

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **20__ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ
РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма Менеджмент
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Марина ГАЛАЙДА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
д.держ.н., професор**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГАЛАЙДА МАРИНИ АНДРІЙВНІ

1. Тема роботи: «Впровадження бізнес планування для розширення діяльності підприємства»

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від 04.04.2025 р. № 698

2. Термін подання здобувачем роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність ТОВ «ОРІДЖІНАЛ СПІРИТ ЮА», плани економічні, виробничі, загальні регламентуючі документи, угоди, контракти, договори

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

1. Дослідження теоретичного підґрунтя з розробок бізнес моделей планування векторів діяльності підприємств за сучасних впливів.

2. Характеристика організаційного стану діяльності підприємства, фактичної результативності впровадження планів.

3. Обґрунтування планів бізнесової діяльності підприємства

Висновки і пропозиції

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

Стадії процесу планування.

Алгоритм планування діяльності агропідприємств за умови впливу кризи.

Чинники, що впливають на процес планування бізнесової діяльності у воєнних умовах

Структура отриманої товарної продукції в товаристві, 2024 р., %

Аналітичне вирівнювання обсягів валової продукції, тис грн.

Модулі цифрового рішення ERP системи AgroPlan

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

24.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи та об'єкту дослідження, затвердження теми	Вересень 2024 року	
2.	Формування, з подальшим затвердженням, розгорнутого плану роботи, завдання на її підготовку	Вересень 2024 року	
3.	Аналітичне вивчення теоретичних джерел інформації та практичних векторів щодо планування бізнес процесів діяльності підприємств за умов турбулентності. Виконання Розділу 1.	Жовтень - грудень 2024 року	
4.	Виконання досліджень з наявної системи планування діяльності ТОВ «ОРІДЖІНАЛ СПІРІТ ЮА». Виконання Розділу 2.	Січень - лютий 2025 року	
5.	Обґрунтування планів бізнесової діяльності ТОВ «ОРІДЖІНАЛ СПІРІТ ЮА» для протидії факторам кризи. Виконання Розділу 3.	Березень - квітень 2025 року	
6.	Розроблення висновків і пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення написаного тексту кваліфікаційної роботи, збирання до неї супровідних документів	Травень 2025 року	
8.	Підготовка до захисту роботи: доповіді, ілюстративного матеріалу, презентації	Червень 2025 року	
9.	Перевірка тексту щодо встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення до попереднього захисту роботи на засіданні кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Марина ГАЛАЙДА

Керівник роботи

_____ (підпис)

Валерій ГАРКАВИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СКЛАДНИХ ВИКЛИКІВ	7
1.1. Характеристика й зміст планування в контексті антикризових заходів	7
1.2. Особливості планування бізнесової діяльності в умовах непередбачуваних викликів	15
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА НАЯВНОЇ У ТОВАРИСТВІ «ОРІДЖІНАЛ СПІРІТ ЮА» СИСТЕМИ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ ЗА ПОКАЗНИКАМИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ	24
2.1. Характеристика результатів впровадження планів бізнесової діяльності товариства	24
2.2. Статистично обґрунтований аналіз взаємозв'язків між параметрами результатів виробничих планів в діяльності товариства	34
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ МАСШТАБУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА «ОРІДЖІНАЛ СПІРІТ ЮА» В УМОВАХ СКЛАДНИХ ВИКЛИКІВ	39
3.1. Стратегічні напрями плану з масштабування діяльності товариства з урахуванням ризиків	39
3.2. Обґрунтування окресленого плану бізнесової діяльності товариства	44
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Функціонування українського бізнесу нині відбувається за складних обмежень і викликів, що суттєво дестабілізує їх діяльність. Частина підприємств змушена працювати при наявності не стабільних зв'язків з постачальниками, споживачами через обставини війни, деякі евакуюють виробництво або повністю призупиняють роботу. Відтак, ті підприємства, що продовжують функціонування, стикаються з гострим дефіцитом логістичних рішень та матеріально-технічного забезпечення. В тому числі спостерігається нестача ресурсів, що ускладнює закупівлю матеріально-технічних цінностей для бізнес-процесів виробництва. Між тим вчені зазначають на загостренні процесів інфляції, подорожчання основних ресурсів для виробництва, що впливає на ріст собівартості продукції [15].

У таких умовах керівники підприємств змушені ухвалювати багатоскладні рішення та впроваджувати плани на тлі високої турбулентності та невизначеності. Окреслене підсилює потребу в стратегічному плануванні, яке здатне забезпечити пристосування виробничої, збутової, логістичної та інноваційної діяльності до змін середовища. Водночас за тривалості війни зростає значення формування ефективних векторів розвитку агропідприємств, зокрема ERP-систем для агробізнесу [13]. Одночасно актуалізується екологічна відповідальність бізнесу, оскільки воєнні дії завдали значної шкоди довкіллю: знищено ґрунтово-рослинний покрив, спостерігається забруднення земель, води, повітря залишками боєприпасів, паливом тощо. Тобто пошкодження ґрунтів, полів, хімічне навантаження вимагають включення заходів екологічної, пожежної та хімічної безпеки до стратегій підприємств.

Актуальність і значущість проблематики теми кваліфікаційної роботи ґрунтується на сучасній парадигмі управління підприємствами щодо впровадження альтернативних сценаріїв розвитку підприємств, адаптації стратегій поведінки на ринку. Незважаючи на обмеженість практичного досвіду стратегічного управління в умовах системних загроз, менеджери повинні

швидко реагувати на зміни, застосовуючи засоби цифрового моделювання, дистанційного моніторингу та автоматизованого управління. Окреслене формує потребу в розробленні гнучкої стратегії розвитку підприємств, що базується на адаптивному менеджменті, цифровізації, логістичному плануванні, маркетинговому прогнозуванні та інтеграції в аграрні екосистеми. Оскільки роль стратегічного аналізу й планування стрімко зростає, то окреслена парадигма стала основою для розбудови досліджень по конкретному підприємству з метою масштабування його діяльності. Оскільки керівництво підприємства ТОВ «ОРІДЖІНАЛ СПІРІТ ЮА» має обґрунтовану необхідність у введенні цифрових інструментів для ухвалення техніко-технологічних, логістичних і маркетингових рішень, то у кваліфікаційній роботі розбудовано напрями плану в цьому контексті..

Об'єкт дослідження - процес впровадження бізнес планування для розширення діяльності товариства.

Предмет дослідження – економічні закономірності та організаційно-управлінські засади реалізації бізнес планування в підприємстві з урахуванням можливості цифрових перетворень, направлених на ріст ефективності його діяльності.

Актуальність обраної теми дослідження обумовлена зростаючою потребою с підприємств у стратегічному плануванні в умовах військових дій, інфляційних викликів та нестабільного економічного середовища.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробленні плану бізнесової діяльності з її масштабування задля адаптації до викликів діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ОРІДЖІНАЛ СПІРІТ ЮА».

Завданнями для досягнення мети були:

- 1) системне узагальнення теоретичних підходів до планування бізнесової діяльності підприємств в умовах кризових викликів;
- 2) поглиблений аналіз отриманої результативності виробничо-технологічної діяльності підприємства;

3) встановлення статистичного взаємозв'язку поміж показниками економічної діяльності підприємства для виявлення переваг й проблем в його роботі;

4) розробка для введення в дію плану бізнесової діяльності ТОВ «ОРІДЖІНАЛ СПІРІТ ЮА» з метою експансії на ринку;

5) економічне обґрунтування доречності впровадження запропонованого плану в діяльність підприємства.

Методи досліджень – монографічний метод, графічний метод, статистично-аналітичний: кореляційно-регресійний аналіз, метод аналітичного вирівнювання, метод економіко-математичного моделювання, абстрактно-логічний, метод узагальнення.

Інформаційна база - бухгалтерська та виробнича звітність підприємства, звітна документація товариства, документи регламенти, посадові інструкції, Статут, плани підприємства, договори купівлі-продажу, контракти, дані статистичних довідників тощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СКЛАДНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Характеристика й зміст планування в контексті антикризових заходів

Для утримання на ринку підприємств в умовах викликів сьогодення пріоритетом виступає обґрунтування економічної стратегії подальшого розвитку. Як стверджують вчені, планування бізнесової діяльності формується на суцільному аналізі комерційних й виробничо-збутових процесів, прогнозуванні тенденцій, визначенні реальних орієнтирів подальшого зростання [15]. Між тим спротив кризовим явищам, що обумовлені війною, забезпечення приросту виробництва конкурентоспроможної продукції потребує прискіпливого вивчення внутрішніх резервів. Також потрібен аналізу змін у структурі попиту й підходи з модернізації системи господарських взаємозв'язків на внутрішньому і зовнішньому рівнях. Тобто потрібно формувати плани стабільної та ефективної моделі функціонування підприємств, що вказує на необхідність застосування цифрових підходів, новацій щодо оцінювання організаційно-економічних умов діяльності підприємств.

У зазначеному контексті актуальність порушеної проблематики є очевидною та визначається необхідністю формування довгострокової стратегії розвитку підприємств в умовах факторів війни. У свою чергу це передбачає активне використання методів і технологій стратегічного планування для результативного управління процесами.

З огляду на виклики сьогодення, розроблення гнучкої та ефективної системи планування розвитку діяльності підприємств, на думку вчених, стало пріоритетним вектором наукових досліджень. За війни та інших викликів формування механізмів з удосконалення планування залишається предметом опрацювання науковців, які активно залучають зарубіжний досвід і адаптують його до умов вітчизняної практики. Велика когорта вчених зробили значний

внесок у розвиток даної проблематики. Як-от: О. Витвицька, П. Гайдучкий, М. Дем'яненко, І. Єпіфанова, О. Красноручий, М. Лобас, Н. Лікарчук, О. Остапенко, Б. Пасхавер, В. Росоха, О. Ульянченко, В. Чаус, О. Шпикуляк та інші. Водночас залишається недостатньо розробленим практичний інструментарій впровадження цифрових технологій у процеси планування діяльності з урахуванням конкретної специфіки підприємства, що функціонує у кризі.

Вчені погоджуються у думці, що процес планування, як головний механізм функціонування підприємства, забезпечує ефективне його управління за більшістю напрямів розвитку в цілісному вимірі [16]. Об'єктивна зумовленість застосування планування полягає в потребі пристосування до змін та обставин, динамічних трансформацій економічного простору та коливань ринкової кон'юнктури. Встановлено, що планування сприяє підвищенню гнучкості підприємства щодо реагування на зовнішні виклики, активізації внутрішнього потенціалу та підтримці сталих конкурентних позицій.

Відтак планування розглядається як постійний, перспективно орієнтований процес управління, що здійснюється в межах визначених координат і охоплює розробку стратегічних, оперативних та тактичних рішень із обов'язковим використанням методів контролю й моніторингу. Так, автори розглядають планування як процес формалізації керівництвом підприємства набору кількісних і якісних параметрів розвитку. Тобто відображають динаміку, співвідношення та вектори розвитку як у коротко-, так і в довгостроковому періодах. Водночас встановлено, що планування є найдинамічнішою управлінською функцією, виконання якої має бути систематичним і кваліфікованим задля створення міцної бази для реалізації інших управлінських функцій.

Науковці вказують, що процеси планування визначаються також як послідовність рішень, спрямованих на завчасну оцінку, реалізацію взаємопов'язаної сукупності дій, що уможливлюють досягнення бажаного стану в майбутньому. Як виявлено в дослідженнях вчених поняття планування

тракується як здатність передбачати ймовірні сценарії майбутнього розвитку та використовувати цю здатність для запобігання небажаним наслідкам [18].

Водночас інша група вчених дотримується думки, що планування може розглядатися як процес визначення цілей функціонування підприємства, а також шляхів та інструментів їх реалізації. При цьому його кінцевою метою є проєктування бажаного майбутнього результату діяльності організації. Відповідно до окресленої класифікації планування може розглядатися:

- за критерієм рівня визначеності (детерміноване, ймовірнісне, стохастичне);
- за критерієм часового горизонту (довго-, середньо- та короткострокове);
- за критерієм характеру реагування на зміни (реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне).

Разом з цим вчені виділяють види планування як-от:

- 1) на основі поділу на стратегічне, яке має довгостроковий характер і ґрунтується на сформованій місії та цільовій системі;
- 2) тактичне, яке охоплює коротші періоди і забезпечує ресурсну підтримку реалізації стратегічних орієнтирів;
- 3) оперативне (поточне), орієнтоване на конкретні алгоритми дій, процедур та управлінських правил [20].

Узагальнення концепцій дослідників засвідчило таке: планування являє собою інструмент формування цільових орієнтирів підприємства. При цьому керівництвом розробляються й визначаються кількісні та якісні характеристики функціонування, що окреслюють пропорції, динаміку і перспективні вектори розвитку організації. Наразі як управлінська функція планування, на думку вчених, полягає у формуванні цілей, пошуку оптимальних шляхів їх досягнення та забезпеченні раціонального використання всіх наявних ресурсів. Відбувається це завдяки послідовній структурній логіці, що охоплює систему стадій (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Стадії процесу планування

Джерело: складено на підставі досліджень[20, 30, 31].

Таким чином у ході планування підприємство повинно дати відповідь на низку фундаментальних запитань, що визначають його тактичну й операційну активність:

- 1) які завдання необхідно реалізувати;
- 2) яка їхня мета;
- 3) в які строки та якими силами;
- 4) в якому місці здійснюватимуться заплановані дії;
- 5) які ресурси для цього будуть потрібні.

Вчені зазначають, що вирішення цих питань становить основу управлінського аналізу та передусє формуванню рішень, які мають забезпечити функціональну сталість виробничої системи [40]. Звідси планування охоплює як визначення цілей і завдань господарської діяльності, так і вибір шляхів реалізації управлінських рішень, що сприятимуть досягненню бажаного результату. Наразі методологічна основа процесу планування, як вказують вчені, формується на базі теоретичних положень економічної науки, загальних закономірностей функціонування підприємств, практично перевірених

принципів розробки планів відповідно до ринкових умов. При цьому планова діяльність підприємства охоплює численні складові:

- виробничий процес;
- збут продукції;
- систему витрат на її виробництво;
- забезпеченість кадрами;
- забезпеченість матеріальними/фінансовими ресурсами;
- система показників, що формують рентабельність;
- інвестиційна активність;
- фінансова стабільність.

Науковці стверджують, що сукупність цих елементів становить об'єкти планування, які розглядаються в системному взаємозв'язку [46]. Між тим предметом планування виступають наявні ресурси підприємства, адже саме вони визначають межі можливого та слугують базою для оцінювання альтернативних управлінських сценаріїв. Встановлено, що планування, як діяльність, що передуює прийняттю рішень, базується на аналізі й порівнянні можливих варіантів дій у межах передбачуваного середовища, і таким чином забезпечує перехід від поточного стану до бажаного майбутнього. Оскільки керування господарською діяльністю підприємства неможливе без ухвалення рішень, котрі мають вирішальну роль в забезпеченні цілісності функціонування об'єкта управління. Саме тому планування розглядається вченими як аналітичний процес формування управлінських рішень, спрямованих на майбутнє. Відтак результатом такої діяльності є ухвалення рішення щодо того, що саме, яким чином і де має бути реалізовано. Обґрунтування вибору методів і засобів реалізації планів формує міст між сучасним станом підприємства і його стратегічною перспективою, визначаючи технологічну і наукову глибину управлінського процесу [49].

У науковій літературі встановлено, що за характером прояву та формою реалізації процесу планування поділяється на кілька типів. Зокрема, з урахуванням обов'язковості планових завдань виділено директивне й

індикативне планування. Зокрема, вчені зауважують, що директивне планування характеризується імперативністю ухвалених рішень, які підлягають обов'язковому виконанню відповідними суб'єктами. Такий підхід знаходить своє застосування у регулюванні стратегічно важливих сфер, зокрема в оборонному секторі, сфері соціального захисту та екологічної безпеки. Натомість індикативне планування, яке є поширеним у практиці державного регулювання макроекономічного розвитку в більшості країн, має переважно рекомендаційний характер. Виявлено, що його головною функцією є формування узгоджених орієнтирів, балансування системи кількісних показників. При цьому вони мають характеризувати динаміку, структуру та ефективність розвитку економіки, а також сприяти цілеспрямованому управлінню змінами [51].

Встановлено, що залежно від часових меж і рівня деталізації планових рішень, планування поділяють на довгострокове, середньострокове та короткострокове. Перспективне (довгострокове) планування охоплює горизонт понад п'ять років і орієнтоване на стратегічний розвиток підприємства. Водночас з'ясовано, що його слід відмежовувати від прогнозування, яке є процесом науково обґрунтованого передбачення можливих змін на основі імовірнісних моделей. Водночас середньострокове планування охоплює період від одного до п'яти років і нерідко інтегрується з поточним (короткостроковим) планом у вигляді п'ятирічної програми з деталізацією першого року. Поточне планування визначає короткострокову управлінську активність підприємства і може охоплювати проміжки від одного року до одного дня (місяць, тиждень, доба тощо).

Відповідно до рішень вчені виокремлюють стратегічне, оперативно-календарне (поточне) та зведене (фінансове) планування. Встановлено, що стратегічне планування передбачає формування програмно-продуктової політики підприємства. Крім цього обґрунтування структури та обсягів ресурсного забезпечення, тобто кадрового, матеріального, фінансового, виробничого. У цьому аспекті, як зазначають вчені, воно є інтегрованим

інструментом управління, що охоплює довгострокову перспективу та пов'язане з трансформаціями організаційної структури, виробничого потенціалу, системи управління й капіталу.

Вченими розроблено алгоритм стратегічного планування в межах антикризових заходів для удосконалення діяльності підприємств, що працюють в непередбачуваних умовах, зокрема, війни (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Алгоритм планування діяльності агропідприємств за умови впливу кризи

Джерело: складено на підставі досліджень[38, 49].

На думку авторів алгоритм стратегічного планування діяльності підприємств агробізнесу має включати низку послідовних стадій: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних орієнтирів. Також зіставлення отриманих висновків у межах стратегічного аналізу, формування альтернативних варіантів розвитку, вибір оптимального сценарію, а також підготовку кінцевого плану з урахуванням пропозицій структурних підрозділів. На завершальному етапі стратегічний план формується з орієнтацією на оцінку попиту, прогноз реалізації продукції, перспективи розширення експортних поставок і зменшення імпортої залежності. У такий спосіб стає можливим, на думку вчених, обґрунтувати можливість зростання обсягів виробництва й комерційного результату підприємства [40].

Встановлено, що у ході розроблення планових документів важливе місце посідає перевірка відповідності запланованих обсягів виробництва наявним виробничим потужностям, рівню технологічного забезпечення, а також визначення заходів щодо їх модернізації. Останніми роками актуальним напрямом є технічне оновлення і реконструкція із врахуванням екологічних обмежень, логістичних можливостей постачання обладнання та матеріальних ресурсів. Відтак виявлено необхідність аналізу забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами для повноцінної реалізації виробничої програми. Поряд із цим доцільним є прогнозування змін у соціальному середовищі трудового колективу, зокрема чисельності робочих місць (у тому числі й у виробничій сфері), рівня оплати праці та частки прибутку, що спрямовується на соціальні програми.

Вітчизняні науковці та практики аграрного сектору одноставно визнають ефективність впровадження цифрових технологій у плани діяльності агробізнесу як засобу реагування на зростаючі конкурентні виклики. Встановлено, що інтеграція рішень цифровізації в агросферу відкриває можливості для забезпечення продовольчої безпеки, оптимального управління ресурсами. Крім цього вдається вирішити нагальні виробничо-операційні задачі, що сприяє підвищенню результативності діяльності товаровиробників.

Особливої уваги, на думку вчених, набуває впровадження децентралізованої моделі управління в межах реалізації агропродовольчої стратегії України. Це пояснюється тим, що кожен регіон аграрного виробництва характеризується специфічними ґрунтово-кліматичними, соціально-економічними та культурними особливостями, які впливають на формат господарювання. Відтак ефективне планування діяльності бізнесу потребує локалізованих рішень, адаптованих до конкретних умов функціонування. Тобто у кризових умовах сучасного господарювання на думку вчених варто налагоджувати систему планів з управління виробничими, логістичними, збутовими процесами, а також кадровим потенціалом. Тобто це потягне за собою впровадження адаптивних управлінських технологій у практику функціонування підприємств різних масштабів [31].

Також вчені цілком погоджуються у необхідності визначення потреби в оцінці можливостей фінансового забезпечення реалізації запланованих заходів за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства (прибутку), державної підтримки, банківського кредитування та іноземного інвестування. Завершальним етапом планового циклу є обчислення прогнозованих підсумкових результатів: обсягів випуску та реалізації продукції, рівня собівартості та ціни, чистого прибутку, ефективності господарювання та рівня пов'язаних з цим ризиків.

1.2. Особливості планування бізнесової діяльності в умовах непередбачуваних викликів

Розвиток стратегічного планування підприємствами за умов воєнного стану є тяжким завданням, зумовленим специфікою функціонування в надзвичайних обставинах. Воєнний стан передбачає суттєві обмеження, пов'язані з передачею частини управлінських повноважень військовим структурам, що, у свою чергу, впливає на господарську діяльність суб'єктів підприємництва. За таких умов держава отримує право обмежувати окремі конституційні свободи, зокрема свободу слова, зібрань та пересування, що

посилює регуляторний тиск на бізнес. Для ефективного формування планів розвитку підприємств в умовах воєнного стану, як вказують вчені, необхідно глибоко осмислювати політичні та економічні умови функціонування, оцінювати рівень ризику, пов'язаного із зовнішніми загрозами. Крім цього необхідно виявляти можливості адаптації до турбулентного середовища. Тобто важливим чинником ефективності плану залишається гнучкість управлінських рішень, яка дозволяє підприємствам швидко пристосуватися до змін у законодавстві, ринковій кон'юктурі та логістиці.

Між тим, вчені наголошують, що окрему увагу слід приділяти комунікаційній стратегії [27]. Адже в умовах обмеженого інформаційного простору та можливих перебоїв у зв'язку, підприємствам необхідно забезпечувати функціонування захищених цифрових каналів обміну даними. Відтак, стратегічне планування в умовах воєнного стану потребує балансу між оцінкою ризиків, реалізацією антикризових заходів та адаптацією до нових реалій господарювання. За рахунок виявлення чинників стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану можливо також формувати плани і для післявоєнного відновлення. Зазначена тематика є надзвичайно актуальною, враховуючи значні політичні, економічні та соціальні виклики, які впливають на здатність підприємств адаптуватися, планувати діяльність і забезпечувати сталий розвиток.

Встановлено, що стратегічне планування бізнесовою діяльністю підприємств в умовах війни потребує нових управлінських моделей, що враховують поточні обмеження, довгострокову перспективу відновлення економіки. Зокрема, вчені вказують на актуальність поглибленого аналізу прибутковості господарюючих суб'єктів, зниження частки рентабельних підприємств у 2022 році порівняно з довоєнним періодом. Своєю чергою це підтверджує необхідність трансформації управлінських стратегій. Запропоновано систему чинників, що потрібно враховувати при розробці бізнес планування (рис. 1.3.).

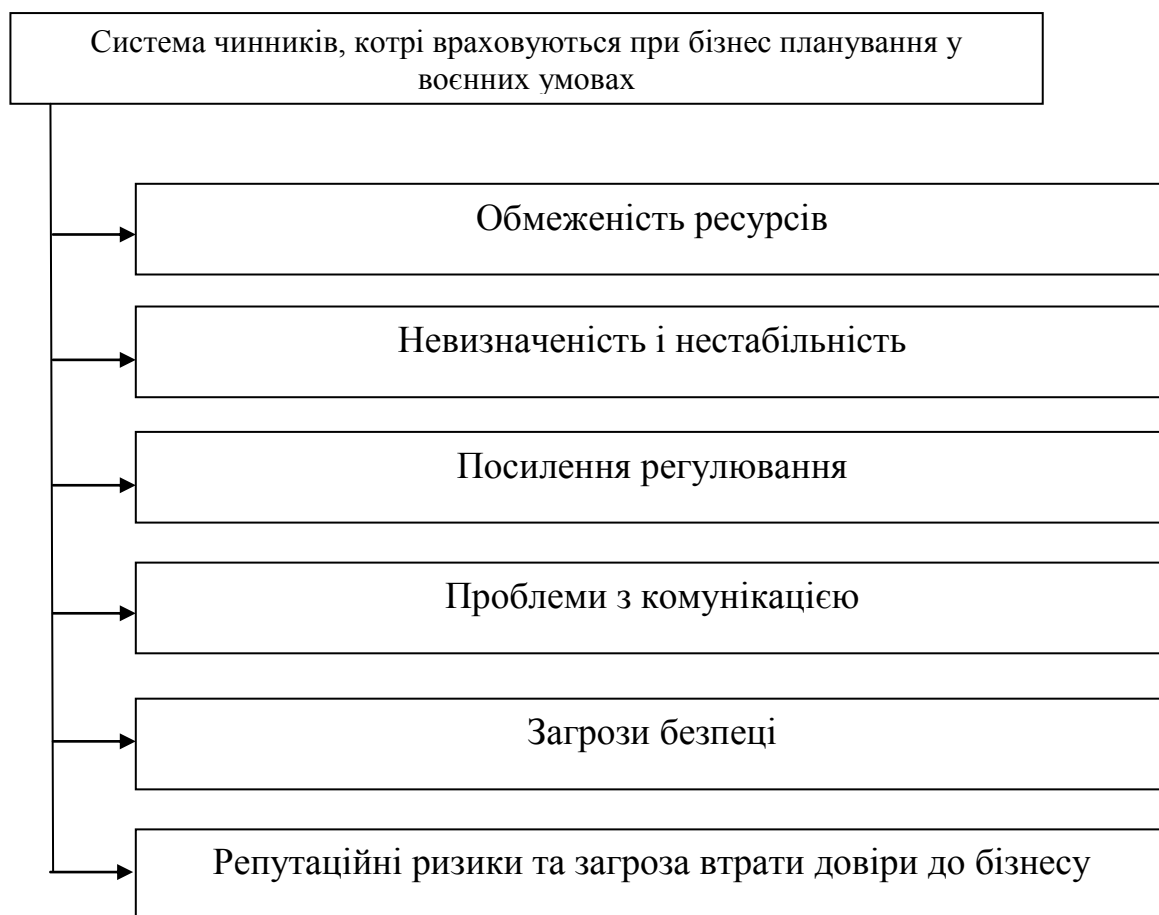


Рис. 1.3. Чинники, що впливають на процес планування бізнесової діяльності у воєнних умовах

Джерело: складено на підставі досліджень[5, 19].

У сучасних умовах функціонування бізнесу, зокрема в умовах воєнного стану, на планування впливає фактор дефіциту матеріальних, фінансових, технологічних та трудових ресурсів. Згідно з чинним законодавством, держава має право тимчасово обмежувати переміщення товарів і послуг, що ускладнює логістику. Вчені зауважують, що в тому числі відбувається зниження доступ до сировини, обладнання та комплектувальних елементів, критично необхідних для підтримки безперервного виробництва [21]. Відтак для задоволення поточних потреб і досягнення цілей підприємства не вистачає ресурсів, що потребує пріоритетного розподілу ресурсів між конкуруючими напрямками. Звідси необхідність у виваженому плануванні, оптимізації витрат та впровадженні стратегій ощадливого управління. Вчені наголошують на

необхідності врахування при плануванні бізнесової діяльності й той факт, що запровадження воєнного стану супроводжується обмеженнями у русі товарів і послуг. Це ускладнює забезпечення підприємств сировиною, обладнанням, технікою та компонентами для виробництва.

У бізнес-середовищі, як зазначають вчені, планування в межах обмежених ресурсів проявляється у розподілі бюджету між основними функціональними підрозділами, проектами, закупівлями та обслуговуванням зобов'язань. На рівні державної політики дефіцит ресурсів ускладнює фінансування програм охорони здоров'я, освіти, інфраструктури та соціального захисту. При цьому особливої уваги заслуговує проблема ефективного управління людськими ресурсами, що є абсолютно важливим фактором стійкості підприємств у кризових умовах. Процеси військової мобілізації, міграція, втрати персоналу, психологічне виснаження досить сильно впливає на збереження кваліфікованих кадрів і потребує впровадження інструментів адаптивного кадрового менеджменту. Тобто, обмеженість ресурсів є системною проблемою, яка охоплює всі рівні управління і потребує системи у плануванні, оптимізації. Також впливає на стратегічний розподіл наявних можливостей для забезпечення життєздатності підприємств в умовах нестабільності [21].

Встановлено, що умови надзвичайної ситуації створюють нестабільне політико-економічне середовище, у якому надзвичайно складно здійснювати стратегічне планування. Зміни у законодавстві, коливання попиту, макроекономічні ризики та геополітична напруга знижують інвестиційну привабливість і стримують розвиток. У відповідь на це підприємства потребують гнучких підходів до управління, підвищеної стійкості та адаптивних стратегій.

Наріжним питанням є той факт, що воєнний стан передбачає запровадження жорсткіших вимог і нормативів для бізнесу з боку держави. Зростає кількість адміністративних процедур, що ускладнює звичний режим функціонування підприємств. З одного боку, це може сприяти безпеці та

стабільності, з іншого - створює додаткові бар'єри для гнучкого управління, вимагаючи постійного моніторингу змін і коригування планів.

Виявлено, що ще одним серйозним викликом є порушення в роботі каналів зв'язку, інформаційні бар'єри та обмеження у доступі до оперативних даних. Практики бізнесової діяльності вказують на труднощі в налагодженні ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації. Особливо це стосується взаємодії з персоналом, партнерами, клієнтами та державними інституціями. Рішенням є впровадження безпечних цифрових платформ, активного слухання, а також адаптації комунікаційних стилів до специфіки цільової аудиторії. Запровадження воєнного стану супроводжується зростанням рівня загроз фізичній, інформаційній та операційній безпеці підприємств, що безпосередньо впливає на захищеність працівників, збереження активів і стабільність бізнес-процесів. Вчені вказують, що через підвищений ризик щодо втрати активів через бойові дії та вплив техногенних інцидентів суб'єкти господарювання змушені збільшувати витрати. Зокрема - інвестувати додаткові ресурси у забезпечення охорони, посилення протоколів безпеки, страхування ризиків та кризове реагування [26, 30].

Встановлено, що проблематика безпеки охоплює широке коло аспектів: особисту безпеку, кібербезпеку, національну безпеку та захист громадського здоров'я. У сфері особистої безпеки, вчені вказують на тривожність, зумовлену криміногенною обстановкою, військовими діями або природними катастрофами. Кіберзагрози пов'язані з високою вірогідністю несанкціонованого втручання в інформаційні системи, крадіжки конфіденційних даних та пошкодження критичної IT-інфраструктури. У площині національної безпеки увага акцентується на ризиках тероризму, шпигунства, втручання іноземних суб'єктів у внутрішню політику та підризу обороноздатності держави. У сфері охорони здоров'я - зростає ймовірність біологічних загроз, пандемій, інфекційних спалахів або біо терористичних атак.

Для мінімізації впливу зазначених факторів, як вказують вчені, підприємства мають впроваджувати стратегії оцінки вразливостей, моделювати

сценарії реагування, створювати механізми відновлення операційної діяльності після можливих інцидентів. В умовах зростання комплексних ризиків важливим є формування системної політики безпеки, заснованої на проактивному підході, постійному моніторингу загроз, підготовці персоналу та використанні цифрових засобів захисту [32].

Зроблено висновок, що у кризових умовах підприємства можуть зіткнутися з ризиком репутаційних втрат, що виникає не лише внаслідок їхніх дій або бездіяльності, а й через асоціативну причетність до органів влади, рішень яких не сприймає частина громадськості. Така ситуація може призвести до зниження довіри з боку клієнтів, партнерів, інвесторів та громадськості, ускладнити залучення нових контрагентів і негативно позначитися на іміджі компанії в довгостроковій перспективі. Звідси можуть формуватися репутаційні збитки, як форма недовіри, що виникає внаслідок негативного інформаційного фону, поширення критичних оцінок або суспільного осуду, які підривають авторитет, надійність і ділову репутацію організації чи особи. У сфері бізнесу вони можуть бути спричинені порушенням етичних норм, виробництвом неякісної продукції, неадекватною реакцією на публічні скарги або невиконанням соціальних зобов'язань. Наслідком є втрата лояльності споживачів, зниження обсягів реалізації, скорочення ринкової частки [36].

Для збереження позитивного іміджу підприємства мають впроваджувати комплексну репутаційну політику, що включає низку факторів. Як-от: прозору комунікацію із зацікавленими сторонами, оперативне реагування на репутаційні загрози, активне інформування про досягнення, формування соціальної відповідальності та налагодження діалогу з громадськістю. Надзвичайно важливою стає відкритість, підзвітність і ціннісна орієнтація у публічних проявах компанії.

Таким чином встановлено, що стратегічне планування діяльності підприємств у контексті дії воєнного стану потребує всебічного врахування наявних викликів. Тоді будується постійна готовність до трансформацій, гнучкого реагування на зміну середовища та прийняття управлінських рішень в

умовах підвищеної невизначеності й ризику. Звідси ефективні плани розвитку підприємств в кризовий період мають ґрунтуватися на активному, інноваційному та адаптивному підході. Науковці вказують, що можливо це здійснити шляхом формування партнерських зв'язків, дотримання правового поля, розбудови ефективної системи внутрішньої й зовнішньої комунікації. Актуальними лишаються напрями зі спостереження за зовнішніми умовами та коригування планів щодо управлінських дій при змінах. Необхідність у такому підході зумовлена складністю функціонування в умовах обмеженого ресурсного забезпечення, регуляторного тиску, соціальної нестабільності та посилення безпекових ризиків.

Встановлено, що поточна ситуація щодо тривалості війни, як наголошують вчені, ускладнює стратегічний розвиток підприємств внаслідок дії численних обмежувальних чинників. Руйнівного впливу здійснюють дефіцит ресурсів, правова невизначеність, посилення державного регулювання, деструктивні комунікаційні процеси, загрози безпеці та зниження суспільної довіри. Водночас науковці і практики погоджуються у думці, що впровадження системи проактивного управління, яка базується на розробці бізнес планування, дозволяє нейтралізувати негативні наслідки зовнішніх загроз [38].

З огляду на окреслене, передумовою результативної трансформації є розробка адаптивного стратегічного плану, який передбачає визначення пріоритезованих цілей, формування сценарних моделей розвитку та здатність оперативно реагувати на зміну середовища. Особливої актуальності набуває застосування цифрових рішень для моніторингу, аналізу та моделювання, а також налагодження ефективної комунікації зі стейкхолдерами, з урахуванням етичних і репутаційних ризиків. Визначено, що інтеграція зазначених управлінських практик створює передумови для пом'якшення ризиків, виявлення нових точок зростання, посилення конкурентних позицій, формування стійкості підприємств при зовнішніх деструкціях.

У процесі формування та реалізації бізнес стратегій розвитку виробничо-збутової діяльності підприємств встановлено потребу у застосуванні

спеціалізованих інструментів стратегічного аналізу й планування. З'ясовано, що ефективність довгострокового функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності керівника володіти методологією стратегічного управління. Крім цього розуміти принципи побудови стратегії, застосовувати аналітичні підходи та відповідні методи у дослідженні чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, а також нести відповідальність за результати впроваджених стратегічних планів.

Виявлено, що стратегічний аналіз внутрішніх позицій підприємства є важливою складовою системного підходу до планування. Між тим головна мета аналізу полягає у визначенні чинників, що формують довготривалу конкурентоспроможність і знаходяться в межах контролю підприємства. Серед найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу визначено такі методики: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, матриця BCG, а також матриця GE/McKinsey [40]. При цьому первинним етапом бізнес планування є загальна діагностика позицій підприємства, ідентифікація його сильних і слабких сторін, а також ідентифікація потенційних можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. Тобто використання методології SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати проблематику функціонування підприємства, виявити основні ресурси для подальшого розвитку, аналізувати стан зовнішнього бізнес-середовища. Крім цього оперативно реагувати на нові можливості та забезпечувати випереджальну динаміку розвитку порівняно з конкурентами. Встановлено, що метод SWOT-аналізу сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору ефективного стратегічного напрямку в бізнес плануванні діяльності.

У сучасних умовах, на думку фахівців, більшість сільськогосподарських підприємств вимушено орієнтуються на стратегії адаптаційного типу, зокрема стратегії виживання. Водночас визначено, що задля забезпечення довгострокового розвитку доцільним є застосування стратегій зростання, які можливо сформувати на основі інструментарію стратегічного менеджменту.

Тобто реалізація плану зростання може здійснюватися за трьома основними напрямками:

- інтенсивний розвиток (поглиблення існуючих видів діяльності),
- інтеграційний розвиток (горизонтальна або вертикальна інтеграція з іншими суб'єктами),
- диверсифікація (як у межах профілю діяльності, так і за його межами).

Встановлено, що впровадження зазначених стратегічних підходів у розробці та впровадженні бізнес планів потребує державної підтримки. Зокрема в агробізнесі спрямування інвестицій у розвиток перспективних галузей агровиробництва, адаптації інноваційних технологій. Доцільними у плануванні є активне використання маркетингових стратегій, цифрових інструментів управління та методів системного програмування в агробізнесі.

На підставі наведених наукових підходів узагальнено, що стратегічне бізнес планування у підприємствах має реалізовуватися поетапно. Враховувати прогнозування динаміки виробничих резервів, сценарний підхід до формування планових показників, а також коригування дій у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ. Окреслено, що досягнення цілей розвитку можливе за умов впровадження системного інструментарію бізнес планування, який поєднує кількісні методи аналізу з якісними підходами до оцінювання перспектив діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА НАЯВНОЇ У ТОВАРИСТВІ «ОРІДЖІНАЛ СПІРІТ ЮА» СИСТЕМИ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ ЗА ПОКАЗНИКАМИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

2.1. Характеристика результатів впровадження планів бізнесової діяльності товариства

Дослідження виконувались на базі діяльності товариства з обмеженою діяльністю «ОРІДЖІНАЛ СПІРІТ ЮА», яке має декілька видів діяльності між собою не споріднених. В межах напряму дослідження обрано виробництво агропродукції, оскільки саме цей вектор потребує бізнес планування і здатен на подальше масштабування з урахування залучення цифровізації процесів. Інший напрям діяльності товариства напряму пов'язаний з наданням цифрових послуг, тому можливо поєднати ці напрями для синергійного ефекту.

Для агровиробництва і отримання результативності погодні, ґрунтові та економічні умови є належними, тому щоб сформувати підґрунтя для бізнес планування необхідно виконати аналіз ресурсної бази. Підприємство на ринку знаходиться п'ять років, саме цей проміжок і взято для аналітичного дослідження. Початковим пунктом є аналітика земельних ресурсів, їх ефективність використання (табл. 2.1.).

Встановлено, що за п'ять років площа земельного фонду мала спад на 4,1%, при цьому сільськогосподарські угіддя, зокрема рілля, теж скоротилися на 4,3%. Викликано це нестабільністю орендодавців та відкриттям ними особистих домогосподарств й фермерської діяльності. Так, коефіцієнт сільськогосподарського освоєння знизився на 0,2%, незважаючи на це, рівень розораності залишався незмінним: на рівні 1,0, тобто всі сільськогосподарські угіддя використовувалися як рілля. З'ясовано, що чисельність працівників зменшилася на 3 особи, оскільки процеси виробництва були автоматизовані та приведені до технологічних норм.

Таблиця 2.1 – Показники складу земельних ресурсів товариства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Загальна земельна площа, га	584	578	590	584	560	95,9
в т.ч. с.-г. угіддя	583	577	588	583	558	95,7
з них: рілля	583	577	588	583	558	95,7
Коефіцієнт с.-г. освоєння	0,998	0,998	0,997	0,998	0,996	99,8
Коефіцієнт розораності	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	100,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	12	12	11	11	9	75,0
Землезабезпеченість, га/осіб	48,7	48,2	53,6	53,1	62,2	127,9

Між тим землезабезпеченість на одного працівника має приріст на 27,9%, що пояснюється скороченням земельного фонду у меншому темпі, ніж відбулося скорочення штату.

Товарна продукція за роками формувалася не рівномірно, тому що відбувався вплив як змін у ціні на ринку, так і погодних та інших умов з урахуванням військових обставин (табл.. 2.2.).

Таблиця 2.2 - Склад і структура товарної продукції в підприємстві

Вид продукції	2020		2021		2022		2023		2024		2024 р. до 2020 р., %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Кукурудза	1062,1	16,1	854,9	10,9	1310,6	12,3	984,5	8,8	560,7	4,3	52,8
Горох	167,2	2,5	152,7	2,0	39,7	0,4	—	—	—	—	—
Пшениця озима	1185,6	17,9	1852,3	23,7	2283,8	21,4	2541,2	22,8	4119,1	31,8	347,4
Ячмінь	874,7	13,2	1035,7	13,2	1064,3	10,0	630,7	5,7	403,5	3,1	46,1
Ріпак	1909,4	28,9	1848,1	23,6	2973,8	27,9	3825,1	34,3	4415,8	34,1	231,3
Соняшник	1291,2	19,5	1983,1	25,3	2911,5	27,3	3171,9	28,4	3367,3	26,0	260,8
Картопля	72,5	1,1	60,3	0,8	57,2	0,5	—	—	15,3	0,1	21,1
Інші культури	50,2	0,8	36	0,5	30	0,3	-	—	82,5	0,6	164,3
Всього	6612,9	100	7823,1	100	10670,9	100	11153,4	100	12964,2	100	196,0

У структурі товарної продукції товариства за п'ятирічний період відбулися істотні зміни, які свідчать про переорієнтацію аграрного виробництва на більш прибуткові культури. Обсяг реалізації кукурудзи зменшився на 501,4 тис. грн, тобто спад становить 47,2%. Визначено, що частка культури у структурі скоротилася на 11,8 відсоткових пунктів, тобто відбулося суттєве зниження економічної доцільності її вирощування. Виробництво гороху повністю припинено після 2022 року, тоді як ще у 2020 році він забезпечував 2,5% виручки. Така динаміка вказує на виведення культури зі виробничої програми оскільки встановлено низьку її рентабельність у зв'язку з погіршенням фітосанітарного стану посівів. Досліджено, що обсяг товарної продукції з озимої пшениці зріс на 2933,5 тис. грн, що відповідає зростанню на 247,4%. Її частка в загальній структурі збільшилася на 13,9 в. п., що вказує на стратегічне підсилення цієї культури як основного джерела доходу.

Водночас спостерігається спад отримання товарної продукції ячменю на 471,2 тис. грн, або 53,9%. Його питома вага у структурі товарної продукції зменшилася на 10,1 в. п., що пов'язано з його заміною іншими, більш прибутковими культурами. Встановлено, що продукція ріпаку зросла на 2506,4 тис. грн, що дорівнює приросту на 131,3%. Частка цієї культури в структурі залишилася майже незмінною - близько 34%, що свідчить про стабільну домінуючу роль ріпаку у виробничій політиці підприємства. Товарна продукція соняшнику теж має приріст на 2076,1 тис. грн, або на 160,8%. Водночас його частка у структурі дещо знизилася на 6,5 в. п., що пояснюється більш стрімким зростанням пшениці та ріпаку. Що стосується овочевих культур, то товарна продукція по картоплі спочатку мала тенденцію до скорочення, а згодом її вирощування було відновлено в незначному обсязі. Порівняно з 2020 роком обсяг зменшився на 57,2 тис. грн. Інші культури мали зростання товарної продукції на 32,3 тис. грн, або на 64,3%, хоча їх частка залишається незначною і складала 0,6% у 2024 році.

Таким чином загальний обсяг товарної продукції зріс на 6351,3 тис. грн, тобто приріст склав 96%. Така позитивна динаміка забезпечена переважно за

рахунок озимої пшениці, ріпаку та соняшнику, що свідчить про ефективне коригування структури посівів та маркетингової стратегії у бізнес плані товариства.

Діаграма на рисунку 2.1. дозволяє візуально встановити структуру фактичної у 2024 році товарної продукції товариства.

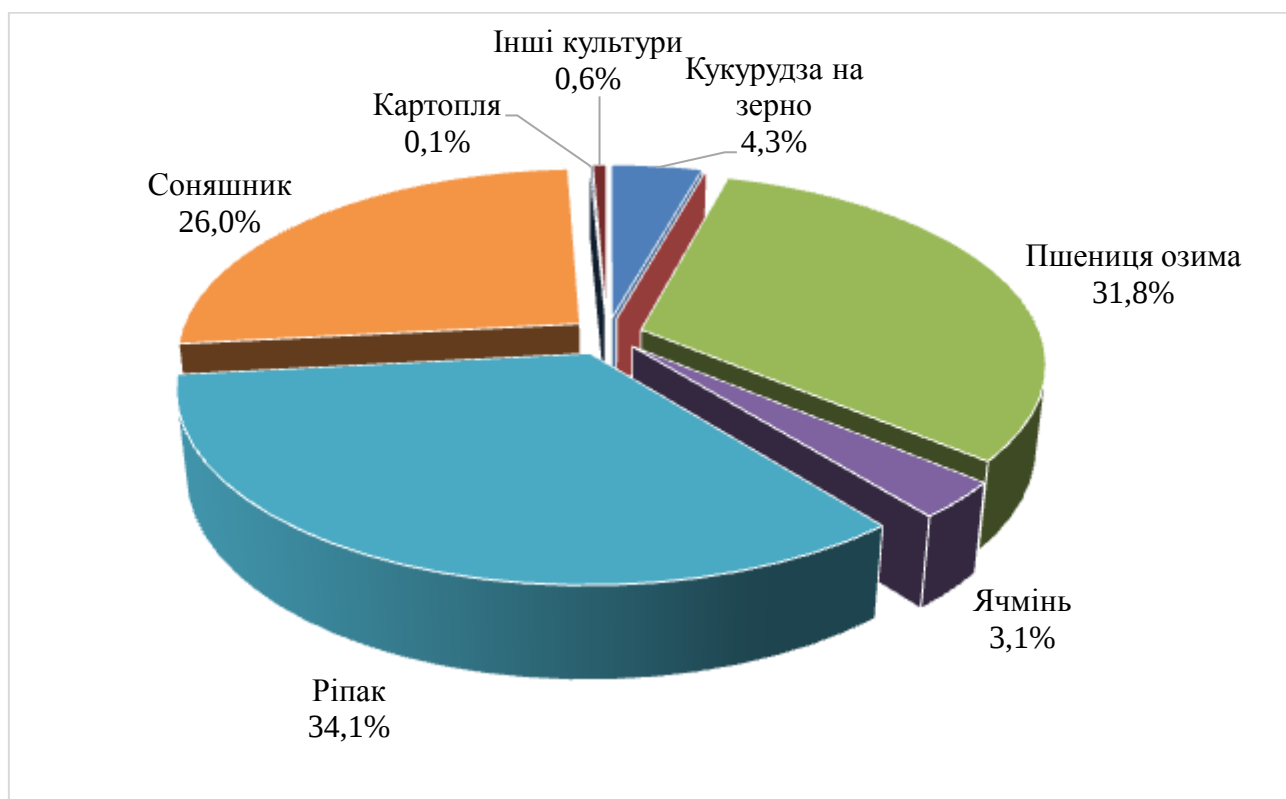


Рис. 2.1. Структура отриманої товарної продукції в товаристві, 2024 р., %

На основі діаграми проаналізовано структуру товарної продукції підприємства у 2024 році і встановлено домінуюче місце у структурі ріпаку: 34,1%. Тобто культура високо прибуткова, що узгоджується з її лідерством за грошовими надходженнями у таблиці 2.2. Озима пшениця становить 31,8%, що підтверджує її значне значення у формуванні доходу. При цьому соняшник забезпечує 26,0% товарної продукції - третя за значенням культура, яка стабільно приносить значний прибуток. Частка кукурудзи становить лише 4,3%, що свідчить про її низьку роль в господарстві. Показник повністю

узгоджується з тенденцією до згортання цього напрямку. Встановлено частку ячменю - 3,1%, що підтверджує поступове витіснення цієї культури зі структури виробництва. Картопля і інші культури мають низькі частки, відповідно 1% та 0,6%, вони використовуються переважно для внутрішніх потреб товариства. Таким чином, структура товарної продукції є чітко зорієнтованою на три високорентабельні культури: ріпак, озиму пшеницю та соняшник, які разом формують 91,9% виручки. Звідси засвідчено високий рівень спеціалізації та економічну доцільність обраної виробничої стратегії.

Посівна площа за структурою агропродукції наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура посівних площ в товаристві

Культура	2020		2021		2022		2023		2024		2024 р. до 2020 р., %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Кукурудза	57	9,8	52	9,0	64	10,9	83	14,2	46	8,2	80,7
Горох	29	5,0	30	5,2	25	4,3	—	—	—	—	—
Пшениця озима	125	21,4	128	22,2	130	22,1	150	25,7	156	28,0	124,8
Ячмінь	89	15,3	60	10,4	49	8,3	40	6,9	30	5,4	33,7
Ріпак	120	20,6	130	22,5	130	22,1	160	27,4	154	27,6	128,3
Соняшник	130	22,3	135	23,4	140	23,8	150	25,7	150	26,9	115,4
Картопля	22	3,8	24	4,2	28	4,8	—	—	16	2,9	72,7
Інші культури	11	1,9	18	3,1	22	3,7	—	—	6	1,1	54,5
Загальна посівна площа	583	100	577	100	588	100	583	100	558	100	95,7

Встановлено, що у динаміці структури посівних площ простежується переорієнтація агровиробництва на високорентабельні культури, а також тенденція до скорочення загального земельного фонду на 25 га. При цьому площа під кукурудзою зменшилася на 11 га, або на 19,3%. Частка цієї культури знизилася на 1,6 в. п., що відповідає тенденції до згортання її вирощування через зниження прибутковості, підтверджене падінням грошових надходжень у таблиці 2.2. Також площі під горохом були повністю виключені з сівозміни після 2022 року, що вказує на відмову від вирощування, частка якої раніше складала до 5,2%.

Водночас посіви озимої пшениці зросли на 31 га, або на 24,8%. Частка культури збільшилася на 6,6 в. п., що є раціональним рішенням з огляду на зростання її товарної віддачі. Тобто вирощування пшениці стало стратегічно пріоритетним напрямом. При цьому площі під ячменем зменшилися на 59 га, або на 66,3%, з одночасним зниженням питомої ваги на 9,9 в. п. Такий стан справ напряму вказує на поступову відмову від культури, що втратила економічну доцільність. Стосовно ріпаку, то площа під ним зростає на 34 га, тобто на 28,3%, його частка збільшилася на 7 в.п.. Тобто підтверджується пріоритетність ріпаку в системі посівів завдяки стабільній прибутковості. Встановлено, що соняшник займає стабільно високу частку у структурі, зростаючи на 20 га або 15,4% з незначним приростом питомої ваги на 4,6 в. п. Тобто зберігаються його позиції як однієї з основних культур.

Разом з тим площі під картоплею скоротилися на 6 га чи на 27,3%, частка культури знизилася на 0,9 в. п., а перерва в її вирощуванні у 2023 році вказує на вплив факторів збутової політики. Інші культури зазнали зменшення на 5 га, або на 45,5%, їх частка у структурі з часом знизилася на 0,8 в. п.. Отже загальна структура сівозміни за п'ять років зазнала якісного оновлення: підприємство скорочує площі під менш прибутковими культурами, посилює виробництво ріпаку, озимої пшениці та соняшнику, забезпечуючи економічну адаптацію до ринкових і воєнних умов.

Для з'ясування наскільки ефективно відбувалося управління персоналом в межах напрямку агровиробництва систематизовано таблицю 2.4.

Встановлено, що за роки вивчення в товаристві відбулися суттєві зрушення у складі та використанні трудових ресурсів, що свідчать про тенденцію до оптимізації персоналу та зростання продуктивності. Так, середньорічна чисельність працівників скоротилася на 3 особи, або на 25%, що вказує на скорочення штату Одночасно й площа угідь зменшилася на 25 га, але темп скорочення площ суттєво нижчий за темп зменшення персоналу, що посилює навантаження на одного працівника. Обсяг валової продукції збільшився на 6155,3 тис. грн., що становить приріст на 85,9%, тоді як товарна

продукція зросла на 6351,3 тис. грн. - на 96%. Таке зростання забезпечено значним підвищенням ефективності праці за умов зменшення трудових витрат.

Таблиця 2.4 – Стан управління персоналом за відповідними показниками

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	12	12	11	11	9	75,0
Площа угідь, га	583	577	588	583	558	95,7
Валова продукція, тис. грн.	7165,2	8292,5	11530,9	11970,3	13320,5	185,9
Товарна продукція, тис. грн	6612,9	7823,1	10670,9	11153,4	12964,2	196,0
Прямі затрати праці, всього, тис. люд.-год.	21,7	21,6	20,8	20,7	17,0	78,4
Трудозабезпеченість в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, осіб	2,06	2,08	1,87	1,89	1,61	78,4
Відпрацьовано одним робітником за рік, всього, люд.-год.	1810,0	1803,1	1891,9	1885,1	1891,9	104,5
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	22,62	22,62	20,74	20,74	16,97	75,0
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,960	0,957	1,004	1,000	1,004	104,5
Річна продуктивність праці, тис. грн./чол.	597,1	691,0	1048,3	1088,2	1480,1	247,9
Погодинна продуктивність праці, грн./люд.-год.	329,9	383,2	554,1	577,3	782,3	237,1
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1060,8	1149,4	1130,7	1300,3	1098,8	103,6

Визначено, що прямі затрати праці скоротилися на 4,7 тис. люд.-год. або на 21,6%, що вказує на зниження потреби в персоналі на одиницю продукції, тобто відбувається вдосконалення виробничих технологій. Трудозабезпеченість на 100 га угідь знизилася на 0,45 осіб, або на 21,6%, відтак праця стає більш інтенсивною. Показник відпрацьованого часу на одного працівника зріс на 81,9 люд.-год., що становить приріст на 4,5%. Таким чином відбувається

підвищення індивідуального трудового внеску та зростання навантаження. Оскільки коефіцієнт використання фонду робочого часу зріс на 0,044, або на 4,5%, то це підтверджує ефективніше використання наявного фонду часу. Визначено, що річна продуктивність праці зросла на 883 тис. грн. на особу, що становить приріст на 147,9%. Погодинна продуктивність праці підвищилась на 452,4 грн/люд.-год., тобто на 137,1%. Вказані показники засвідчують значне зростання ефективності праці кожного працівника. Встановлено, що витрати на оплату праці зросли лише на 38 тис. грн., що є непропорційним порівняно зі зростанням продуктивності. Тобто спостерігається суттєвий резерв у фонді оплати праці, що створює певну демотивацію персоналу в умовах перевантаження. Загалом, ефективність використання персоналу значно зросла, однак така інтенсифікація може вимагати додаткової уваги до соціальної стабільності колективу.

Стан управління фондами товариства наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Стан управління фондами товариства

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	4025,7	3912,3	3511,2	3131,1	3039,4	75,5
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	6224,8	6911,7	7295,8	7956,1	8574,3	137,7
Середньорічна чисельність працівників, осіб	12,0	12,0	11,0	11,0	9,0	75,0
Площа угідь, га	583,0	577,0	588,0	583,0	558,0	95,7
Валова продукція, тис. грн.	7165,2	8292,5	11530,9	11970,3	13320,5	185,9
Фондооснащеність, тис. грн/га	690,5	678,0	597,1	537,1	544,7	78,9
Фондоозброєність, тис. грн/осіб	335,5	326,0	319,2	284,6	337,7	100,7
Фондовіддача, грн.	1,8	2,1	3,3	3,8	4,4	246,2
Фондоємність, грн	0,6	0,5	0,3	0,3	0,2	40,6
Норма прибутку, %	8,3	10,2	13,6	6,2	16,8	8,5

Доведено, що середньорічна вартість основних фондів зменшилась на 986,3 тис. грн. падіння склало 24,5%, що засвідчує зниження вкладень у матеріально-технічну базу. І це є проблемою, яку потрібно вкласти в основу бізнес планування на подальше. Водночас середньорічна вартість оборотних фондів зросла на 2349,5 тис. грн., що вказує на збільшення обігових вкладень через зростання потреб у матеріальних ресурсах для виробництва. Визначено, що фондооснащеність зменшилась на 145,8 тис. грн., або на 21,1%, що означає нижчий рівень забезпечення технікою на одиницю площі. Між тим фондоозброєність на одного працівника зросла на 2,2 тис. грн., тобто на 0,7%. Незначне зростання пояснюється швидшим скороченням чисельності працівників, ніж обсягів основних засобів. Позитивним фактором є ріст показника фондовіддачі на 146,2%. Також пропорційно показник фондоемності знизився на 59,4%, що вказує на зменшення витрат основних засобів на одиницю валової продукції.

Встановлено зростання валового обсягу продукції на 6155,3 тис. грн., тобто на 85,9%, при зростанні рентабельності активів на 8,5 в. п. Таким чином в результаті аналізу зроблено висновок про суттєве зростання ефективності використання ресурсів. оскільки: при скороченні основних фондів і чисельності персоналу забезпечено зростання продуктивності, фондовіддачі та прибутковості виробництва. Проте є проблема відсутності оновлення основних фондів, яку потрібно вирішувати у бізнес плані підприємства на 2026 рік.

Зведені основні показники бізнесової діяльності товариства наведені у таблиці 2.6.

В результаті аналізу бізнесової діяльності товариства встановлено, що вартість основних фондів у розрахунку на 100 га угідь зменшилась на 145,8 тис. грн., що відповідає 21,1%. Одночасно виробничі витрати зросли на 984,6 тис. грн., або на 99,6%, що свідчить про зростання вартості обробітку земель, через стрімке подорожчання ресурсів. Встановлено зростання обсягу валової продукції на 100 га на 1158,2 тис. грн., або на 94,2%.

**Таблиця 2.6 – Зведені показники результатів бізнесової діяльності
товариства**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., %
Припадає на 100 га с.- г. угідь, тис грн.: – основних фондів	690,5	678,0	597,1	537,1	544,7	78,9
– виробничих витрат	988,8	1164,1	1564,2	1795,8	1973,4	199,6
Одержано на 100 га с.- г. угідь, тис. грн.: – валової продукції	1229,0	1437,2	1961,0	2053,2	2387,2	194,2
– товарної продукції	1134,3	1355,8	1814,8	1913,1	2323,3	204,8
– валового доходу	1134,3	1355,8	1814,8	1913,1	2323,3	204,8
Одержано валової продукції: – на одну люд.-год., грн.	329,9	383,2	554,1	577,3	782,3	237,1
– на одного робітника, тис. грн.	597,1	691,0	1048,3	1088,2	1480,1	247,9
– на 1 грн. основних фондів, грн.	1,8	2,1	3,3	3,8	4,4	246,2
Припадає на 1 га ріллі: – виробничих витрат, тис. грн.	9,9	11,6	15,6	18,0	19,7	199,6
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	6612,9	7823,1	10670,9	11153,4	12964,2	196,0
Повна собівартість продукції, тис. грн.	5764,8	6716,8	9197,7	10470	11012	191,0
Прибуток, тис. грн.	848,1	1106,3	1473,2	683,6	1952,7	230,2
Рівень рентабельності, %	14,71	16,47	16,02	6,53	17,73	3,02

Водночас показник товарної продукції на аналогічній площі зріс на 1 189,0 тис. грн., що відповідає приросту на 104,8%. Тобто підвищується ефективність виробництва та стає більш кращою комерційна віддача на одиницю площі. Такий самий приріст показано і для валового доходу, що свідчить про стабільну прибуткову структуру продажів.

Встановлено і зростання показників продуктивності праці - на одну людино-годину валова продукція зросла на 452,4 грн., або на 137,1%. На одного працівника валова продукція збільшилася на 883 тис. грн., або на 147,9%. Також виявлено загальну тенденцію до зростання собівартості обробітку культур, так як витрати на 1 га ріллі збільшились на 9,8 тис. грн., або на 99,6%.

Наразі виторг по агровиробництву зріс за п'ять років 6351,3 тис. грн., тобто на 96%, а повна собівартість - на 5247,2 тис. грн., або на 91,0%. Приріст прибутку становив 1104,6 тис. грн., що дорівнює 130,2%. Відтак темпи зростання доходів випереджали темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на фінансовий результат. Більшою мірою вдалося у такий спосіб і сформувати рівень рентабельності, який протягом років вивчення підвищився на 3,02 в.п., незважаючи на падіння цього показника у 2023 році. Тобто відбулося відновлення прибутковості аграрного виробництва у 2024 році внаслідок зростання обсягів продажів й деякій стабілізації витрат, оскільки було створено запаси.

Загалом динаміка свідчить про значне посилення виробничо-фінансової ефективності напрямку аграрного виробництва, що дає можливість будувати бізнес план із новаціями за рахунок власних ресурсів.

2.2. Статистично обґрунтований аналіз взаємозв'язків між параметрами результатів виробничих планів в діяльності товариства

З огляду на вирішальний вплив обсягів виробництва на загальні результати аграрного виробництва, доцільним у бізнес плануванні може бути акцент на цифрових рішеннях як інструменті підвищення врожайності та якісних характеристик. Саме обсяг валової продукції безпосередньо впливає на обсяги реалізації, рівень витрат, прибутковість, рентабельність та фінансову стійкість напрямку. Враховуючи його значущість, актуальним стає розроблення бізнес-плану з впровадженням цифрових новацій, націлених на ефект від

виращування культур. Тому варто провести статистичний аналіз динаміки виробництва (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7 - Показники з динаміки виробництва аграрної валової продукції

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютний приріст		Темп зростання		Темп приросту		Абс. значення 1 % приросту
		до 2020 р.	до попереднього	до 2020 р.	до попереднього	до 2020 р.	до попереднього	
2020	7165,2	—	—	100	—	—	—	—
2021	8292,5	1127,3	1127,3	115,7	115,7	15,7	15,7	71,7
2022	11531	4365,7	3238,4	160,9	139,1	60,9	39,1	82,9
2023	11970	4805,1	439,4	167,1	103,8	67,1	3,8	115,3
2024	13321	6155,3	1350,2	185,9	111,3	85,9	11,3	119,7

Динаміка виробництва валової агропродукції засвідчує стабільне зростання економічної активності аграрного напрямку підприємства упродовж 2020–2024 років. Загальний приріст становить 6155,3 тис. грн., або 85,9%. Темп зростання за базисним методом досяг 185,9%, що означає майже дворазове збільшення виробництва продукції. Встановлено, що у 2021 році абсолютний приріст склав 1127,3 тис. грн., темп зростання - 115,7%, а темп приросту - 15,7%. Такі результати засвідчують картину помірного розширення виробництва на початковому етапі. У 2022 році обсяг валової продукції збільшився на 3238,4 тис. грн. порівняно з попереднім роком, що відповідає темпу приросту 39,1%. Такий стрибок пов'язаний з відновленням господарської діяльності успішним запуском аграрного виробництва відповідно посівній структурі.

Варто наголосити, що у 2023 році темпи сповільнились: приріст становив лише 439,4 тис. грн., що відповідає темпу приросту 3,8%. Тобто відбулося

досягнення певної межі аграрного виробництва та став помітнішим вплив погодних умов. Проте вже у 2024 році темпи зростання знову прискорилися: абсолютний приріст становив 1350,2 тис. грн., що відповідає приросту на 11,3%. Між тим абсолютне значення 1% приросту зростало щороку, що вказує на поступове розширення виробничої бази. Так, у 2020–2021 роках кожен 1% приросту відповідав 71,7 тис. грн., у 2024 році - вже 119,7 тис. грн., тобто ефективність приросту поступово зростала.

Отже, напрям агровиробництва має позитивну тенденцію у динаміці валової продукції. Спостерігається як інтенсивне зростання, так і фази уповільнення, які є типовими для періоду адаптації у виробничому циклі. Така картина створює підґрунтя для впровадження інноваційних рішень з метою розширення діяльності та закріплення темпу зростання з подальшою стабілізацією результатів.

Динаміку змін обсягів валової продукції проаналізовано методом аналітичного вирівнювання із застосуванням лінійної та параболічної трендової моделі (рис. 2.2).

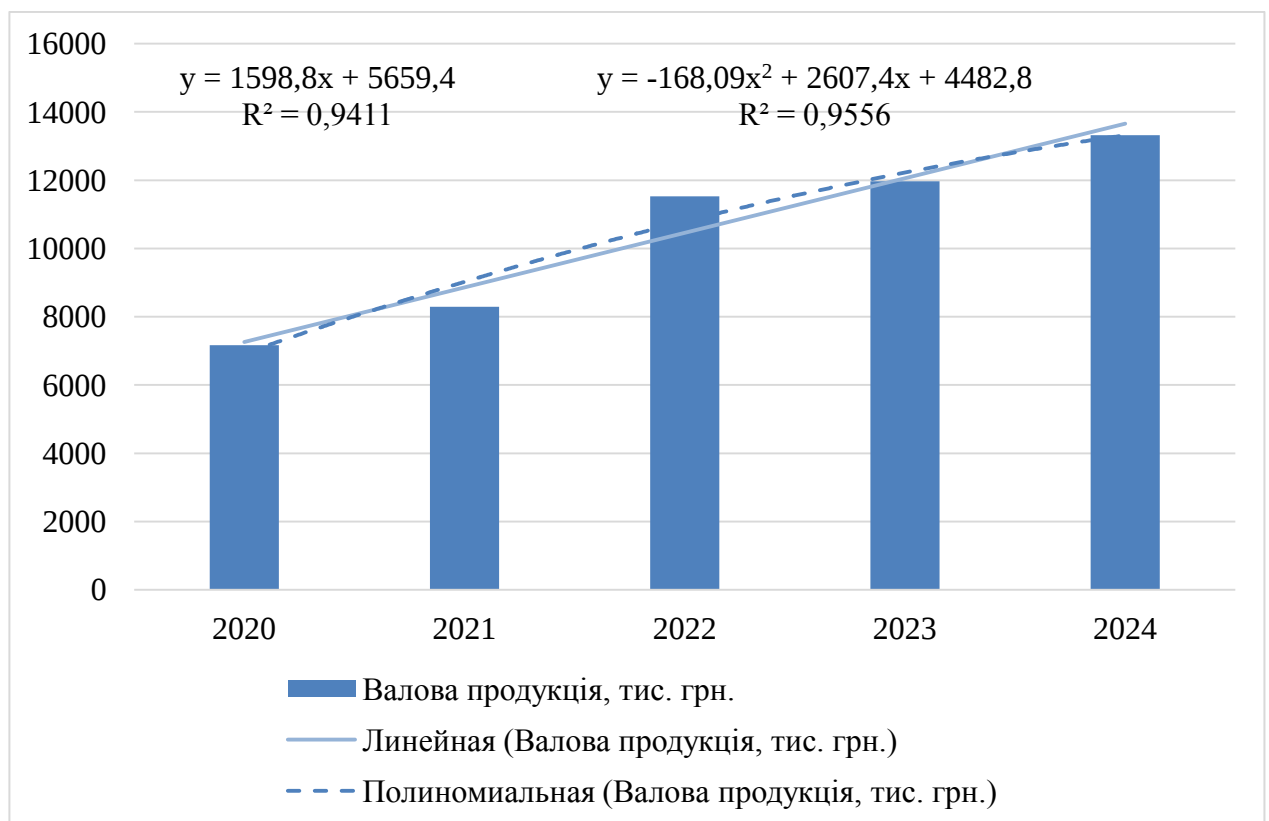


Рис. 2.2 Аналітичне вирівнювання обсягів валової продукції, тис грн

Згідно з параметрами прямолінійного тренду, умовний базовий рівень валової продукції становить 5659,4 тис. грн., а середньорічне зростання - 1598,8 тис. грн. Тобто встановлено наявність стійкої тенденції до зростання обсягів виробництва. Побудоване рівняння параболічного тренду підтверджує загальну спрямованість динаміки, але доповнює її уточненням щодо характеру змін. Початковий рівень за цією моделлю дорівнює 4482,8 тис. грн., середній щорічний приріст відповідає значенню 2607,4 тис. грн., при цьому спостерігається щорічне уповільнення темпів зростання на 168,09 тис. грн. Визначене значення коефіцієнта детермінації на рівні 0,9556 свідчить про високу точність апроксимації та надійність застосованої моделі для аналізу тенденцій.

Для проведення оцінки та прогнозування економічних показників було залучено метод багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу, за рахунок якого досліджено сукупний вплив кількох чинників на результативний показник. Для побудови моделі та визначення щільності зв'язку між рівнем рентабельності виробництва та такими чинниками, як погодинна продуктивність праці, вартість валової продукції, основних фондів на 100 га, використано дані таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Дані для здійснення кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Рівень рентабельності, %	Погодинна продуктивність праці, грн	Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис грн.: – основних фондів	Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: – валової продукції
	Y	X ₁	X ₂	X ₃
2020	14,71	329,9	690,5	1229,0
2021	16,47	383,2	678,0	1437,2
2022	16,02	554,1	597,1	1961,0
2023	6,53	577,3	537,1	2053,2
2024	17,73	782,3	544,7	2387,2

У процесі аналізу зафіксовано наявність впливу факторних змінних на результативний показник, та кількісно оцінено ступінь такого впливу для кожного окремого чинника. Задля цього сформовано багатофакторну економіко-статистична модель, до складу якої включено ті змінні, що мають найбільшу пояснювальну здатність та суттєво впливають на досліджуваний показник. Результати опрацьованої кореляційно-регресійної моделі наведені в додатку А.

У результаті проведених розрахунків сформовано рівняння множинної регресії, яке відображає функціональну залежність між рівнем рентабельності (Y) та трьома вказаними у таблиці 2.8 факторами:

$$Y = -142,52 + 0,0130X_1 + 0,1835X_2 + 0,0210X_3.$$

Отже доведено, що збільшення погодинної продуктивності праці (X_1) на 1 грн. забезпечує приріст рівня рентабельності на 1,30%. Підвищення частки основних фондів на 1 грн. у розрахунку на 1 га угідь (X_2) супроводжується зростанням рентабельності на 18,35%. У свою чергу, збільшення обсягів валової продукції з 1 га угідь (X_3) на 1 тис. грн. спричиняє підвищення рентабельності на 2,10%. Оскільки важливим чинником для регресійного аналізу є оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними показниками, то встановлено, що коефіцієнт парної кореляції дорівнює 0,99. Тобто доведено майже функціональний зв'язок між результативною ознакою та обраними факторами. Значення коефіцієнта детермінації становить 0,9892, тобто 98,92% змін у рівні рентабельності, що пояснюється впливом факторів, включених до моделі. Решта 1,08% відноситься до дії зовнішніх чинників, які не мають суттєвий вплив.

Відтак вказані тенденції та підтверджений тісний статистичний зв'язок між продуктивністю, ресурсним забезпеченням та рентабельністю виробництва створюють обґрунтовану базу для розроблення бізнес-плану з упровадженням цифрових інновацій.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ МАСШТАБУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА «ОРІДЖІНАЛ СПІРІТ ЮА» В УМОВАХ СКЛАДНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Стратегічні напрями плану з масштабування діяльності товариства з урахуванням ризиків

Беручи до уваги визначальний вплив обсягів виробництва на результативність аграрної діяльності товариства, у процесі бізнес-планування доцільно передбачити інтеграцію цифрових технологій як засобу підвищення врожайності та поліпшення якісних параметрів продукції. Обсяг валової продукції, при цьому, стає пріоритетом, що формує реалізаційний потенціал, рівень витрат, прибутковість, рентабельність та фінансову стабільність галузевого напрямку. У зв'язку розроблення бізнес-плану орієнтоване на цифрову модернізацію процесів вирощування сільськогосподарських культур задля зростання їх ефективності. Встановлено, що цифрові технології дають змогу удосконалити облік, моніторинг і прогнозування обсягів виробництва, що створює підґрунтя для більш обґрунтованого планування бізнесової діяльності товариства. Тому аналіз ефективності агровиробничої діяльності доцільно розпочинати з оцінки динаміки виробництва продукції рослинництва, як пріоритетного напрямку для цифрової трансформації.

Оскільки у товариства є напрям діяльності, пов'язаний з ІТ забезпеченням, то це логічний, науково обґрунтований і стратегічно переконливий підхід з цифровізації агровиробничих процесів. Встановлено, що у 2024 році підприємство досягло рівня прибутковості 1952,7 тис. грн., то у плануванні діяльності доцільно зазначити перехід до нової стратегічної моделі. А саме: поєднання традиційного агровиробництва із впровадженням інновацій у вигляді цифрових сервісів, телеметрії, моніторингу врожайності, IoT для сільського господарства тощо. Тобто масштабування діяльності підприємства може бути досягнуто за рахунок діджиталізації аграрного виробництва. Таким

чином бізнес-план розширення діяльності підприємства через впровадження цифрових сервісів для агровиробництва, що відповідає сучасним викликам війни, дефіциту кадрів, потребам в економії ресурсів і точному управлінні. При цьому товариство отримає синергетичний потенціал: з одного боку, аграрна практика та земельні активи, з іншого - технологічні можливості. У такий спосіб буде сформовано основу для створення інноваційної бізнес-моделі в межах цифрового сільського господарства.

У запропонованій ідеї бізнес планування передбачено такі вектори:

- створення нового структурного підрозділу для надання цифрових послуг для агробізнесу на основі наявної технічної бази (ІТ, зв'язок, хмарні сервіси);
- запуск окремого агротехнологічного напрямку: AgriTech, Smart Farming, після завершення війни - дрони для моніторингу полів, бази даних урожайності, цифрові карти посівів, онлайн-платформи для фермерів;
- розробка власного програмного забезпечення для регіонального агробізнесу (наприклад, CRM для агрообліку, ERP-рішення, логістичні модулі).

Обґрунтувати бізнес-план як розширення діяльності підприємства, зосередивши увагу на цифровізації аграрного виробництва можливо на підставі наявних даних з другого розділу роботи. Для визначення наявності коштів для впровадження цифрових рішень у підприємстві доцільно оцінити приріст фінансового результату за останні п'ять років. Визначено, що у 2024 році приріст прибутку становив 1104,6 тис. грн., або 130,2%, собівартість зросла на 5247,2 тис. грн., але дохід зріс на 6351,3 тис. грн., тобто темпи доходів перевищили темпи витрат. Таким чином було утворено рентабельність зросла на 3,02 в.п., що підтверджує ефективне фінансове управління. Так як показники фондоддачі та продуктивності зросли значно без значних капіталовкладень у основні фонди, то утворився невикористаний інвестиційний потенціал, який можливо взяти до уваги. Звідси наявний чистий приріст прибутку понад 1,1 млн. грн. може бути використаний на фінансування інноваційних рішень. Навіть за умови консервативного підходу та резервування частини коштів на

ризика, можна орієнтуватися на суму близько 600–800 тис. грн., яку реально спрямувати на впровадження цифрових технологій: ERP-систем, точного землеробства, систем агроаналітики. Отже, фінансові передумови для впровадження цифрових рішень наявні, і це можна передбачити в бізнес-плані розвитку на 2025–2026 роки.

За сучасних умов аграрне виробництво товариства може бути більш адаптивним за рахунок економічно ефективних цифрових рішень. На відміну від дороговартісних закордонних ERP-рішень, доцільно програмістам підприємства розробити модульну платформу внутрішнього використання, орієнтовану на специфіку конкретного агровиробника. Таке рішення дозволить автоматизувати головні ланки технологічного процесу галузі рослинництва без перевантаження системи зайвими сервісами. При цьому цифрова система повинна поєднувати елементи ERP, агрономічного планування та модулі аналітики на основі агрохімічного моніторингу (Додаток Б). Така система дозволяє повноцінно вести облік ресурсів, погодинно аналізувати стан полів, формувати звіти за культурами, контролювати витрати та виявляти вузькі місця у виробничому процесі.

До функціональної структури цифрової системи пропонується включити комплекс модулів (рис 3.1.).

До модулів варто віднести модуль 1. - з моніторингу земельного фонду та управління сівозмінами з геопросторовою візуалізацією угідь. Модуль 2 стосується побудови технологічних схем з автоматизованим розрахунком ресурсного забезпечення (насіння, добрива, засоби захисту рослин). Модуль 3 відповідає за фіксацію польових робіт із зазначенням задіяної техніки, виконавців, території та календарних строків, модуль 4 - організація обліку матеріальних запасів і оптимізація логістичних процесів. Модуль 5 включає аналітичний блок для розрахунку економічної ефективності культур, продуктивності технічних засобів і трудових ресурсів. Останній модуль 6 - узагальнення фінансових операцій із постійним контролем витратної частини бюджету.

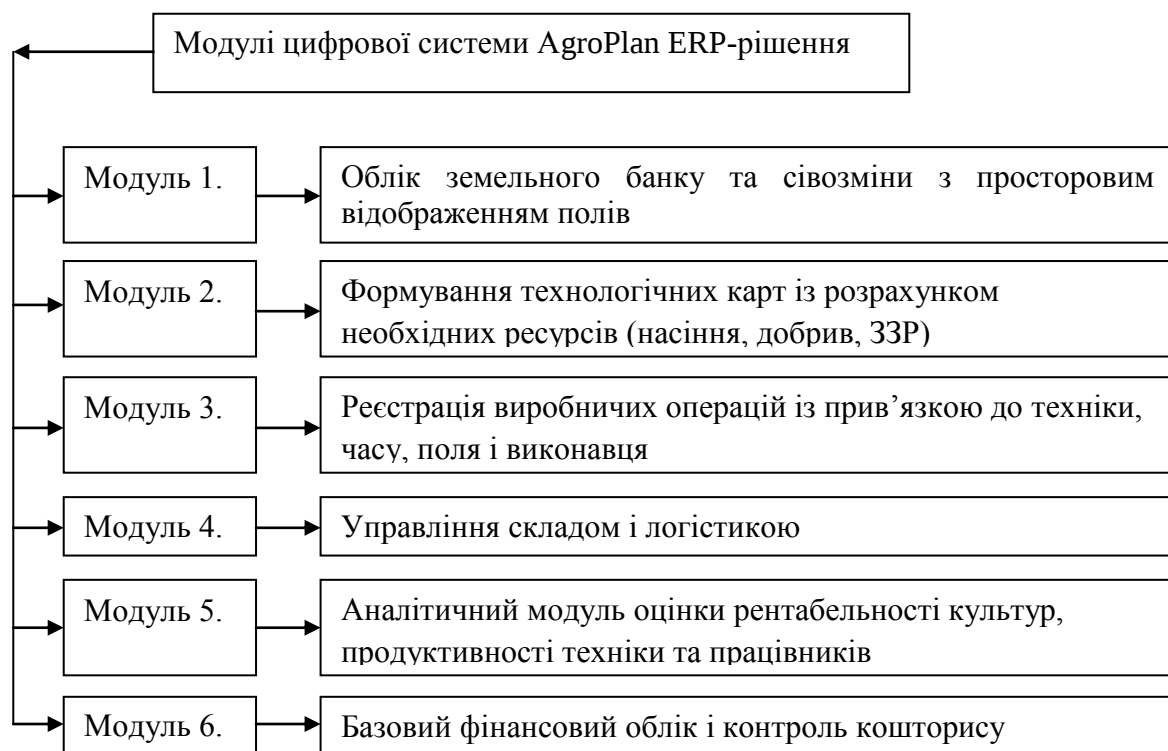


Рис. 3.1. Модулі цифрового рішення ERP системи AgroPlan

Особливістю цифрової моделі AgroPlan є використання штучного інтелекту для аналізу ґрунтів, погодних даних і знімків NDVI, що дозволяє автоматично оновлювати рекомендації щодо живлення, строків сівби й обробки культур. У свою чергу так можна забезпечити економію на добривах та створити умови для підвищення врожайності й скорочення виробничих ризиків.

Економічне обґрунтування плану з доцільності впровадження цифрової моделі AgroPlan побудовано на даних щодо застосування розробленої системи, що може зменшити повну собівартість продукції на 5,2 – 6,7% завдяки точному плануванню витрат і уникненню перевитрат. При цьому виторг може зрости орієнтовно на 12,0% за рахунок покращення врожайності та якості товарної продукції. Такий приріст можливий завдяки інструментам автоматизованої агродіагностики та адаптивного живлення. З технічної точки зору система має відкриту архітектуру, що дозволяє в подальшому інтегрувати інші сервіси: погодні станції, телеметрію техніки, GPS-моніторинг. Реалізація відбувається на базі open-source платформ із доопрацюванням під специфіку підприємства.

Таким чином, впровадження такої цифрової моделі не лише підвищує ефективність менеджменту, але й слугує адаптивною відповіддю на виклики ринку, кліматичні ризики та нестабільність ресурсного забезпечення в умовах воєнного стану. Прогноз ефекту від введення цифрової моделі AgroPlan у аграрне виробництво товариства представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Прогнозування ефекту від впровадження системи AgroPlan в агровиробництво товариства

Показник	Значення до впровадження системи AgroPlan, 2024 р.	Прогноз значень після введення цифрового рішення ERP	
		Внесення органо-мінеральних добрив AgroPlan, 2026 р.	Відхилення (+/-)
Дохід, тис. грн.	12964,2	14519,9	+ 1555,7
Собівартість, тис. грн.	11012,0	10581,4	-430,6
Прибуток, тис. грн.	1952,7	3938,5	+ 1985,8
Рівень рентабельності, %	17,7	37,2	+ 19,5

У таблиці 3.1 подано прогноз змін основних показників діяльності товариства внаслідок впровадження цифрової ERP-системи AgroPlan. Порівняння фактичних результатів за 2024 рік і очікуваних даних на 2026 рік дозволяє оцінити економічний ефект від цифровізації агровиробництва. Дохід підприємства збільшується на 1555,7 тис. грн., що засвідчує зростання ефекту з реалізації продукції за рахунок точнішого управління агропроцесами та підвищення врожайності. Водночас собівартість зменшується на 430,6 тис. грн, що зумовлено економією добрив та пестицидів, оптимальніше використовуються ресурси. Встановлено, що прибуток має зрости на 1985,8 тис. грн, що є результатом поєднання зростання доходів і скорочення витрат. Враховуючи, що собівартість зменшиться, то рівень рентабельності повинен підвищитися на 19,5 відсоткових пунктів, що свідчить про покращення

ефективності використання ресурсів і фінансової стійкості агровиробництва. Загалом прогноз підтверджує, що впровадження системи AgroPlan створює економічно обґрунтовані передумови для зростання результативності діяльності підприємства в галузі рослинництва.

Отже, інтеграція цифрових рішень із наявним агрономічним потенціалом підприємства створює передумови для зростання продуктивності в системі управління рослинництвом. Застосування інструментів точного агроменеджменту сприяє збільшенню якості впровадження планів, оптимізації виробничих процесів, зменшенню втрат і пом'якшенню ризиків, пов'язаних із коливаннями погодних умов. У підсумку підвищується урожайність та загальна ефективність функціонування рослинницької галузі.

3.2. Обґрунтування окресленого плану бізнесової діяльності товариства

З метою підвищення результативності функціонування напряму агровиробництва для обґрунтування плану щодо раціонального поєднання сільськогосподарських культур вжито економіко-математичний інструмент. Оскільки забезпечення ефективності виробничої діяльності досягається шляхом дотримання принципу збалансованого розвитку, то це дозволить здійснити внутрішню ресурсну ув'язку між наявними матеріальними й трудовими ресурсами та обсягами вирощування окремих культур. Для вирішення задачі оптимального планування посівної структури застосовано метод економіко-математичного моделювання, котре формує системний підхід, розгляд альтернативних сценаріїв і гнучкість у коригуванні параметрів відповідно до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища агровиробництва. Таким способом можливо обґрунтувати доцільну конфігурацію сівозміни задля максимізації прибутку та раціонального використання ресурсного потенціалу аграрного виробництва.

Основою для формування моделі виступає максимізація прибутку, що забезпечує інтеграцію методологічних підходів дослідження в єдину логічну конструкцію. Зазначений критерій відповідає цільовим установкам бізнес-планування та узгоджується з вимогами ефективного виробничого менеджменту. З урахуванням результатів 2024 року, коли через посуху та фітопатологічні проблеми зафіксовано зниження урожайності картоплі, ячменю й кукурудзи, доцільно здійснити реструктуризацію посівних площ. Запропоновано вивести з господарського використання площі під згаданими культурами та впровадити просо як альтернативну посухостійку зернову культуру, що має стабільний попит на ринку.

Вихідні параметри для моделювання оптимальної структури представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Вихідні дані до оптимізації виробничої програми

Показник	Кукурудза	Озима пшениця	Ячмінь	Ріпак	Соняшник	Картопля	Просо
Урожайність, ц/га	17,6	33,4	30,0	22,1	19,7	20,3	20,0
Ціна, грн. за 1 ц	692,56	790,55	448,33	1297,47	1139,53	47,11	869,12
Обсяг контрактної угоди, ц	200	5200	900	3400	2900	0	1000

Загальна посівна площа становить – 558 га, причому просо може займати не більше 50 га (за даними проекту). Відтак,

x_1 – посівна площа під кукурудзу, га;

x_2 – посівна площа під пшеницю, га.,

x_3 – посівна площа під ячмінь,

x_4 – посівна площа під ріпак,

x_5 – посівна площа під соняшник,

x_6 – посівна площа під картоплю,

x_7 – посівна площа під просо.

Введені змінні мають невід’ємні значення:

$$x_1 \geq 0; x_2 \geq 0; x_3 \geq 0; x_4 \geq 0; x_5 \geq 0; x_6 \geq 0; x_7 \geq 0.$$

Обмеження по виконанню умов за контрактами набувають вигляду

$$17,6x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 \geq 200, \quad (1.1)$$

$$0x_1 + 33,4x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 \geq 5200, \quad (1.2)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 30,0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 \geq 900, \quad (1.3)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 22,1x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 \geq 3400, \quad (1.4)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 19,7x_5 + 0x_6 + 0x_7 \geq 2900, \quad (1.5)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 20,3x_6 + 0x_7 \geq 0, \quad (1.6)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 20,0x_7 \geq 1000, \quad (1.7)$$

Обмеження за земельними ресурсами опишемо як

$$1x_1 + 1 + 1x_3 + 1x_4 + 1x_5 + 1x_6 + 1x_7 \leq 552, \quad (1.8)$$

$$1x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 0x_7 \leq 12, \quad (1.9)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 1x_6 + 0x_7 \leq 0, \quad (1.10)$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 + 0x_5 + 0x_6 + 1x_7 \leq 50, \quad (1.11)$$

Критерій оптимальності, що визначає загальний дохід від продажів продукції, підлягає максимізації.

Для визначення оптимального плану оптимізації виробничої програми використаємо розрахунки економіко-математичного моделювання. Результати моделі наведені у додатку В. Одержаний план із розподілом посівної площі представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Результати оптимізаційної задачі з проектування посівної площі, га

Показник	2024	Проект (2026)	Проект до 2024	
			+, -	%
Площа посіву під кукурудзою, га	46,0	11,4	-34,6	24,7
Площа посіву під пшеницею, га	156,0	159,6	3,6	102,3
Площа посіву під ячменем, га	30,0	30,0	0,0	100,0
Площа посіву під ріпаком, га	154,0	153,8	-0,2	99,9
Площа посіву під соняшником, га	150,0	147,2	-2,8	98,1
Площа посіву під картоплею, га	16,0	0,0	-16,0	0,0
Площа посіву під просом, га	—	50,0	—	—

У таблиці 3.3 наведено результати оптимізації посівної структури шляхом проєктного перерозподілу площ під окремими сільськогосподарськими культурами. Аналіз дозволяє оцінити ефективність запропонованого сценарію на 2026 рік порівняно з базовим станом 2024 року. Найбільш суттєве скорочення відбувається за культурою кукурудза, площа посівів зменшується на 34,6 га, що становить лише 24,7% від попереднього рівня. Таке рішення ґрунтується на недостатній прибутковості цієї культури в умовах наявних виробничих і ринкових обмежень. Повністю виведено з структури посівів картоплю, площа скорочена на 16,0 га. Натомість передбачається запровадження посівів проса на площі 50,0 га, що раніше не культивувалося. Рішення з введення до плану виробництва проса обґрунтовано адаптивністю культури до кліматичних умов, невибагливістю до ґрунтів та зростаючим попитом на нього.

При цьому посівні площі під пшеницею дещо збільшуються на 3,6 га, тобто на 2,3%, що вказує на стабільний попит на цю культуру й економічну доцільність її вирощування. Ячмінь зберігає незмінну площу - 30,0 га, що може свідчити про задовільний рівень рентабельності та технологічну доцільність збереження його у сівозміні. Посіви ріпаку і соняшнику мають незначне зменшення площ: на 0,2 га (0,1%) і 2,8 га (1,9%) відповідно, тому що від них отримується найбільший виторг. Крім цього у такий спосіб можливо уникнути в посівах надмірної монокультури. Загалом результати оптимізаційної задачі вказують на тенденцію до зменшення частки витратних або малорентабельних культур і впровадження адаптивного ресурсощадного підходу у структурі посівних площ. Такий підхід відповідає сучасним вимогам ефективного агровиробництва.

Розроблений план щодо оптимізаційного розподілу посівної площі отримав економічну оцінку, котра представлена у таблиці 3.4. Аналіз таблиці 3.4 дозволив оцінити зміни основних економічних показників внаслідок оптимізації виробничої структури. Порівняння базових даних за 2024 рік із

проектними розрахунками на 2026 рік показує позитивну динаміку у використанні ресурсів та фінансових результатах діяльності.

Таблиця 3.4 - Економічна оцінка ефективності діяльності в результаті оптимізації виробничої структури

Показник	2024	Проект (2026)	Проект до 2024	
			+, -	%
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:				
– основних фондів	544,7	495,3	-49,4	90,9
– виробничих витрат	1973,4	1986,7	13,3	100,7
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:				
– валової продукції	2387,2	2673,7	286,5	112,0
– товарної продукції	2323,3	2390,8	67,5	102,9
Одержано валової продукції:				
– на одну люд.-год., грн.	782,3	876,2	93,9	112,0
– на одного робітника, тис. грн.	1480,1	1657,7	177,6	112,0
– на 1 грн. основних фондів, грн.	4,4	5,4	1,0	123,2
Припадає на 1 га ріллі:				
– виробничих витрат, тис. грн.	19,7	19,9	0,1	100,7
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	12964,2	13340,8	376,6	102,9
Повна собівартість продукції, тис. грн.	11011,5	11085,6	74,1	100,7
Прибуток, тис. грн.	1952,7	2255,2	302,5	115,5
Рівень рентабельності, %	17,7	20,3	2,6	

Зменшення вартості основних фондів на 49,4 тис. грн. на 100 га угідь або на 9,1% вказує на необхідність оновлення фондів основного призначення за рахунок впровадження цифрової технології. Крім цього пропонується переглянути структуру активів, зменшити малоефективне навантаження та оптимізувати технічний парк. Встановлено, що при впровадженні бізнес

планування виробничі витрати на 100 га зростатимуть незначно - лише на 13,3 тис. грн. чи на 0,7%, що є прийнятним у контексті загального підвищення продуктивності. Крім цього показники валової та товарної продукції на 100 га зростають відповідно на 286,5 тис. грн. чи 12% і 67,5 тис. грн. Тобто відбуватиметься підвищення виробництва продукції з одиниці площі та загальне зростання ефективності агровиробництва. Важливим є покращення показників продуктивності праці: обсяг валової продукції на одну люд.-годину зростатиме на 93,9 грн., на одного працівника - на 177,6 тис. грн. Відбудеться це за рахунок раціонального завантаження персоналу та використання цифрових рішень ERP-системи AgroPlan. Витрати на 1 га ріллі залишаються майже незмінними +0,1 тис. грн., або +0,7%, що свідчить про стабільний витратний рівень за відсутності ресурсного перевантаження.

Доведено й ріст витрат від впровадження бізнес планування на 376,6 тис. грн. а прибутку - на 302,5 тис. грн., що є результатом поєднання підвищення продуктивності та збереження витрат на контрольованому рівні. Як наслідок, рівень рентабельності має підвищитися на 2,6 відсоткових пункти, що підтверджує загальне покращення економічної результативності. Отже, оптимізація структури виробництва забезпечує економічно обґрунтоване зростання прибутковості без суттєвого зростання витрат, підвищує продуктивність праці та покращує ефективність використання основних фондів. Підвищення економічної ефективності передбачає збільшення обсягів виробництва агропродукції і зростання доходу. Тому пропонується системний підхід щодо планування обсягів площ сільськогосподарських культур з одночасним впровадженням цифрових рішень ERP-системи AgroPlan.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1) Узагальнено наукові підходи до планування бізнесової діяльності аграрних підприємств в умовах непередбачуваних викликів, зокрема війни. Зроблено висновок про необхідність використання системного аналізу зовнішніх впливів, внутрішніх чинників, адаптивності управлінських рішень, технологічно-інноваційній модернізації та інституційному узгодженні дій. Доведено, що ефективна стратегія повинна включати прогнозування обсягів виробництва, оптимізацію ресурсного забезпечення, гнучке реагування на зміну середовища та оцінку фінансових можливостей реалізації запланованих заходів. Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових рішень, децентралізованої моделі управління та локалізованих планів з урахуванням регіональної специфіки. Визначено пріоритет щодо забезпечення готовності підприємств до трансформацій, розбудови стабільної системи комунікації, формування партнерських зв'язків та прогнозування ризиків, що дозволяє досягти сталості функціонування навіть у кризових умовах.

2) У результаті дослідження встановлено, що за п'ятирічний період базове підприємство підтримує економічну ефективність напрямку аграрного виробництва. Будо здійснено суттєву трансформацію посівної структури, скорочено площі під малорентабельними культурами, зокрема кукурудзою, горохом і ячменем, натомість посилено позиції озимої пшениці, ріпаку та соняшнику. Саме ці культури стали основним джерелом формування товарної продукції, забезпечивши 91,9% виручки у 2024 році. Стратегічна переорієнтація на високорентабельні напрямки дозволила досягти приросту загального обсягу товарної продукції на 96,0%. Структура посівів була приведена у відповідність до ринкової кон'юнктури та біологічних переваг окремих культур. Паралельно скоротилися загальні посівні площі на 4,3%, що пояснюється зовнішніми факторами, зокрема нестабільністю орендних відносин. Доведено, що зменшення земельного фонду було компенсоване інтенсифікацією виробництва та підвищенням ефективності на одиницю площі.

Тобто підприємство демонструє високий ступінь адаптації до змін зовнішнього середовища через переосмислення власної аграрної стратегії.

3) Аналіз використання трудових ресурсів засвідчив суттєве підвищення ефективності праці, що стало можливим завдяки оптимізації чисельності персоналу, впровадженню автоматизації та вдосконаленню технологічних процесів. Зменшення чисельності працівників на 25% відбулося паралельно зі зростанням валової продукції на 85,9% та товарної - на 96%, що підтверджує інтенсифікацію трудової діяльності. Прямі затрати праці скоротилися на 21,6%, тоді як річна та погодинна продуктивність праці зросли відповідно на 147,9% і 137,1%. Фінансово-виробничі результати діяльності підприємства у 2020–2024 роках вказують на зростання прибутковості навіть за умов скорочення інвестицій в основні фонди. Незважаючи на зменшення вартості основних засобів на 24,5%, фондівіддача зросла на 146,2%, а фондоємність знизилася на 59,4%, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Зросла також рентабельність активів на 8,5 в.п., а прибуток збільшився на 130,2%, перевищивши темпи зростання витрат. Це стало можливим завдяки грамотному управлінню витратами, перегляду посівної структури та раціональному використанню обігових коштів, вартість яких зросла на 37,7%. Водночас встановлено проблему зношення матеріально-технічної бази, що потребує закладення інвестицій у бізнес-план на наступний період. Загальна картина свідчить про підвищення стійкості підприємства та створення внутрішніх резервів для впровадження інновацій без зовнішнього залучення ресурсів.

4) Аналіз динаміки валової аграрної продукції у 2020–2024 роках із використанням трендових моделей підтвердив стабільне зростання виробничих обсягів підприємства з характерною циклічністю, зумовленою погодними й ринковими коливаннями. Аналітичне вирівнювання засвідчило позитивну траєкторію з поступовим уповільненням приросту, що потребує гнучких управлінських рішень. Кореляційно-регресійне моделювання виявило сильну залежність рентабельності від погодинної продуктивності праці, рівня забезпечення основними фондами та валової продукції з 1 га. Коефіцієнт

детермінації 0,9892 підтверджує, що 98,92% змін рентабельності зумовлені саме цими чинниками. Це створює аналітично обґрунтовану основу для запровадження цифрових технологій у бізнес-плануванні. Інтеграція цифрових рішень у аграрне управління дозволить підвищити ефективність, стабілізувати фінансові показники та забезпечити контроль над ризиками розвитку.

5) У межах стратегічного плану масштабування діяльності товариства визначено, що пріоритетним напрямом розвитку є цифрова трансформація агровиробництва. Цифровізація дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень завдяки точному моніторингу та прогнозуванню. Результати фінансової діяльності у 2024 році свідчать про сформований резерв інвестиційного потенціалу. Обґрунтовано, що прибуток підприємства може бути спрямований на впровадження ERP-рішення AgroPlan. Така система забезпечує автоматизоване управління ресурсами, сівозміною, польовими роботами та витратами. Розроблений програмний продукт враховує специфіку аграрного виробництва та передбачає використання елементів штучного інтелекту. Прогноз ефективності доводить зростання доходу на 1555,7 тис. грн, прибутку – на 1985,8 тис. грн, а рентабельність підвищується на 19,5 відсоткових пунктів. Інтеграція технологічного та агрономічного потенціалу формує синергетичну модель розвитку, оскільки підвищиться урожайність, забезпечиться стійкість бізнес-моделі за воєнного часу.

6) У результаті оптимізації посівної структури на 2026 рік площу під кукурудзою рекомендовано скоротити на 34,6 га, що становить лише 24,7% від рівня 2024 року, а картоплю повністю вивести з обробітку. Натомість запровадити просо на 50,0 га як адаптивну культуру з високим попитом. Площу пшениці доцільно збільшити на 3,6 га, ячмінь збережено на рівні 30,0 га, а площі під ріпаком і соняшником зменшити незначно – на 0,2 га та 2,8 га відповідно. Відтак планується ресурсоощадна модель агровиробництва із зменшенням частки малорентабельних культур і збереженням високодохідних напрямків.

7) Запропонований проєктний сценарій супроводжується зростанням валової та товарної продукції відповідно на 286,5 тис. грн. та 67,5 тис. грн. у розрахунку на 100 га. Також очікується на покращення продуктивності праці на одного працівника на 177,6 тис. грн. і зростання прибутку на 302,5 тис. грн. при майже незмінному рівні витрат. Відтак, впровадження ERP-системи AgroPlan сприяє підвищенню ефективності, точності планування та раціональному використанню ресурсів, що зумовлює зростання рентабельності на 2,6 в.п.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 783 с. URL: https://feu.kneu.edu.ua/ua/depts4/k_menedzhmentu/agrm/agrm_praci/agrm_prazi/ecp_idapk/ (дата звернення 18.12.2024).
2. Басанець О., Красновська Я. Посівна озимих під урожай 2025 стала черговим стресом для агрономів: фокус на головні проблеми. Сайт. *SuperAgronom.com*. 2024. Жовтень. URL: <https://superagronom.com/articles/745-posivna-ozimih-pid-urojay-2024-stala-chergovim-stresom-dlya-agronomiv-fokus-na-golovni-problemi> (дата звернення 12.11.2024).
3. Безугла Ю., Овчаренко М. Стратегічно-цільові напрями управління ризиками на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 19(38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/687/587> (дата звернення 10.11.2024).
4. Бєлко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 106 – 111. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/663321.pdf> (дата звернення 18.01.2025).
5. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення 19.11.2024).
6. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризіві заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/9.pdf (дата звернення 14.04.2025).
7. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36–43. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.1.36](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.1.36)

8. Дашутіна Л.О., Недельніцина Д.Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 44. С. 53 – 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1819> (дата звернення 19.02.2025).
9. Демчук О., Русин-Гриник Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-143> (дата звернення 12.04.2025).
10. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення 14.02.2025).
11. Дзядук Г.О. Концептуальні положення стратегії розвитку малого та середнього агробізнесу в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 2(54). URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4643/1/%D0%94%D0%B7%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення 18.12.2024).
12. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 50. 2020. С. 113 – 120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення 15.11.2024).
13. Ефективність ERP систем для агробізнесу. Спрощення ведення бізнесу через цифрові інновації. *Сайт*. <https://elevator.com.ua> URL: <https://elevator.com.ua/blog/efektyvnist-erp-system-dlya-ahrobiznesu-sproshchennya-vedennya-biznesu-cherez-tsyfrovi> (дата звернення 15.05.2025).
14. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВВР, 2023, № 83, ст. 302, [№ 3928-IX від 22.08.2024](#) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3221-20#n35> (дата звернення 05.10.2024).
15. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астафєв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *АгроСвіт*.

2024. № 7. С. 23 – 31. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3393/3429> (дата звернення 15.04.2025).
16. Ковбаса О.М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4813/4753> (дата звернення 17.02.2025).
17. Ковбаса О.М., Максичка А.Ю. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3729/3651> (дата звернення 21.03.2025).
18. Копитець Н.Г., Волошин В.М. Розвиток агробізнесу в кризових умовах. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. URL: https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/koputets_64-76.pdf (дата звернення 24.03.2025).
19. Копчак Ю.С., Матвеєв М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/45v3KYjl/> (дата звернення 25.11.2024).
20. Косач І.А. Теоретико-прикладні засади стратегічного управління капіталізацією агропромислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3296/3332> (дата звернення 25.11.2024).
21. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення 15.03.2025).
22. Крюков Д. ІТ-рішення для агро: максимум можливостей. *Пропозиція*. 2024. URL: <https://propozitsiya.com/ua/it-rishennya-dlya-agro-maksymum-mozhlyvostey> (дата звернення 26.11.2024).

23. Курило Ю.А. Удосконалення формування і реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. № 15. 2024. С. 80 – 88. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4285> (дата звернення 09.10.2024).
24. Лукашик В. Діяльність аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій та його обліково-правове забезпечення. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-150> (дата звернення 15.04.2024).
25. Лупенко Ю., Шпикуляк О., Малік М. Розвиток сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу та перспективи повоєнного відновлення України. *Аграрна економіка*. 2023. Т.16., № 1-2. С. 9 – 22. URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_2.pdf (дата звернення 09.01.2025).
26. Ляшенко Н.В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958> (дата звернення 11.01.2025).
27. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення 16.02.2025).
28. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 133 — 139. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41206> (дата звернення: 14.12.2024).
29. Мовчанюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740/2656> (дата звернення: 11.04.2025).

30. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С.418 – 424. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf (дата звернення: 10.03.2025).
31. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2015. № 24. С.7-10. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/3670/1/AS_2015_24_7-10.pdf (дата звернення: 12.11.2024).
32. Негрей М.В., Тараненко А.А., Костенко І.С. Аграрний сектор України в умовах війни; проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474/1420> (дата звернення: 18.04.2025).
33. Несмачна М., Красновська Я. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. *SuperAgronom.com*. 2025. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosector-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki> (дата звернення 19.03.2025).
34. Обух В. Урожай 2024: попередні прогнози. *УКРІНФОРМ*. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3827456-urozaj2024-poperedni-prognozi.html> (дата звернення 19.02.2025).
35. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін : аналіт. доп. / В.М. Русан, Л.А. Жураковська, Я.А. Жаліло та ін. Київ : НІСД. 2024. 47 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-07/ad_klimagrosector_03_07_24_zminena.pdf (дата звернення 20.03.2025).
36. Петрук І.П. Роль та значення криз у сучасних економічних системах. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25. № 1. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8357/1/10.pdf> (дата звернення 12.01.2025).
37. Песцов В.В. ERP-системи в управління ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 337 – 344. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4997/4944> (дата звернення 18.11.2024).

38. Писаренко С.В., Іванько М.В., Грицаєнко М.О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч.2. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/7.pdf (дата звернення 12.03.2025).

39. Польова Н.М., Бойко А.О., Гуляйко А.П. Значення малих форм підприємництва в стратегії розвитку аграрного бізнесу. *Держава та регіони*. 2024. № 2 (132). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/2_2024/17.pdf (дата звернення 12.10.2024).

40. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Вид-во ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25408.pdf> (дата звернення 23.01.2025).

41. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. [О.В. Собкевич, А.В. Шевченко, В.М. Русан, Л.А. Жураковська]; за ред.. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-04/stiykist-realsektor-dopovid_gotove.pdf (дата звернення 11.12.2024).

42. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. №9 (97). С.158 – 161. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220> (дата звернення 23.11.2024).

43. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomichniy-analz-dyalnost-pdprimstva-savitska-gv.html> (дата звернення 28.11.2024).

44. Савченко В.М., Кононенко Л.В., Сушич В.С. Стратегічні напрями сільського розвитку в умовах становлення AGRICULTURE 5.0. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 182-186. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1483> (дата звернення 20.01.2025).
45. Сухорукова Г. Аграрний бізнес під час війни: труднощі та перспективи. 2022. Business HUB. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agrarnyj-biznes-pid-chas-vijny-trudnoshhi-ta-perspektyvy> (дата звернення 28.02.2025).
46. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU.pdf (дата звернення 10.12.2024).
47. Цибульська С. Фермер шукає рентабельність: чи вигідно зараз йти в «нішу» *AgroPortal*. 2024. URL: <https://agroportal.ua/publishing/klub-agroeffektivnosti/fermer-shukaye-rentabelnist-chi-vigidno-zaraz-yti-v-nishu> (дата звернення 13.02.2025).
48. Управлінські системи в агробізнесі: проблеми та рішення. *Agroexpert*. 2018. URL: <http://surl.li/iulkoi> (дата звернення 17.10.2024).
49. Фурман І.В., Гонтарук Я.В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf (дата звернення 14.04.2025).
50. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда*. 15.03.2023 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення 19.12.2024).
51. Ярема Л.В., Замора О.І., Герчанівська С.В. Менеджмент у сфері регіонального агробізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/73.pdf (дата звернення 01.11.2024).

ДОДАТКИ

Результати кореляційно-регресійного методу

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,9946
R-квадрат	0,9892
Нормований R-квадрат	0,9569
Стандартна похибка	0,9286
Спостереження	5

Дисперсійний аналіз

<i>Результати</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	3	79,14	26,38	30,60	0,13
Залишок	1	0,86	0,86		
Всього	4	80,00			

Параметри кореляційно-регресійного рівняння

<i>Параметри кореляційно-регресійної моделі</i>	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижнє 95 %</i>	<i>Верхнє 95 %</i>
Y-перетин	-142,52	24,48	-5,82	0,11	-453,56	168,52
Змінна X 1	0,0130	0,02	0,74	0,59	-0,21	0,24
Змінна X 2	0,1835	0,03	7,06	0,09	-0,15	0,51
Змінна X3	0,0210	0,01	2,23	0,27	-0,10	0,14

Залишки

<i>Спостереження</i>	<i>Передбачене Y</i>	<i>Залишки</i>	<i>Стандартні залишки</i>
1	14,33	0,39	0,83
2	17,11	-0,64	-1,37
3	15,50	0,52	1,11
4	6,72	-0,19	-0,41
5	17,81	-0,08	-0,17

Вірогідність

<i>Персентиль</i>	<i>Y</i>
10	6,53
30	14,71
50	16,02
70	16,47
90	17,73



Рис. Використання ERP-рішень в бізнес плануванні аграрного виробництва

Додаток В

**План з оптимізації виробничої програми аграрного виробництва
товариства**

Значення	Площі посіву							ліва частина	Знак	Права частина
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7			
	11,36	59,58	30,00	153,85	47,21	0,00	50,00			
Обмеження										
Назва	Коефіцієнти									
Контракт за кукурудзою	17,6	0	0	0	0	0	0	200,0	>=	200,0
Контракт за пшеницею	0	33,4	0	0	0	0	0	5330,0	>=	5200,0
Контракт за ячменем	0	0	30,0	0	0	0	0	900,0	>=	900,0
Контракт за ріпаком	0	0	0	22,1	0	0	0	3400,0	>=	3400,0
Контракт за соняшником	0	0	0	0	19,7	0	0	2900,0	>=	2900,0
Контракт за картоплею	0	0	0	0	0	20,3	0	0,0	>=	0,0
Контракт за просом	0	0	0	0	0	0	20,0	1000,0	>=	1000,0
Загальна площа посіву	1	1	1	1	1	1	1	552,0	<=	552,0
Межа посівної площі кукурудзи	1	0	0	0	0	0	0	11,4	<=	12,0
Межа посівної площі картоплі	0	0	0	0	0	1	0	0,0	<=	0,0
Межа посівної площі проса	0	0	0	0	0	0	1	50,0	<=	50,0
Критерій оптимальності										
Назва	Коефіцієнти							Розрахункове значення		
Загальний дохід, тис. грн.	138,5	4213,6	403,5	4411,4	3304,6	0,0	869,1	13340,8	→	Max
Загальні витрати, тис. грн.								11085,6		
Прибуток, тис. грн.								2255,2		