік становить 15,3 млн. грн., а перша виплата по кредиту є найбільшою і становить близько 9,2

млн.грн., підприємство може досить вільно перекрити даний платіж залишаючи в своєму розпорядженні кошти для здійснення інших розрахунків, в тому числі по боргам. Дані таблиці 3.10., свідчать, що при утриманні та нарощуванні виробничих та економічних показників на наступні 2 роки (2027 – 2028) підприємство зможе уникнути банкрутства, розрахуватись по своїм зобов'язанням та суттєво поліпшити фінансовий стан.

Таблиця 3.10

**Розрахунок повернення кредитних коштів ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС
ІКОСГ НААН"**

Рік	Виплата по кредиту в рік, тис. грн	Валовий прибуток, тис. грн.	Залишок після сплати кредитних платежів, тис. грн.
2026	9208,3	15308,7	6100,4
2027	8767,8	18370,4	9602,6
2028	8717,2	21126,0	12408,8
РАЗОМ	26693,3	54805,1	28111,8

Джерело: складено автором

Оцінка ризиків і їх страхування.

Етап оцінки ризиків і їх страхування є одним із ключових у бізнес-плануванні аграрного підприємства. Він забезпечує стабільність, фінансову захищеність і прогнозованість діяльності в умовах високої невизначеності аграрного сектору.

Сільське господарство є однією з найбільш ризикових галузей через залежність від природних умов, ринкових коливань та інших факторів. Аналіз ризиків і розробка страхових механізмів дозволяють: мінімізувати втрати через несприятливі погодні умови (посуха, заморозки, повені, град тощо); захистити бізнес від економічних загроз (зростання цін на ресурси, інфляційні процеси, валютні коливання); попередити фінансові проблеми через труднощі з логістикою, постачанням чи реалізацією продукції.

Для отримання кредитів, інвестицій та грантів, наявність розділу про оцінку ризиків і страхування у бізнес-плані є критично важливою. Інвестори та

банки оцінюють рівень ризиків підприємства перед ухваленням рішення про фінансування.

Ризик-менеджмент та страхування допомагають агропідприємству оптимізувати витрати та запобігти великим фінансовим втратам у випадку негативних подій.

В сучасних умовах діяльності ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" прямого страхування матеріальних ресурсів чи урожаю є вартісним і не доступним шляхом на даному етапі. Найбільш раціональним є створення різного роду страхових фондів насінництва, фінансових ресурсів та інші. В процесі розроблення бізнес-плану показники визначались враховуючи всі сучасні факторів ризику, а тому вони близькі до реальних.

Проведені дослідження та розрахунки, свідчать що бізнес-планування відіграє ключову роль у процесі стабілізації та розвитку аграрного підприємства, яке стикається з фінансовими труднощами. Воно допомагає визначити основні проблеми, оптимізувати витрати, залучити додаткові ресурси та покращити рентабельність бізнесу.

Як наслідок це збереже та створить нові робочі місця, збільшить обсяги виробництва продукції, наростить податкові відрахування та сприятиме зростанню стабільності в регіоні та країні вцілому.

ВИСНОВКИ

Сільське господарство, на даний час, функціонує в умовах динамічних змін, які впливають на його рентабельність і конкурентоспроможність. Кліматичні зміни, економічні та фінансові ризики, глобалізація та конкуренція, військові та політичні фактори безумовно впливають на діяльність підприємств, а тому бізнес-планування стає необхідним інструментом для збереження та розвитку аграрного виробництва.

Бізнес-планування дозволяє визначити оптимальні технології виробництва, знизити собівартість продукції, впроваджувати інноваційні підходи планувати структуру та обсяги виробництва відповідно до ринкової кон'юнктури. Крім того, наявність бізнес-плану є основною вимогою для отримання кредитів, грантів, інвестицій чи державних субсидій. – для отримання субсидій чи компенсацій необхідно мати проєкт з чіткими економічними розрахунками.

Таким чином, сучасне аграрне підприємство не може ефективно розвиватися без якісного бізнес-планування, що робить цю тему надзвичайно важливою для дослідження.

Суб'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є Державне підприємство «Дослідне господарство «Еліта» Державної установи «Миколаївська державна сільськогосподарська дослідна станція» Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства Національної академії аграрних наук України» (ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН") Миколаївського району Миколаївської області.

За розмірами земельного фонду досліджуване підприємство відноситься до середніх агроформувань Миколаївської області. Протягом 2021–2023 років площа сільськогосподарських угідь підприємства залишалася незмінною — 2157 га. Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві на підприємстві, скоротилася з 37 осіб у 2021 році до 28 осіб у 2023 році, що становить 75,7% від початкового рівня.

Виробничий напрямок ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" можна визначити, як зерно-технічний.

Середньорічна вартість активів підприємства зменшилася на 24,3%, або на 5351 тис. грн, у порівнянні з 2021 роком і становить 16671 тис. грн. Вартість необоротних активів знизилася на 302,5 тис. грн (до 5200,5 тис. грн), що становить 94,5% від рівня 2021 року.

Зменшення чисельності працівників та скорочення ресурсної бази свідчать про труднощі у виробничій діяльності підприємства, що є наслідком складної економічної ситуації та наслідками війни. Незважаючи на стабільність земельних ресурсів, підприємство стикається з проблемами зменшення активів та обмеженої фінансової стійкості, що негативно впливає на ефективність його роботи.

Як наслідок негативних факторів, що впливають на господарську діяльність, відмічаємо катастрофічне падіння продуктивності на підприємстві. Так, виробництво валової продукції на 100 га скоротилося на 87%, чистий дохід – на 96%, а валовий прибуток у 2023 році навіть перейшов у від’ємну зону (-2,6 тис. грн). Виробництво валової продукції на 1 грн витрат впало у 4 рази (з 1,2 грн у 2021 році до 0,3 грн у 2023 році), що вказує на різке падіння ефективності вкладених ресурсів. Урожайність зернових культур скоротилася майже в 5 разів – з 36,8 ц/га у 2021 році до 7,7 ц/га у 2023 році.

Зниження продуктивності негативно вплинуло і на економічну ефективність діяльності. У 2023 році підприємство зазнало збитків у розмірі 4,7 млн грн, хоча у 2021 році чистий прибуток становив 135 тис. грн. Валовий прибуток зменшився до негативного значення, що свідчить про нерентабельність виробництва. Собівартість продукції у 2023 році перевищила виручку, що означає роботу підприємства у збиток. Що підтверджує рівень рентабельності виробництва, що впав із 19,9% у 2021 році до -3,9% у 2023 році. Також відмічаємо різке падіння ефективності використання ресурсів.

Здійснюючи оцінку фінансової стійкості досліджуваного підприємства, також відмічаємо значне погіршення показників. Так, коефіцієнт фінансової

автономії впав із 0,3 у 2021 р. до -0,5 у 2023 р., що вказує на критичну залежність підприємства від позикових коштів. Коефіцієнт заборгованості знизився з 2,9 до -2,0, що є негативним сигналом щодо можливості погашення зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стабільності впав до -0,3, що свідчить про втрату рівноваги між власними та позиковими коштами. Відбулося зростання коефіцієнту фінансового ризику з 1,9 до -3,0 (мінусове значення отримано через від'ємний показник власного капіталу за 2022-2023 роки), що свідчить про зростання загрози банкрутства. Коефіцієнт маневреності власного капіталу впав із 2,1 до -1,6, що означає низьку можливість підприємства використовувати власні кошти для фінансування діяльності.

Підсумовуючи, можемо визначити фінансовий стан підприємства, як критичний. Спостерігається надмірна залежність від боргових коштів, зниження оборотності активів та загроза неплатоспроможності.

Процес планування відіграє ключову роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства. Завдяки плановій роботі можна завчасно виявити потенційні ризики та розробити стратегії для мінімізації їх впливу на виробничі та економічні показники підприємства.

В роботі було визначено основні напрями удосконалення системи бізнес-планування в діяльності ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН". За мету розробки бізнес-плану з «оздоровлення» досліджуваного підприємства, було визначено систему заходів та робіт, що забезпечать прибутковість діяльності та дадуть змогу розраховуватись по зобов'язанням, а також сформувати умови подальшого розвитку господарства.

За проектом було передбачено до впровадження систему землеробства прямої сівби (No-till) з сукупністю забезпечення даного процесу всіма необхідними матеріальними ресурсами.

Аналіз показників економічної ефективності виробництва продукції в ДП "ДГ "ЕЛІТА" МДСДС ІКОСГ НААН" за проектом на 2026 рік свідчить про суттєве зростання ключових економічних параметрів у порівнянні із середнім рівнем за 2021-2023 роки. Площа посіву збільшується у 1,9 раза, що вказує на

значне розширення виробництва. Вартість валової продукції зростає у 2,5 раза, що свідчить про ефективність виробничої програми. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє найбільш суттєве зростання – у 3,7 раза, що пояснюється як збільшенням обсягів виробництва, так і підвищенням рівня цін. Собівартість реалізованої продукції збільшується у 2,9 раза, що виправдано розширенням посівних площ та впровадженням заходів для підвищення врожайності. Як результат, валовий прибуток зростає у 7,5 раза, що є ключовим свідченням підвищення економічної ефективності підприємства. Рівень рентабельності виробництва зростає на 30,4 відсоткових пункти і досягає 49,8%, що свідчить про високу прибутковість господарської діяльності.

Для здійснення запланованих дій в бізнес-плані передбачається отримання кредиту в розмірі 26 млн. грн. на три роки. Однак проведені розрахунки свідчать, що при досягненні запланованих виробничих та економічних показників повернення кредитних коштів буде відбуватись вчасно. Валовий прибуток за проектом на 2026 рік становить 15,3 млн. грн., а перша виплата по кредиту є найбільшою і становить близько 9,2 млн.грн., підприємство може досить вільно перекрити даний платіж залишаючи в своєму розпорядженні кошти для здійснення інших розрахунків, в тому числі по боргам.

Проведені дослідження та розрахунки, свідчать що бізнес-планування відіграє ключову роль у процесі стабілізації та розвитку аграрного підприємства, яке стикається з фінансовими труднощами. Воно допомагає визначити основні проблеми, оптимізувати витрати, залучити додаткові ресурси та покращити рентабельність бізнесу. Як наслідок це збереже та створить нові робочі місця, збільшить обсяги виробництва продукції, наростить податкові відрахування та сприятиме зростанню стабільності в регіоні та країні вцілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізов С.П., Канінський П.К..Організація аграрного виробництва і бізнесу. [Підручник]. Фенікс. 2006. 192с.
2. Аксьонова О. М., Попович В.В., Матвієнко О.С. Економічне прогнозування [навч. пос.]. Одеса. Аспект. 2013. 157с.
3. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. Київ: ІАЕ УААН, 2015. 332 с.
4. Антонова Г.В., Ковирьова О.В. Бездротові технології як ланка цифровізації сільського господарства. *Комп'ютерні засоби, мережі та системи*. 2018. № 17. С. 53–59.
5. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. 2008. №7(85). – С. 71–76.
6. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
7. Барроу Д., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план. К.: Знання, 2006. 285 с.
8. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян. – Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. – 186с.
9. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник / С.Ф. Покропивний та ін. Київ. КНЕУ. 2002. 379 с.
10. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
11. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневська, О.С. Хачатурян. – Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. – 186с.
12. Бізнес-планування в аграрних формуваннях: навчальний посібник / [Г. Є. Мазнев, О. О. Красноручський, В. С. Ніценко та ін.]; за ред. проф. Г. Є. Мазнева; Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. Харків: ХНТУСГ, 2016. – 272 с

13. Боліла С. Ю. Роль інформаційних технологій та цифрових інструментів в умовах викликів війни та післявоєнного відновлення економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Випуск 16. С. 265–274.

14. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.

15. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 260 с.

16. Вахович І. М. Концептуальні засади інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 1. С. 138-145.

17. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

18. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу / пер.з англ. А.Клімової. Харків, 2017. 480с.

19. Власова І. В. Розвиток інфраструктури інноваційної діяльності в Україні. *Проблеми науки*. 2010. № 2. С. 26-33.

20. Галицький О.М., Дяченко О.П., Лівінський А.І. Організаційно-економічний механізм державного регулювання аграрного виробництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 3. С. 93-98. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6511&i=>

21. Галицький О. М., Шабатура Т. С. Методологічне забезпечення захисту економічних інтересів інноваційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва. *Наукові записки законодавства Верховної Ради України*. 2017. №1. С.123-130.

22. Галицький О.М., Писаренко Т.С. Роль державної підтримки в збереженні та розвитку аграрного сектора України під час воєнних дій. *Збірник тез доповідей за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний*

виміри» (м. Одеса, 06 листопада 2024 р.) Одеса, ОДАУ. 2024. С. 245-248. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Braslavski-chytannya-Zbirnyk-2024.pdf>

23. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. *Modern Economics*. 2022. № 31(2022). С. 32-37. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-05).

24. Голян В. А., Заставний Ю. Б. Фінансово-економічна підтримка сільського господарства: специфіка органічних виробництв. *АгроСвіт*. 2020. № 4. С. 27–34.

25. Губені Ю., Костецька І., Оліщук П., Коверко Ю. Вдосконалення бізнес-планування та підвищення його ефективності в сільськогосподарських підприємствах. *Вісник ЛНАУ: Економіка АПК*. 2016 № 23. URL: http://visnuk.kl.com.ua/joom/images/archive/econ/23_2016/2.pdf.

26. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 112 URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf>

27. Дегтярьова Ю.В. Роль економіко-математичних моделей при прийнятті рішень в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 11. С. 380-383.

28. Демиденко В.В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 40. С. 38–46.

29. Денисенко, М. П., Новіков Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. *АгроСвіт*. 2019. № 12. С. 15–21.

30. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290.

31. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

32. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план. Технологія розробки. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.
33. Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Панченко І. Г. Особливості аналізу ефективності впровадження технологічних інновацій в сільському господарстві. *Наука та інновації*. 2020. № 3. С. 27–38.
34. Дугінець Г., Ніжейко К. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-148
35. Дяченко О.П., Галицький О.М., Хиленко Ю.Ю. Експортний потенціал аграрної галузі України в умовах воєнного стану. *Науковий журнал «Економічний вісник Причорномор'я»*. Одеса. ОДАУ. 2022 р. № 3. С. 77-86 URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/33>
36. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» / ред. І.З. Сторонянська. Львів, 2022. С.16.
37. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посібник / О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. М. Прасол, О. Д. Панова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 143 с.
38. Жуков В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26. С. 149–153.
39. Загуцький У.Р., Цимбалюк В.М., Шевченко С.Г. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2013. 320 с.
40. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 01 січня 2017 р. № 1877-15 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
41. Закон України «Про підприємства» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 24. С. 611-629.
42. Закон України "Про інвестиційну діяльність" // Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. 647 с.

43. Закон України “Про інноваційну діяльність ” // Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. 266 с.

44. Замрига, А. В. Підприємництво як фактор стимулювання інноваційних процесів в аграрному секторі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №8. С.108-112.

45. Зарицька, Оксана Леонідівна. Бізнес-план : підручник / Зарицька О.Л., Симак А.В., Войцеховська В.В., Поліщук І.М., Мирощенко Н.Ю.; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". – Львів : Видавництво "Новий Світ-2000", 2021. – 303 с.

46. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 3. Том 31 (70). С. 185–190.

47. Іванченко В. О. Організаційно-економічні особливості функціонування підприємництва в сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 56–65.

48. Івченкова О.Ю., Гарбуз О.А. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 89—95.

49. Ільчук П. Г. Бізнес-планування та управління проектами : навчальний посібник / Ільчук П.Г., Фещур Р.В., Якимів А.І., Когут І.В. [та 3 інших] ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка", ТзОВ "АЙКЮ ХОЛДИНГ". – Львів : Видавництво "Новий Світ-2000", 2020. – 215 с.

50. Ільчук М.М. Організація і планування сільськогосподарського виробництва / за редакцією М.М. Ільчука, Л.Я. Зрібняка, С.І. Мельник. Вінниця: Нова Книга, 2008 – 459 с.

51. Ільчук, О. М. Державна підтримка сільського господарства в Україні. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 93–98.

52. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури.

Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf

53. Ключко Т. «Бізнес-планування в аграрній сфері», *Молодий вчений*, 2023. 4 (116), с. 131-134. doi: 10.32839/2304-5809/2023-4-116-26.

54. Козяр Н. О. Особливості сільського господарства як об'єкту інвестування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 82–87.

55. Кондратюк О.М., Пшеничний В.І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26. Ч. 1. С. 90-94

56. Костецька І.І. Особливості бізнес-планування в аграрних підприємствах. *Наукові записки. Серія "Економіка". Фінансова система України*. 2008. Вип 10-2. С. 146-152. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6511/1/19.pdf>

57. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10 (48). С. 104-111.

58. Лаврук В. В., Будняк Л. М. Сучасний стан та завдання інвестиційного забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності галузей сільського господарства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 5–11.

59. Лузан Ю.А. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного виробництва URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

60. Лупенко Ю. О., Захарчук О. В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 9–18.

61. Макаренко Н.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

62. Масловська М. В., Перевозчикова Н. О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. *Ефективна економіка*. 2013. №. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>.

63. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку: веб-сайт. URL: <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml>

64. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>

65. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів: Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>

66. Михайленко О.В., Лобас А.А. Характеристика особливостей складання бізнес-планів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Т. 29(68). № 3. С. 74–77. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/17.pdf

67. Наумов О.Б., Стоянова-Коваль С.С. Механізм державно-приватного партнерства як інструмент стабілізації інвестиційного процесу. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2016. № 6. С.98-105.

68. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві. К.: КНЕУ, 2004. 495 с.

69. Остервальдер О., Піньє І., Бернарда Г., Алан С. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти/ пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 324с.

70. Павловський М. В., Гацька Л. П. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31>

71. Пекна Г.Б., Білокур Г.В. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 196-202.

72. Про державну підтримку сільського господарства: Закон України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>

73. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 №1576-XII / URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.

74. Пробоїв О.А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39–2. С. 12–16.

75. Прохорова Т.П., Притиченко Т.І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 34. С. 31

76. Радевич Д. Чому бізнес-план не працює: 7 головних помилок. 2020. URL: <https://uaspectr.com/2021/01/18/chomu-biznes-plan-ne-pratsyuye-7-golovnyh-pomylok>

77. Россоха В.В., Шарапа О.М. Формування збутової політики маркетингу аграрних підприємств: монографія. Київ: Нац. наук. центр «Ін-т аграр. економіки», 2016. 228 с.

78. Руда М. В., Мирка Я. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. № 1. С. 107–121.

79. Сергійчук С., Іщенко О., Дубинська І. Розвиток бізнес-планування в сфері фінансово-кредитної підтримки малого підприємництва. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 140-148.

80. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 7. С. 490–497.

81. Стоянова-Коваль С.С. Науково-методичні підходи до оцінки інвестиційної діяльності в агропродовольчій сфері України. *Вісник Сумського національного аграрного університету серія «Економіка та менеджмент»*. №12 (66). 2015. С.34-38

82. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник. Київ. : Каравела, 2006. 280 с

83. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. Навч. посібн. 4-те вид. К. Каравела. 2011. 352 с.

84. Шестакова А. В., Ткачук В. О., Мельник Т. Ю., Травін В. В. Цифрові можливості аграрної економіки України у воєнний період. *Економіка, управління*

та адміністрування. 2022. № 3(101). С. 15–23. DOI: 10.26642/ema-2022-3(101)-15-23

85. Юрченко О. А., Чернишова О. О., Стойка І. І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Випуск 40. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-4>

86. Яцкевич І. В., Красностанова Н. Е. Цифрові технології у підприємницькій діяльності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 1. С. 38–44. DOI: 10.33271/ebdut/73.038

87. Ballou R.H. *Business Logistics Management* 3. ed. – N.Y.: Pretince-Hall International, Inc., 2013.

88. Ken Colwell PhD MBA. *Starting a Business QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision into Reality, and Achieving Your Entrepreneurial Dream*. 2019. 215 с

89. Kernel запустив онлайн-платформу Open Agribusiness для аграріїв. URL: <https://agroreview.com/content/kernel-zapustyv-onlajn-platformu-open-agribusiness-dlya-ahrariyiv>

90. Kuratko D. F., Hodgetts R. M. *Entrepreneurship: a contemporary approach*, 5th edn, Harcourt, Inc., Florida. 2001.

91. Shabatura T., Halytskyi O., Glushkov O. Food security in Ukraine: opportunities and reality. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 1, pp. 266 –271. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-45> URL: <https://bit.ly/3RL41sN>

92. Walter Grant. *How to Write a Winning Business Plan: A Step-by-Step Guide for Startup Entrepreneurs to Build a Solid Foundation, Attract Investors and Achieve Success with a Bulletproof Business Plan (Business 101)*. 2021. 155 с.

ДОДАТКИ