

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут – Економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»

КРБ.ТПТтаУБ.1.577-03.П.2.8

Здобувач: _____ Корома Ольга Олександрівна
Підпис

Керівники: _____ PhD,ст.викладач Богданов О.О.
Підпис

_____ PhD,викладач Літвінов Д.О.
Підпис

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від _____ 2025 р., протокол № _____

Завідувач кафедри

ТПТтаУБ

_____ Наталія БАСЮРКІНА

Підпис

Одеса – 2025 р

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ
І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна**

Навчально-науковий інститут – Економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри ТПТтаУБ

_____ д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.

« _____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачки Ольги Короми

(ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Бізнес-планування проекту розвитку аграрного підприємства»
затвердженою наказом ОНТУ від 26.09.2024 р. № 577-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи _____ 2025 р.
3. Вихідні дані роботи: дані Державної служби статистики України, методичні вказівки кафедри ТПТтаУБ ОНТУ, підручники і посібники, монографічний матеріал, аналітичні дані спеціалізованих Інтернет-видань, ЗМІ, дані підприємств, установ і організацій України.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: Анотація. Зміст. Вступ. Розділ 1 Теоретичні засади бізнес-планування розвитку аграрного підприємства, Розділ 2 Аналіз та оцінка ефективності виробництва аграрних підприємств, Розділ 3 Обґрунтування проектних заходів щодо підвищення ефективності господарювання аграрних підприємств Розділ 4 Охорона праці, Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиць – 8, рисунків – 2.
6. Дата видачі завдання _____ 2024 р.

Керівник: _____ PhD, ст. викладач Богданов О.О.

Підпис

Завдання прийняв до виконання _____ Корома О.О.

Підпис

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Аналіз літератури. Збір статистичних і аналітичних даних стосовно аспектів бізнес-планування розвитку аграрного підприємства	04.09.2024 – 29.09.2024 рр.	Виконано
2.	Теоретичне обґрунтування розробки бізнес-планування розвитку аграрного підприємства	02.10.2024 – 21.11.2024 рр.	Виконано
3.	Загальна характеристика й оцінка розвитку підприємств аграрного бізнесу Білгород-Дністровського району Одеської області.. Аналіз вирішення проблем аграрного бізнесу під час воєнного стану в Україні. Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів	22.11.2024 – 26.01.2025 рр.	Виконано
4.	Обґрунтування вибору напрямку проєктного рішення. Бізнес проєкт розвитку агробізнесу з використанням дисипативного структурування, бенчмаркінгу, самоорганізації й самонавчання. Техніко-економічне обґрунтування та оцінка ефективності проєкту	27.01.2025 - 07.04.2025 рр.	Виконано
5.	Охорона праці	08.04.2025 – 08.05.2025 рр.	Виконано
6.	Оформлення роботи та її рецензування	09.05.2025 – 17.05.2025 рр.	Виконано
7.	Перевірка роботи на плагіат, рецензування та розгляд на випускаючій кафедрі	18.05.2025 – 10.06.2025 рр.	Виконано
8.	Захист роботи	19.06.2025 р.	Виконано

Керівник _____ PhD, ст. викладач Богданов О.О.

Підпис

Здобувач-дипломник _____ Корома О.О.

Підпис

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Корома О.О.

Підпис

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

Кваліфікаційна робота містить 107 сторінок, 4 таблиці, 16 рисунків, 48 літературних джерел, 4 додатки.

Метою роботи є розробка ефективного бізнес-плану розвитку аграрного підприємства з урахуванням сучасних економічних умов, ринкових тенденцій та специфіки сільськогосподарського виробництва.

Об'єктом аналізу, узагальнень і дослідження є економічні відносини, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств Білгород-Дністровського району Одеської області, зокрема в аспектах планування, організації та управління ресурсами для забезпечення його сталого розвитку в умовах ринкової економіки.

Завданням роботи передбачено дослідження теоретичних основ бізнес-планування в аграрному секторі, аналіз сучасного стану та основних економічних показників діяльності аграрного підприємства, а також виявлення ключових чинників, що впливають на його ефективність. У межах дослідження ставиться мета розробити бізнес-план проекту розвитку підприємства з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва, ринкової кон'юнктури та інвестиційних потреб.

За результатами роботи сформульовано висновки стосовно теоретико-методичних підходів до бізнес-планування в аграрному секторі, практичних аспектів функціонування аграрного підприємства, а також ефективності запропонованого проекту розвитку. У висновках узагальнено результати аналізу виробничо-господарської діяльності, обґрунтовано доцільність реалізації бізнес-плану.

Отримані результати рекомендовані до використання в практичній діяльності аграрного підприємства з метою вдосконалення його діяльності, зокрема в частині стратегічного планування, управління ресурсами, підвищення економічної ефективності та забезпечення сталого розвитку в умовах конкурентного ринку.

Ключові слова: бізнес-план, аграрне підприємство, розвиток, інвестиції, стратегія, економічна ефективність, сільське господарство, планування, фінансові показники, конкурентоспроможність.

Рік виконання роботи – 2024-2025.

Рік захисту роботи – 2025.

ANNOTATION

for the Bachelor's Qualification Thesis

The qualification thesis contains 107 pages, 4 tables, 16 figures, bibliography of 48 sources, and 4 appendices.

The aim of the thesis is to develop an effective business plan for the development of an agricultural enterprise, taking into account modern economic conditions, market trends, and the specifics of agricultural production. The object of the analysis, generalizations, and research is the economic relations that arise in the course of the production and economic activities of the agricultural enterprise Bilhorod-Dnistrovskyi district, Odessa region, particularly in the aspects of planning, organization, and resource management to ensure its sustainable development in a market economy.

The tasks of the thesis include the study of the theoretical foundations of business planning in the agricultural sector, the analysis of the current state and the main economic indicators of the enterprise's activities, as well as the identification of key factors affecting its efficiency. The study aims to develop a business plan for the enterprise's development project, taking into account the specifics of agricultural production, market conditions, and investment needs. Based on the results of the work, conclusions have been formulated regarding theoretical and methodological approaches to business planning in the agricultural sector, practical aspects of agricultural enterprise functioning, and the effectiveness of the proposed development project. The conclusions summarize the results of the analysis of production and economic activities and justify the feasibility of implementing the business plan.

The obtained results are recommended for practical use by the agricultural enterprise to improve its activities, particularly in the areas of strategic planning, resource management, enhancing economic efficiency, and ensuring sustainable development under competitive market conditions.

Keywords: business plan, agricultural enterprise, development, investments, strategy, economic efficiency, agriculture, planning, financial indicators, competitiveness.

Year of completion: 2024-2025.

Year of defense: 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Суть, значення, сучасні підходи та концепції бізнес-планування в аграрному секторі.....	9
1.2. Невирішені питання та проблеми.....	19
1.3. Теоретичні основи формування бізнес-плану аграрного підприємства...23	
Висновки до розділу	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	29
2.1. Загальна характеристика й оцінка розвитку підприємств аграрного бізнесу	29
2.2. Аналіз вирішення проблем аграрного бізнесу під час воєнного стану в Україні	36
2.3. Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів.....	39
Висновки до розділу	47
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	50
3.1. Обґрунтування вибору напрямку проєктного рішення.....	50
3.2. Бізнес проєкт розвитку агробізнесу з використанням дисипативного структурування, бенчмаркінгу, самоорганізації й самонавчання	55
3.3. Техніко-економічне обґрунтування та оцінка ефективності проєкту.....	59
Висновки до розділу	64
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ.....	66
4.1. Безпека умов праці на підприємстві.....	66
4.2. Аналіз шкідливих і небезпечних факторів.....	67
4.3. Заходи з охорони праці в рамках реалізації проєкту.....	68
4.4. Ефективність заходів з охорони праці.....	70
Висновки до розділу	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	76
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Сільське господарство є однією з провідних галузей економіки України, яка відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу та підтримці зайнятості в сільських регіонах. У контексті сучасних викликів, пов'язаних із глобальними змінами клімату, нестабільністю ринків, обмеженістю ресурсів та необхідністю підвищення конкурентоспроможності, актуальність ефективного управління аграрними підприємствами зростає в рази. Одним з ключових інструментів такого управління виступає бізнес-планування, яке дозволяє обґрунтовано оцінити потенціал підприємства, спрогнозувати результати діяльності та знизити ризики прийняття невдалих управлінських рішень.

В умовах ринкової економіки бізнес-планування стає основою формування стратегії розвитку підприємства, визначення його місії, пріоритетів та конкретних шляхів досягнення поставлених цілей. Особливо це стосується аграрної сфери, де ефективне планування повинно враховувати не лише економічні, а й біологічні, природно-кліматичні та соціальні чинники. Розробка бізнес-плану дозволяє сформулювати цілісне уявлення про підприємство, його внутрішній потенціал і можливості адаптації до змінного зовнішнього середовища.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства через впровадження дієвих інструментів планування, оцінки ризиків, пошуку інвестиційних можливостей та визначення стратегічних напрямів модернізації. Враховуючи специфіку сільськогосподарського виробництва, важливо не лише теоретично обґрунтувати доцільність бізнес-планування, а й практично реалізувати його положення через детальний аналіз господарської діяльності та впровадження інноваційного проекту.

Мета роботи полягає в розробці ефективного бізнес-плану розвитку аграрного підприємства, який базується на глибокому аналізі його поточної

діяльності, виявленні резервів зростання та впровадженні проєктних рішень, спрямованих на підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності.

Для досягнення цієї мети у кваліфікаційній роботі поставлено **завдання**: вивчити теоретичні засади бізнес-планування, охарактеризувати діяльність конкретних аграрних підприємств, здійснити економічний аналіз їх ресурсного та фінансового потенціалу, запропонувати шляхи удосконалення виробничих процесів, а також розрахувати очікуваний економічний ефект від реалізації проєкту.

Об'єктом дослідження виступають економічні відносини, що формуються в процесі діяльності аграрного підприємства в умовах ринку.

Предмет дослідження є механізми та інструменти бізнес-планування розвитку агробізнесу у Білгород-Дністровському районі Одеської області.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: аналіз, синтез, порівняння, економіко-математичне моделювання, експертні оцінки.

Наукова новизна роботи полягає у поєднанні теоретичних положень бізнес-планування з практичним застосуванням інноваційного проєкту, що враховує реалії сучасного аграрного виробництва. Практична цінність результатів дослідження визначається можливістю впровадження запропонованих рішень на підприємстві з метою підвищення продуктивності, ефективного використання ресурсів та оптимізації управлінських процесів.

Структура роботи складається з чотирьох розділів, у яких послідовно розкривається теоретичний базис теми, здійснюється аналіз об'єкта дослідження, пропонуються проєктні рішення та розглядаються питання охорони праці. У кінці кваліфікаційної роботи подано висновки та рекомендації щодо впровадження розробленого бізнес-плану в практику господарювання.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення, сучасні підходи та концепції бізнес-планування в аграрному секторі

Бізнес-планування в аграрному секторі є складовою частиною стратегічного управління підприємством та відіграє ключову роль у формуванні його конкурентоспроможності, підвищенні ефективності виробництва та досягненні стабільного економічного зростання. Особливість аграрного бізнесу полягає у високій залежності від сезонності, природно-кліматичних умов, обмеженого терміну зберігання продукції та специфіки виробничого циклу, що вимагає ретельного планування всіх етапів діяльності підприємства.

Сутність бізнес-планування полягає в розробці обґрунтованої стратегії дій підприємства, яка дозволяє досягти поставлених цілей з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів впливу. Бізнес-план — це інструмент, що поєднує аналіз поточної ситуації, оцінку ринку, визначення цілей, планування ресурсів, маркетингову та фінансову стратегії, прогноз ризиків і очікуваних результатів. [7, с. 7]

У контексті аграрного підприємництва бізнес-планування набуває особливого значення. Зокрема, воно дозволяє:

- формувати реалістичне бачення напрямів розвитку підприємства;
- забезпечувати економічне обґрунтування управлінських рішень;
- залучати інвестиції шляхом демонстрації фінансової доцільності проєктів;
- здійснювати контроль за реалізацією запланованих заходів;
- прогнозувати ризики, пов'язані з погодними умовами, ринковими змінами та коливаннями цін;
- сприяти адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Бізнес-план також є важливим документом для взаємодії з банками, інвесторами, постачальниками й органами влади. Він виконує функцію комунікаційного інструменту, що дозволяє зацікавленим сторонам оцінити стан підприємства, його потенціал і перспективи розвитку.

У світовій практиці бізнес-план вже давно став загальноприйнятим способом надання комерційної інформації та основою для ведення ділових переговорів. А з розвитком ринкових відносин в нашій країні та розширенням міжнародних економічних зв'язків бізнес-планування стає одним з найважливіших елементів забезпечення конкурентоспроможності та успішної виробничо-фінансової діяльності підприємства. На основі бізнес-плану здійснюється оцінка комерційної доцільності вкладення коштів і розрахунок економічної ефективності бізнес-ідей та інвестиційних рішень. Саме тому добре продуманий бізнес-план може стати ключовим кроком у побудові успішного та стійкого сільськогосподарського підприємства

З огляду на інтеграцію України до глобального аграрного ринку, посилення конкуренції та потребу у впровадженні сучасних технологій, бізнес-планування слугує необхідним засобом адаптації, модернізації та інноваційного розвитку аграрного виробництва.

Бізнес-планування діяльності аграрних підприємств виконує наступні функції: – обґрунтовує концепцію напрямів діяльності, суть ідеї. Іноді підприємцям доводиться відмовлятися від бізнес задумок через серйозні перешкоди та риси; – характеризує фактичні результати діяльності за певний період. У разі відхилення від планових показників можна визначити, наскільки ці відхилення сприятливі чи небажані, а також спроектувати програму подальших дій; – аргументує залучення інвестицій у сільськогосподарське підприємство й отримання позикових коштів. Структура бізнес-планів змінюється залежно від їх цільового призначення: – бізнес-план, розроблений з метою узагальнення попереднього розвитку сільськогосподарської організації; – бізнес-план, спрямований на реалізацію розробленої стратегії розвитку сільськогосподарської організації (включаючи механізми та способи

реалізації цілей і стратегічних завдань); – бізнес-план як інструмент, що включає розробку, техніко-економічне та фінансове обґрунтування проєктів і програм розвитку підприємства; – бізнес-план як документ, що сприяє залученню фінансових і матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації внутрішньогосподарських проєктів і програм. – бізнес-план, розроблений для залучення високоефективних партнерів до реалізації внутрішньогосподарських планів, проєктів і програм; – бізнес-план, розроблений з метою фінансового оздоровлення сільськогосподарської організації; – бізнес-план, розроблений для реалізації інвестиційного проєкту в системі аграрного виробництва; – бізнес-план, розроблений для здійснення лізингової угоди або одержання банківського кредиту; – бізнес-план, розроблений для запровадження нововведень (інновацій) у сільськогосподарській організації чи агрофірмі; – бізнес-план, розроблений з метою зниження ступеня ризику в процесі розвитку сільськогосподарського підприємства, його виробничої, науковотехнічної, фінансової, зовнішньоекономічної діяльності; – бізнес-план, розроблений з метою формування позитивного іміджу думки щодо сільськогосподарської організації, її розвитку, планів діяльності, ступеня соціальної відповідальності та значущості.

Хоча бізнес-плани і відрізняються за своєю структурою та змістом, однак мають деякі спільні риси: пропонують і описують бізнес-моделі, продукти чи послуги, характеризують відповідні ринки, способи виробництва та надання послуг. Традиційно бізнес-план складається з 10–12 послідовних розділів: резюме – загальна характеристика сільськогосподарської організації – характеристика сільськогосподарських товарів та послуг – ринки збуту продукції – конкуренція й інші зовнішні чинники – стратегія маркетингу – виробничий план – організаційний план – юридичний план – оцінка ризиків й управління ними – фінансовий план. Незважаючи на переваги від використання стратегічного та бізнеспланування, існує і ряд бар'єрів, що перешкоджають їх широкому застосуванню у процесі управління. У бізнес-

плані витрати на фінансування відіграють вирішальну роль. Останніми роками у сільському господарстві спостерігається чітка тенденція до зменшення кількості господарств, які обробляють більшу корисну площу або утримують більшу кількість тварин. Середня вимога до капіталу для сільськогосподарської операції становить трохи менше 120 000 євро. Так, у Німеччині налічується близько 300 000 агрохолдингів. Близько 46 % господарств обробляють площу менше 20 га, майже 75 % – утримують худобу, 90 % усіх господарств спеціалізуються на тваринництві або рослинництві і лише 10 % ведуть змішане сільське господарство. Статистика показує, що компанії, які спеціалізуються на переробці, можуть досягти найвищих показників виробництва (364 000 євро). У Німеччині особливістю бізнес-плану в сільському господарстві є визначення нормативної продукції, тобто ключової цифри для розрахунку економічного розміру бізнесу [1]. Складання бізнес-плану – це складний системний процес, що, як і саме підприємництво, не тільки потребує ретельного дослідження галузі та ринку, але й має визначену письмову основу. Для компанії, що розвивається, професійний бізнес-план є не лише необхідним матеріалом для пошуку інвестицій, а й необхідністю для проведення всебічного аналізу та зміни позицій компанії щодо поточної ситуації і майбутніх стратегій розвитку.

Таким чином, бізнес-планування в аграрному секторі - це не просто управлінський документ, а стратегічна основа успішного функціонування підприємства, що забезпечує ефективне використання ресурсів, прогнозованість результатів та готовність до викликів зовнішнього середовища.

Питання бізнес-планування в аграрному секторі України активно розробляються вітчизняними та зарубіжними науковцями, проте досі залишаються актуальними і потребують подальшого вдосконалення. У численних наукових працях досліджено загальні аспекти бізнес-планування, проте специфіка аграрного виробництва часто розглядається лише поверхнево або фрагментарно.

У фундаментальних дослідженнях О.І. Амоші, В.М. Геєця, І.І. Лукінова, П.Т. Саблука, Л.М. Шевченко висвітлено теоретичні засади управління аграрною економікою, формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, а також шляхи підвищення ефективності агробізнесу. Їхні праці слугують основою для формування сучасного підходу до планування діяльності аграрних підприємств, з урахуванням економічних, організаційних та соціальних аспектів.

Серед зарубіжних авторів, чий доробок має вагомe значення для формування методологічної бази бізнес-планування, слід виокремити П. Друкера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа, М. Портера, які розробили концепції стратегічного менеджменту, аналізу конкурентного середовища, життєвого циклу підприємства та систем управління. Ці концепції широко застосовуються при формуванні бізнес-планів, зокрема для оцінки ринкових можливостей, визначення місії підприємства та оцінки ризиків.

У працях українських економістів розкрито підходи до створення бізнес-планів для підприємств різних форм власності. Деякі дослідники, як-от В.В. Захарченко, Н.М. Репіна, С.О. Литвин, досліджують методи розробки бізнес-планів із позицій практичного застосування в умовах ринку, акцентуючи увагу на адаптації інструментарію планування до української економічної дійсності.

Водночас, на сучасному етапі розвитку аграрного сектору в Україні, все ще існує брак комплексних методичних підходів до бізнес-планування саме для сільськогосподарських підприємств. Недостатньо вивченими залишаються питання планування в умовах нестабільності ринкової кон'юнктури, інфляційних процесів, воєнних дій, кліматичних змін і трансформації земельних відносин. Також актуальними залишаються аспекти цифровізації агробізнесу та інтеграції інновацій у процес планування.

Окрім того, у науковій літературі бракує практико-орієнтованих досліджень, що враховують регіональні особливості розвитку аграрного виробництва, різний рівень технічного оснащення підприємств, доступ до фінансів, кредитних ресурсів і державної підтримки.

Отже, попри наявність значного обсягу наукових напрацювань, проблема бізнес-планування в аграрному секторі України залишається багатоаспектною та вимагає подальшого поглиблення досліджень з урахуванням сучасних викликів та інноваційних змін. Це підтверджує доцільність обраної теми дипломної роботи та підкреслює її теоретичну і практичну значущість.

Підходи до бізнес-планування формуються на основі сучасної теорії управління, яка охоплює стратегічне, тактичне та оперативне планування. Стратегічне планування пов'язане з довгостроковим прогнозом розвитку підприємства, встановленням його місії, глобальних цілей і способів їх досягнення. Тактичне планування деталізує стратегію, визначає середньострокові завдання, ресурси та засоби їх реалізації. Оперативне планування, у свою чергу, зосереджене на поточних процесах і має короткотерміновий характер.

Серед концепцій бізнес-планування виділяють процесний, системний, адаптивний та інноваційний підходи. Процесний підхід розглядає бізнес-планування як безперервний цикл аналізу, планування, реалізації та контролю. Для досягнення найкращого результату відповідні ресурси та діяльність, у якому вони працюють, потрібно розглядати як процес. Процесна модель підприємства складається з безлічі бізнес-процесів, учасниками яких є структурні підрозділи і посадові особи організаційної структури підприємства. Під бізнес-процесом розуміють сукупність різних видів діяльності, які разом створюють результат, що має цінність для самої організації, споживача, клієнта або замовника. При застосуванні процесного підходу структура управління підприємством включає два рівні: управління в рамках кожного бізнес-процесу; управління групою бізнес-процесів на рівні всієї організації. Саме процесний підхід є одним з основних принципів загального управління якістю (TQM), і якість кожного окремого процесу організації в сумі дає якість в цілому. Системний підхід передбачає узгодження всіх підсистем підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси,

персонал) для досягнення загальної мети. При застосуванні системного підходу до моделювання бізнес-процесів важливим є врахування особливостей діяльності підприємства та ідентифікування переваг та недоліків вже існуючої системи. Основними чинниками, що впливають на моделювання бізнес-процесів на підприємстві, є: специфіка діяльності підприємства; вид організаційної структури, її розміри; вимоги законодавства, клієнтів, партнерів; наявний документообіг та інформаційні технології; наявність фінансових та кадрових ресурсів для моделювання бізнес-процесів; механізми контролю та управління; вимоги, що пред'являються до персоналу, систем і функцій. Систематизація у моделюванні бізнес-процесів є багатоетапною і полягає у виконанні таких завдань: - виявлення і формалізація ключових для організації вимог до автоматизації бізнес-процесів і відповідна їх підготовка; Особливості застосування системного підходу до моделювання бізнес-процесів на підприємстві - впровадження або вдосконалення системи управління якістю на підприємстві; - створення системи запобігання ризикам; - налагодження контролю співпраці з контрагентами; - проектування і аналіз нових напрямків бізнесу або планування змін існуючих процесів і систем; - створення інформаційної бази з метою мінімізації ризиків втрати інформації при зміні відповідальних співробітників та спрощення документообігу; - створення регламентів бізнес-процесів для використання в роботі організації та навчання персоналу; - удосконалення посадових інструкцій співробітників в межах створених бізнес-процесів і можливе реформування організаційної структури з урахуванням бізнес-процесів; - аудит бізнес-процесів з метою з'ясування фактичної процедури протікання бізнеспроцесів, а також виявлення найбільш значущих ресурсів і ступеня їх використання; - підвищення ефективності бізнес-процесів за допомогою визначення проблемних місць і їх коригування; - встановлення об'єктивних оціночних показників ефективності бізнес-процесів, що характеризують бізнес процеси і їх результат . Оцінювання ефективності бізнес-процесів повинно бути чітко регламентоване в обчисленні певних показників. На основі аналізу

літературних джерел запропоновано десять основних критеріїв, за якими можна оцінити функціонування бізнес-процесів: 1) відповідність процесу – ідентифікування проблем, вимог чи бажань клієнта на предмет можливостей бізнес-процесів організації. Кожен процес повинен мати мету, яка передбачає пропозицію вигоди для клієнта. Це включає бажання та проблему клієнта, яку вирішує даний процес, а також унікальний спосіб, яким він цього досягає; 2) ефективність процесу – співвідношення витрат та ресурсів, що використовуються у процесі, порівняно з доходами. Прибуткове підприємство повинно розраховувати обсяги витрат на кожен процес і віддачу від кожного процесу, з якою він перетворює вхідні ресурси на продукт, послугу чи виконання робіт; 3) рівень залежності від контрагентів – вимірюють вплив постачальників та споживачів на якість виконання процесу та його часові межі. Налагодження ефективної співпраці з постачальниками та клієнтами є ключовим моментом для подальшого планування та моделювання бізнес-процесів; 4) довжина процесу – кількість проміжних ланок між вхідними ресурсами та вихідним продуктом впродовж одного бізнес-процесу. Ланки в процесі представляють загальну кількість незавершених входів і виходів, які містяться в процесі від постачальника до клієнта. 5) вартість процесу – загальні витрати на виробництво, постачання та збут продукції. Кожен процес має собівартість реалізованої продукції, що включає вартість вхідних ресурсів, витрати на перетворення процесу та витрати на підтримку, які дозволяють процесу виконувати свої цілі. 6) ресурсна продуктивність – співвідношення результатів, що виробляються процесом, і ресурсів, що споживаються цим процесом, включаючи обладнання, людей та інформаційні технології. Організації набувають активи з метою їх використання для отримання прибутку. Активи – це люди, інструменти та обладнання, засоби, інформаційні технології та інтелектуальну власність. Ресурсна продуктивність вимірює обсяги випуску продукції порівняно з витраченими активами для виконання цього процесу. 7) цикл процесу – вимірює час, необхідний від постачання вхідних ресурсів до доставки вихідного продукту. Цикл містить всі елементи

процесу, починаючи з розміщення замовлення у постачальника на доставку продукції; 8) рівень взаємозалежності завдань – рівень залежності елементів процесу один від одного, а також залежність між різними процесами у ході їх послідовного або паралельного виконання. Важливим кроком в управлінні бізнес-процесами є оптимізація часових меж за допомогою спрощення комунікацій в ході виконання процесів, скорочення кількості проміжних ланок, уникнення накладання процесів та встановлення певного рівня незалежності виконуваних робіт; 9) ефективність документообігу – рівень швидкості обороту ключових документів від моменту їх видання до моменту впровадження всіма працівниками, яких це стосується. Громіздкий документообіг та дублювання інформації є одними з найвагоміших перешкод для ефективного функціонування бізнес-процесів. Вирішенням цієї проблеми може бути створення уніфікованої електронної інформаційної бази з доступом усіх керівників відповідних процесів; 10) якість процесу – ступінь відповідності стандартам третіх сторін, зокрема, національним стандартам ДСТУ, стандартам ISO тощо. Адаптивний підхід акцентує увагу на здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що особливо актуально для аграрного сектору. Мета адаптивного управління – діагностувати всі процеси, що відбуваються всередині системи, досліджувати процеси, що виникають ззовні системи і на основі цього планувати майбутнє. Головна задача адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища. Погляд на адаптацію, як на пристосування є найбільш поширеним та характеризує саму суть адаптації й може використовуватися у будь-якій галузі науки. Це значення адаптації використовують в тих випадках, коли говорять про загальні питання, не заглиблюючись у суть проблеми.

Адаптивна динамічна концепція сучасного ризик-менеджменту реалізується не як одноразовий акт, а як процес. Даний процес активного демпфірування ризику протікає в часі паралельно основній господарській діяльності підприємства. Адаптивне управління передбачає пристосування

організації до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ з можливим корегуванням оперативних цілей, завдань і планів залежно від ситуації, що складається. Методи адаптивного правління економічними ризиками використовується у випадку необхідності швидкого реагування на різкі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища фармацевтичного підприємства. Основна його мета - усунення або зменшення несприятливих впливу цих змін. Загалом, адаптивний підхід можна вважати розвитком ситуаційного. Він характеризується значною гнучкістю, нетривалим часом управління об'єктом, наявністю ефективного зворотного зв'язку.

Натомість, антикризовий підхід полягає в тому, щоб мінімізувати ймовірність появи і наслідки можливих кризових явищ на підприємстві. Він являє собою систему стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на попередню діагностику банкрутства і фінансову стабілізацію. Щодо підприємств торгівлі фармацевтичною продукцією, то ці заходи повинні включати поряд з управлінням ризиками, динамічну оптимізацію фінансових, матеріальних та інформаційних потоків, вибір стратегії фінансування, а також комплекс організаційних та юридичних заходів щодо захисту бізнесу.

Інноваційний підхід зосереджений на впровадженні нових технологій, рішень і продуктів у процесі планування. Інноваційні підходи до формування бізнеспроцесів є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Вони дозволяють: – підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції або послуг; – підвищити гнучкість та адаптивність підприємства до мінливих умов; – створити нові можливості для розвитку підприємства. Дослідження інноваційних підходів до формування бізнес-процесів є важливим науковим завданням, оскільки це дозволяє: – краще зрозуміти роль бізнес-процесів у забезпеченні ефективності діяльності підприємства; – розробити теоретичні основи та практичні рекомендації щодо формування інноваційних бізнес-

процесів. Крім того, дослідження інноваційних підходів до формування бізнес-процесів має важливе практичне значення, оскільки дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, ефективніше використовувати інтелектуальний капітал та адаптуватися до мінливих умов ринку.

Бізнес-планування в аграрному секторі повинно враховувати такі специфічні особливості, як вплив погодних умов, біологічні цикли культур і тварин, ризики, пов'язані з технічним обслуговуванням сільгосптехніки, зберіганням продукції, логістикою тощо. Тому підходи до планування мають бути не лише економічно доцільними, а й практично адаптованими до реальних умов виробництва.

1.2. Невирішені питання та проблеми

Попри значну кількість напрацювань у сфері бізнес-планування, існує низка проблем, що ускладнюють впровадження ефективних механізмів планування в аграрному секторі України. До них належать: нестабільне законодавче поле, обмежений доступ до довгострокового фінансування, низький рівень цифровізації аграрних підприємств, недостатня кваліфікація управлінського персоналу, а також вплив зовнішніх чинників - зокрема воєнних дій, зміни клімату та цінової волатильності на світових ринках.

Важливим невіршеним питанням є розробка гнучких моделей планування, які дозволяли б оперативно реагувати на непередбачувані зміни та враховувати сценарне прогнозування. Потребують удосконалення й інструменти оцінки ризиків, зокрема пов'язаних із погодними катаклізмами, хворобами рослин і тварин, коливанням попиту на сільськогосподарську продукцію. Для виходу із кризового стану в агропромисловому комплексі уряд України розробив Національну програму розвитку основних галузей сільського господарства, ключовою метою якої є зупинення спаду агропромислового виробництва, досягнення раціональних норм споживання

продуктів харчування на душу населення, визначення основних напрямів економічних, спеціальних та правових відносин в аграрній сфері, створення економічного механізму функціонування різних форм власності та господарювання.

Стабільний розвиток сільськогосподарського виробництва можливий при докорінній зміні соціально-демографічної ситуації на селі, подоланні гострої депопуляції на основі підвищення народжуваності, матеріальній підтримці сільських сімей, ефективній міграційній політиці тощо. Сільськогосподарське виробництво має деякі особливості. А саме:

- природнокліматичні умови, структура ґрунту впливають на продуктивність праці;
- природнокліматичні фактори зумовлюють і ритм виробництва, його сезонний характер, значний розрив між робочим періодом і часом виробництва;
- особливості використання техніки, фінансування і формування доходів сільськогосподарських підприємств у зв'язку з сезонним характером виробництва;
- остаточний розмір доходів формується лише наприкінці року, після реалізації продукції;
- спеціалізація виробництва зумовлена географічними і природнокліматичними факторами;
- значна частина виробленої продукції споживається в середині господарств;
- велика залежність результатів виробництва від погодних умов вимагає створення в господарствах страхових фондів на випадок посухи, повені, іншого стихійного лиха.

Ринкова економіка передбачає розвиток та конкуренцію різних форм власності - державної, кооперативної, приватної і, відповідно, рівноправних видів господарювання - державних господарств, колективних сільськогосподарських підприємств, агропромислових об'єднань, фірм,

кооперативів, товариств, агрокомбінатів, орендних колективів, особистих підсобних та фермерських (селянських) господарств. Усі форми господарств мають право на функціонування, але в процесі еволюції, з урахуванням науково-технічного прогресу в сільському господарстві, природних умов, економічних і соціальних факторів, перспективи їх розвитку не однакові. Переважного розвитку набувають ті форми, які забезпечують найбільш високу продуктивність праці, ефективне використання землі за умови збереження її продуктивного потенціалу. З точки зору національних традицій і зарубіжного досвіду, поширеною формою господарювання на найближчу перспективу стало фермерське (селянське) господарство.

Також актуальним є питання формування методології розробки бізнес-планів, яка відповідала б реаліям малого та середнього аграрного бізнесу в Україні, включаючи фермерські господарства. На сьогодні більшість методик адаптовані до великих агрохолдингів і не враховують особливостей дрібних виробників.

У перспективі потребують вирішення такі завдання, як інтеграція бізнес-планування з цифровими технологіями, впровадження програм навчання з планування для керівників аграрних підприємств, а також підвищення доступності державної підтримки для реалізації проєктів розвитку.

Військові дії, які розгорнулися на території України з лютого 2022 року, спричинили масштабні руйнування інфраструктури, що має критичне значення для аграрного сектору. Одними з найбільш постраждалих об'єктів стали сільськогосподарські угіддя та виробничі потужності, що опинилися в зоні бойових дій. Вибухи, артилерійські обстріли та мінування призвели до знищення значних площ орних земель, садів, виноградників та інших сільськогосподарських територій. Це не лише унеможливило поточні і майбутні посівні кампанії, але й порушило екосистеми, які підтримували сільське господарство. Особливо значним викликом стало мінування аграрних земель. Важливо звернути увагу на те, що Україна наразі є однією з найбільш замінованих країн світу. За оцінками, сотні тисяч гектарів орних земель

забруднені мінами і боєприпасами, що не розірвалися. Це унеможлиблює їхнє використання для сільськогосподарських робіт, ставить під загрозу життя фермерів та робітників і потребує значних зусиль з розмінування. Міни та інші вибухонебезпечні предмети не лише обмежують доступ до цих територій, але й серйозно порушують екосистему, завдаючи шкоди ґрунтам і біорізноманіттю. Принагідно підкреслити, що руйнування також торкнулися транспортних мереж, які є життєво важливими для аграрної логістики. Пошкоджені дороги, зруйновані мости та пошкоджена залізнична інфраструктура значно ускладнили доставку сировини та готової продукції. Це створило перешкоди не тільки для внутрішнього транспортування, але й для експорту аграрної продукції, що є важливим джерелом доходів для України. Відновлення цих транспортних шляхів вимагає значних ресурсів і часу, що ще більше ускладнює ситуацію. Крім того, значних втрат зазнала інфраструктура зберігання і логістики. Зерносховища, складські приміщення, холодильні склади та логістичні центри були зруйновані або пошкоджені, що призвело до втрати значних обсягів зібраного врожаю та запасів. Втрата таких об'єктів негативно вплинула на можливості зберігання і розподілу сільськогосподарської продукції, що ще більше поглибило кризу в аграрному секторі. Важливо зазначити, що руйнування аграрної інфраструктури має довгострокові наслідки, які впливають на всі аспекти виробництва та постачання продукції. Відновлення цих об'єктів потребує значних інвестицій та часу, що є викликом для державного управління та планування в умовах війни. Це ставить перед аграрним сектором завдання швидкої адаптації та пошуку альтернативних рішень для підтримки життєдіяльності галузі. Не можна також оминути той факт, що поряд із руйнуванням фізичної інфраструктури, війна спричинила значні порушення в ланцюгах поставок аграрної продукції. Блокада портів, пошкодження транспортних шляхів і загальна небезпека пересування ускладнили транспортування як всередині країни, так і за її межами. Це створило значні проблеми для експорту української сільськогосподарської продукції, особливо зернових, які

традиційно займають провідні позиції на міжнародних ринках. Через блокаду морських портів, які є ключовими для експорту, аграрії були змушені шукати альтернативні шляхи доставки продукції. Відсутність можливості використовувати морські маршрути призвела до значного зниження обсягів експорту і зростання витрат на транспортування. Це, у свою чергу, вплинуло на економічну стабільність аграрного сектору і доходи фермерів.

1.3. Теоретичні основи формування бізнес-плану аграрного підприємства

Теоретичні основи бізнес-плану ґрунтуються на комплексному аналізі підприємницької діяльності, що передбачає вивчення ринку, ресурсного забезпечення, фінансових потреб та організаційної структури. Бізнес-план має певну структуру, яка забезпечує повноту інформації та послідовність прийняття рішень. [7, с. 17]

Стандартна структура бізнес-плану включає: резюме, характеристику підприємства, аналіз ринку, маркетингову стратегію, виробничий план, фінансовий план, аналіз ризиків, організаційно-управлінську структуру, графік реалізації проекту. Характеристика підприємства включає в себе:

1. Загальна інформація про підприємство:

1.1. Повна назва, організаційно-правова форма (наприклад, ТОВ, ФГ, ПП);

1.2. Дата створення та коротка історія розвитку;

1.3. Місце розташування, агрокліматична зона;

1.4. Основна спеціалізація (рослинництво, тваринництво, змішане виробництво тощо);

1.5. Юридичний статус та структура власності.

2. Організаційна структура:

2.1. Схема управління підприємством;

- 2.2. Основні підрозділи: адміністрація, виробничий відділ, бухгалтерія, агрономічна служба, складське господарство тощо;
- 2.3. Кількість штатних працівників, кадровий склад за кваліфікацією;
- 2.4. Наявність сезонних робітників.
3. Виробничо-ресурсна база:
 - 3.1. Земельний фонд: загальна площа, сільськогосподарські угіддя, паї, оренда;
 - 3.2. Наявність техніки та обладнання: трактори, комбайни, сівалки, теплиці тощо;
 - 3.3. Приміщення: ферми, склади, офісні приміщення;
 - 3.4. Водопостачання, електропостачання, інфраструктура.
4. Економічні показники:
 - 4.1. Основні напрями діяльності (вирощування культур, виробництво продукції тваринництва, переробка);
 - 4.2. Обсяги виробництва та реалізації продукції;
 - 4.3. Динаміка доходів, витрат, чистого прибутку;
 - 4.4. Рентабельність діяльності.
5. Фінансовий стан:
 - 5.1. Джерела фінансування (власні, кредити, лізинг);
 - 5.2. Заборгованість, кредитне навантаження;
 - 5.3. Основні інвестори або донори (за наявності);
 - 5.4. Звітність (баланс, звіт про фінрезультати).
6. Маркетингова діяльність:
 - 6.1. Основні споживачі та ринки збуту (внутрішній/зовнішній);
 - 6.2. Цінова політика, канали реалізації;
 - 6.3. Конкурентне середовище;
 - 6.4. Реклама, брендинг, участь у виставках тощо.
7. Екологічні та соціальні аспекти:
 - 7.1. Дотримання норм природоохоронного законодавства;
 - 7.2. Участь у громадах, соціальна відповідальність;

7.3. Програми утилізації відходів, збереження ґрунтів.

Аналіз ринку є важливою складовою бізнес-плану, що дозволяє оцінити потенціал реалізації продукції, визначити конкурентне середовище, виявити цільові споживчі сегменти, оцінити тенденції ціноутворення та ринкових змін. Для аграрного підприємства цей аналіз набуває особливого значення, оскільки сільськогосподарська продукція піддається сезонним коливанням попиту та пропозиції, а також залежить від кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринку. Ринок аграрної продукції характеризується високою конкуренцією, наявністю як дрібних фермерських господарств, так і великих агрохолдингів. В умовах глобалізації вітчизняні виробники стикаються з викликами міжнародної конкуренції, зміною вимог споживачів щодо якості продукції, екологічної безпеки, сертифікації тощо. Також важливим фактором є вплив державної політики — дотацій, квот, митних бар'єрів, механізмів підтримки експорту.

Маркетингове дослідження повинно охоплювати: – оцінку ємності ринку і його динаміки; – визначення основних споживачів (оптові покупці, переробні підприємства, торгові мережі); – аналіз конкурентів: їх частка на ринку, ціни, сильні та слабкі сторони; – тенденції споживчих вподобань, попиту на органічну продукцію, продукцію з доданою вартістю; – сезонні та регіональні особливості збуту.

На основі отриманої інформації формується маркетингова стратегія підприємства, яка є сукупністю рішень щодо позиціювання продукції, цінової політики, просування та каналів збуту. Основними елементами маркетингової стратегії аграрного підприємства є:

1. Цільовий ринок — визначення найбільш перспективних ринків збуту продукції (місцеві ринки, регіональні торгові мережі, експортні напрями).
2. Продуктова стратегія — створення унікальної торговельної пропозиції, диференціація продукції (наприклад, органічна сертифікована продукція, нові сорти, фасування).

3. Цінова політика — встановлення конкурентоспроможних цін з урахуванням витрат, попиту та цін на аналогічну продукцію конкурентів.

4. Комунікаційна політика — реклама, участь у ярмарках, аграрних виставках, створення сайту або сторінок у соцмережах, співпраця з агромедіа.

5. Збутова стратегія — прямі продажі, співпраця з оптовими компаніями, реалізація через аграрні кооперативи або електронні торговельні платформи.

Маркетингова стратегія повинна бути гнучкою і адаптивною, здатною враховувати зміни зовнішнього середовища, зміни споживчого попиту, політичні та економічні фактори. Ефективне впровадження стратегії дає змогу підприємству не лише стабільно реалізовувати свою продукцію, а й розширювати частку ринку, створювати позитивний імідж, зміцнювати відносини з клієнтами і забезпечувати сталий розвиток.

Основними етапами складання виробничого плану є: – визначення обсягів виробництва на основі ринкового попиту; – розрахунок потреби в посівному матеріалі, добривах, ЗЗР, паливі та техніці; – визначення кількості необхідної робочої сили на кожному етапі робіт; – планування календарно-послідовного графіка виконання робіт; – оцінка витрат на виробництво кожного виду продукції.

Виробничий план забезпечує основу для формування бюджету витрат підприємства, а також служить інструментом контролю та координації господарської діяльності. Він дозволяє завчасно виявити можливі вузькі місця, забезпечити раціональне використання ресурсів і досягнення запланованих економічних показників.

Фінансовий план є логічним продовженням виробничого, оскільки він охоплює грошовий вираз усіх процесів підприємства. Він містить прогнози доходів і витрат, формує бюджет грошових потоків, визначає потребу в інвестиціях та кредитах, обґрунтовує прибутковість і терміни окупності проєкту.

Фінансовий план, як правило, включає такі елементи: – прогноз реалізації продукції (ціни, обсяги, доходи); – калькуляцію собівартості продукції; – зведений план доходів і витрат; – план руху грошових коштів (Cash Flow); – розрахунок фінансових показників ефективності (прибуток, рентабельність, точка беззбитковості, ROI); – потребу в зовнішньому фінансуванні, план залучення кредитів або інвестицій.

Фінансовий план є надзвичайно важливим для оцінки життєздатності бізнес-проєкту, формування довіри з боку потенційних інвесторів, банків, донорських організацій та партнерів. Він дає змогу порівняти альтернативні сценарії розвитку, врахувати ризики та спрогнозувати стійкість підприємства до негативних змін ринкового середовища.

У сільському господарстві важливою є також інформація про сезонність, сівоzmіни, витрати на посівний матеріал, технічне забезпечення, потребу в робочій силі.

Формування бізнес-плану повинно базуватися на реалістичних прогнозах, ринковому аналізі та економічних розрахунках. Необхідно враховувати такі показники, як точка беззбитковості, рентабельність, термін окупності, індекс прибутковості, внутрішня норма дохідності. Застосування цих показників дозволяє обґрунтувати ефективність проєкту й аргументовано представити його потенційним інвесторам або кредиторам.

Таким чином, теоретична база бізнес-планування поєднує економічні, управлінські та технологічні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи системний підхід до управління аграрним виробництвом та його розвитку.

Висновки до розділу .

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи бізнес-планування аграрного підприємства, зокрема його сутність, значення, сучасні підходи та концепції. Встановлено, що бізнес-планування є важливим інструментом стратегічного управління, що забезпечує економічну обґрунтованість управлінських рішень, дозволяє оцінити виробничі й

фінансові можливості підприємства, спрогнозувати результативність обраної стратегії розвитку.

Окрему увагу приділено аналізу ступеня наукової розробки проблеми, виявлено основні недоліки й актуальні виклики, які залишаються недостатньо вирішеними в аграрному секторі. Також розглянуто базові елементи формування бізнес-плану, серед яких виробничий, фінансовий і маркетинговий аспекти. Виявлено, що ефективність бізнес-планування значною мірою залежить від гнучкості методів, адаптованості до умов господарства, точності оцінок ринку та якості управлінських рішень.

Загалом, перший розділ створює теоретичну основу для подальшого аналізу конкретного аграрного бізнесу та розробки бізнес-плану його розвитку у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Загальна характеристика й оцінка розвитку підприємств аграрного бізнесу

Аналіз та оцінка ефективності виробництва аграрних підприємств передбачає вибір об'єктів аналізу й розробку показників оцінки ефективності їхньої діяльності.

У якості об'єкту дослідження приймаємо розвиток агробізнесу у Білгород-Дністровському районі Одеської області, а для оцінки ефективності його розвитку – Показник оцінки розвитку бізнесу Порб [12, 16, с. 47].

$$\text{Порб} = (\text{Пср}, \text{Пнр}), \quad (2.1)$$

де Пср - показник оцінки стійкості розвитку бізнесу, як тренд динаміки чистого доходу за 3-4 цикли розвитку (9-12 років). Процес розвитку характеризується стійкістю при висхідному чи бічному тренді і нестійкістю, якщо тренд розвитку підприємства спадаючий;

$\text{Пнр} = (\text{Пвбп} * \text{Пвкс} * \text{Пвдн})$ – показник оцінки наявності розвитку підприємства бізнесу, як добуток трьох булевих характеристик $\{0; 1\}$, де Пвбп – показник відповідності результатів діяльності інклюзивному бізнес-проекту (проекування діяльності, що задовольняє потреби бізнесу, суспільства та держави); Пвкс – показник відповідності результатів діяльності базовій конкурентній стратегії підприємства (наявність синергії методів управління, що оцінюється системою цілей розвитку); Пвдн – показник відповідності методів управління державним нормативам.

Двійкова характеристика дозволяє оцінити наявність (при значенні 1) або відсутність (при значенні 0) розвитку під час певного виду оцінки, а добуток проміжних показників дозволяє отримати комплексний результат. Тож, якщо $\text{Пнр} = (1 * 1 * 1) = 1$, то у короткостроковому періоді маємо позитивну оцінку, а якщо $\text{Пнр} = 0$, то негативну.

В роботі для більшої наочності оцінки при розрахунку $Поср$, як коефіцієнта регресії доходу за роками, використовується нормоване значення доходу (кожен чистий дохід ділиться на максимальне за 3-4 цикли розвитку його значення), помножене на кількість прийнятих до аналізу років. Таке уявлення дозволяє на графіку продемонструвати не динаміку чистого доходу, а динаміку запасу стійкості розвитку, яка показує рівень запасу (якщо коефіцієнт регресії більше 0) або рівень дефіциту стійкості розвитку (якщо коефіцієнт регресії менше 0), якого не вистачає до бічного тренду, при якому підприємство вже здатне розвиватися ефективно.

Підприємство аграрного бізнесу ефективно розвивається, якщо показник $Порб = (Поср \geq 0, Понр = 1)$. На відсутність ефективного розвитку вказує відсутність виконання хоча б однієї з умов, коли або $Поср < 0$, або $Понр = 0$ [13, с. 3].

Аграрний бізнес у Білгород-Дністровському районі Одеської області контролює 10 тисяч гектарів орендованої землі, 3 тисячі пайщиків, основні засоби сільськогосподарських підприємств ДП Світанок-Агро – 4,2 тис. га, ДП Нова Царичанка-1 – 1,56 тис. га, ТОВ імені Мічуріна – 3,9 тис. га, ПП АК Агроток – 1,3 тис. га) і агротрейдера (ПП Аккерманзернопром). Особливістю бізнесу є орієнтація на вирощуванні й продажу органічного сільськогосподарського збіжжя. Строки переходу перелічних вище сільськогосподарських підприємств на органічне виробництво різні: 12, 10, 3, 2 роки, відповідно.

ДП Нова Царичанка-1 працює з 2007 року й займається вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства наведено в табл. 2.1. Відсоток операційних витрат на 1 грн. чистого доходу підприємства складає: матеріальні затрати, витрати на оплату праці + нарахування на соціальні заходи, амортизаційні відрахування – 57, 30, 6 %, відповідно.

Фінансові показники діяльності ДП Нова Царичанка-1, млн грн*

Рік	Чистий дохід	Собівартість	Інші операційні доходи	Доходи від експорту	Чистий фін. результат	Разом операційні витрати
2007	0,77	1,10	0,01	-	-0,75	1,50
2008	7,40	1,70	-	-	5,60	1,80
2009	3,10	5,00	6,40	-	3,00	13,0
2010	5,20	7,20	4,40	-	6,60	14,0
2011	4,20	3,40	1,20	-	0,11	4,70
2012	5,80	4,30	0,57	-	0,21	4,30
2013	10,0	5,90	0,29	8,5	2,90	7,40
2014	15,0	6,60	0,40	2,5	1,70	14,0
2015	31,0	12,0	0,00	4,5	1,50	18,0
2016	53,0	25,0	0,33	40,0	25,0	25,0
2017	35,0	13,0	25,0	15,0	21,0	14,0
2018	58,0	39,0	0,00	45,0	11,0	47,0
2019	48,0	20,0	6,20	45,0	25,0	30,0

Примітка. *Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства та [14, с. 36]

Отже, підприємство є рентабельним за останній цикл розвитку.

Основними витратами підприємства є витрати на ресурси й персонал.

Розрахунок показника сталості інклюзивного розвитку підприємства за 2007-2019 рр. наведено на рис. 2.1.

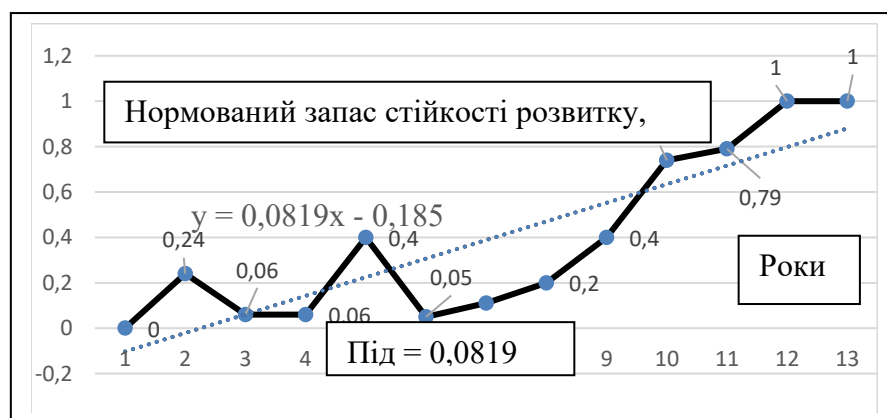


Рис. 2.1. Розрахунок показника стійкості інклюзивного розвитку ДП Нова Царичанка-1 (2007-2019 рр.)*

*Примітка. Розраховано автором за даними звітності підприємства та [14, с. 36].

Повторюючи цикли розвитку національної економіки, підприємство в 2009 році скоротило запас сталості розвитку на 75 % з подальшим його зростанням до 0,4 од. У період політичної й початку санітарної кризи (2014-2019 рр.) ДП Нова Царичанка-1 працювало з прискоренням темпів розвитку від 0,2 до 1,0 од.

На розвиток підприємства суттєво вплинув вихід на міжнародний ринок. Динаміку експорту за 2013-2019 рр. ДП Нова Царичанка-1 наведено на рис. 2.2.

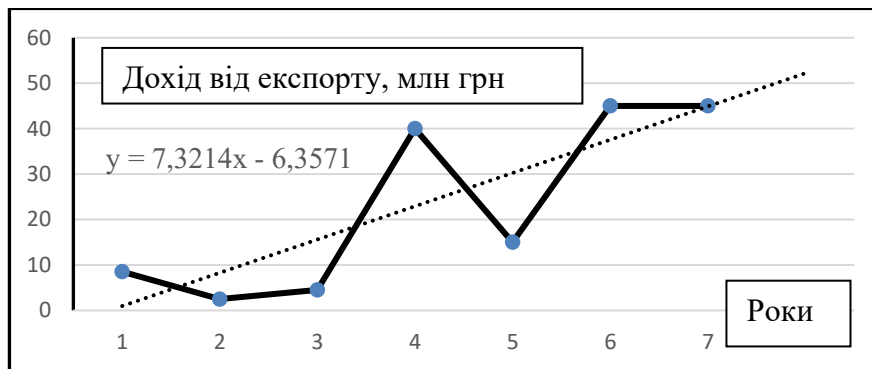


Рис. 2.2. Дохід від експорту ДП Нова Царичанка-1 за 2013-2019 рр.*

*Примітка. Розроблено автором за даними звітності підприємства та [14, с. 36].

Дані рис. 2.2 свідчать про те, що за 7 років дохід від експорту органічної продукції підприємства збільшився в 5,3 рази.

Аналогічний розвиток відбувся за 2011-2019 рр. на ДП Світанок-Агро.

ТОВ імені Мічуріна розвивалося у цей проміжок часу не за інклюзивною моделлю, про що свідчить розрахунок показника $Posr = -0,109$. Перехід на органічне виробництво підприємства почався з 2019 року, а перші продажі органічної продукції відбулися у 2021 році. Аналогічна ситуація склалася на ПП АК Агроток. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства наведено в табл. 2.2. ПП АК Агроток займається вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Таблиця 2.2

Фінансові показники діяльності ПП АК Агроток, млн грн*

Рік	Чистий дохід	Собівартість	Інші операційні доходи	Інші операційні й інші витрати	Чистий фін. результат	Разом операційні витрати
2012	2,4	2,1	0,26	0,41	0,16	2,5
2013	7,1	4,5	0,47	2,6	0,43	7,1
2014	7,5	5,9	-	1,3	0,38	7,1
2015	12,0	9,3	-	1,1	0,99	11,0
2016	18,0	12,0	-	1,6	2,70	15,0
2017	19,0	19,0	-	1,43	0,70	20,0
2018	38,0	27,0	0,93	2,56	9,50	29,0
2019	18,0	13,0	0,16	2,06	3,20	15,0

Примітка. *Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства та [14, с. 36]

Дані табл. 2.2. вказують на те, що відсоток операційних витрат на 1 грн. чистого доходу підприємства складає: матеріальні затрати, витрати на оплату праці + відрахування на соціальні заходи, амортизаційні відрахування – 22, 2, 5 %, відповідно. Тобто, основними витратами підприємства є витрати на матеріальні й трудові ресурси. Підприємство є рентабельним за останній цикл розвитку.

Розрахунок показника стійкості розвитку підприємства за 2012-2019 рр. наведено на рис. 2.3.

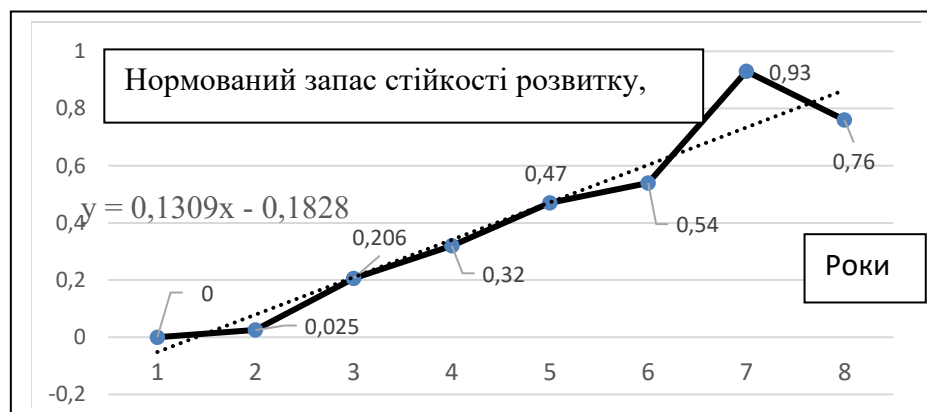


Рис. 2.3. Розрахунок показника стійкості розвитку ДП АК Агроток (2012-2019 рр.)*

*Примітка. Розраховано автором за даними звітності підприємства

Підприємство в 1,6 разів краще (порівняно з ДП Нова Царичанка-1) задовольняло потреби споживачів продукції, але не задовольняло інтереси бізнесу (збитковість) й суспільства (неорганічне виробництво). Такий розвиток не можна віднести до інклюзивного й ефективного у перспективі. За рекомендацією керівників бізнесу перехід на органічне виробництво почався з 2020 року.

Загальним «вузьким» місцем або «фактором-мінімум», що стримував інклюзивний розвиток чотирьох підприємств за моделлю «органічне виробництво», була відсутність надійного джерела забезпечення фінансовими ресурсами, а також потужностей для доробки, перевалки й контролю якості зерна, що унеможливило експорт.

Починаючи з 2014 року керівництвом бізнесу підприємствам було рекомендовано утворення інклюзивного об'єднання з агротрейдером ПП Аккерманзернопром (інклюзивність передбачає задоволення інтересів усіх).

ПП Аккерманзернопром працює на ринку з 2002 року. Основним видом його діяльності є оптова торгівля зерном [13-17]. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2002-2021 рік наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні показники діяльності ПП Аккерманзернопром*,
млн грн.

Рік	Чистий дохід	Собівартість	Інші опер. доходи	Інші операц. і інші витрати	Чистий фін. результат	Разом операц. витрати
2002	0,035	0,010	-	0,025	-0,010	0,045
2003	0,120	0,045	-	0,040	0,035	0,080
2004	0,220	0,060	-	0,035	0,015	0,200
2005	0,210	0,160	-	0,040	0,015	0,260
2006	1,100	0,025	-	0,025	0,055	1,100
2007	1,700	1,700	-	0,010	0,010	1,700
2008	1,500	1,500	0,13	0,130	-0,055	1,700
2009	1,700	1,700	-	0,010	-0,010	1,700
2010	0,910	0,700	-	0,230	-0,015	0,930
2011	4,500	0,820	-	0,040	3,600	0,860
2012	2,400	0,590	0,01	0,190	1,600	0,780
2013	2,700	3,200	-	0,140	-0,590	3,300

2014	0,380	2,100	-	0,170	-1,800	2,300
2015	0,640	0,620	-	0,830	-0,800	1,500
2016	55,00	55,00	1,40	2,800	-0,350	58,00
2017	110,0	110,0	0,36	4,070	-7,100	110,0
2018	220,0	210,0	0,01	7,500	7,400	220,0
2019	250,0	260,0	0,63	15,40	-26,00	280,0
2020	215,0	206,1	12,5	23,80	-1,878	230,0
2021	493,0	434,5	28,1	50,10	35,475	484,5

Примітка. *Складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Структуру операційних витрат за 1 цикл розвитку підприємства (2017-2020 рр.) наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура операційних витрат ПП Аккерманзернопром за один цикл розвитку (2017-2020 рр.), млн грн*

Рік	Операційні витрати					Разом
	Матеріальні затрати	Витрати на оплату праці	Відрах. на соц. заходи	Амортизація	Інші операційні витрати	
2017	13,0	1,4	0,32	1,4	16,2	110,0
2018	13,6	2,2	0,40	1,7	18,0	220,0
2019	14,6	2,7	0,59	5,8	21,8	280,0
2020	17,2	3,8	0,82	4,7	26,5	230,0

Примітка. *Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Відсоток операційних витрат на 1 грн. чистого доходу підприємства складає наступне: матеріальні затрати, витрати на оплату праці + відрахування на соціальні заходи, амортизаційні відрахування – 8, 2, 2 %, відповідно. Тобто, основними для підприємства є матеріальні витрати, які в 4 рази перевищують витрати на оплату праці персоналу.

Фактором-мінімум для ПП Аккерманзернопром були застарілі техніка й технологія робіт з доробки, зберігання й транспортування зерна.

Для вирішення проблем керівництвом бізнесу підприємству було рекомендовано утворити об'єднання фінансових і виробничих можливостей з чотирма сільськогосподарськими підприємствами ДП Нова Царичанка-1, ДП

Світанок-Агро, ТОВ імені Мічуріна, ДП АК Агроток. Агротрейдер отримував при цьому можливість модернізації засобів доробки, зберігання й транспортування продукції, а сільськогосподарські підприємства – надійне джерело фінансування, доробки й збуту продукції органічного виробництва [16, с. 100].

Розрахунок показника стійкості розвитку ПП Аккерманзернопром за 2002-2021 рр. наведено на рис. 2.4.

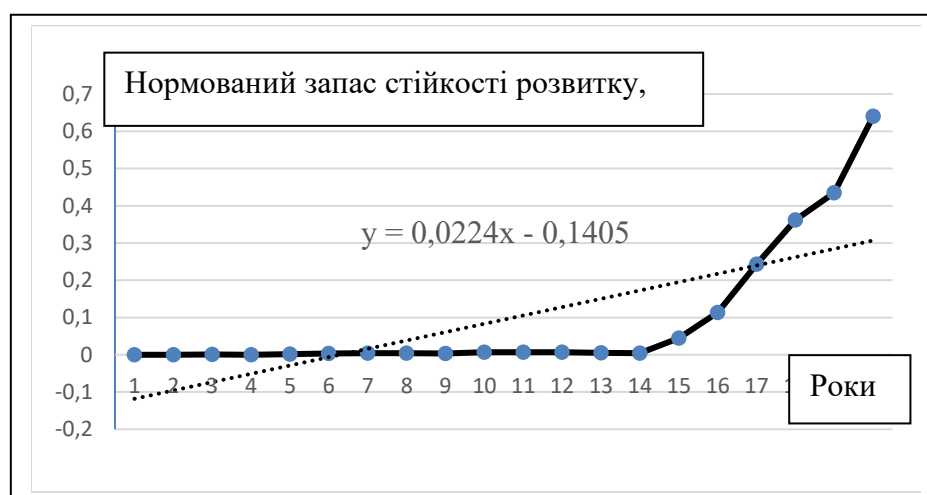


Рис. 2.4. Розрахунок показника стійкості розвитку ПП Аккерманзернопром (2002-2021 рр.)*

*Примітка. Розраховано автором за даними звітності підприємства та [17, с. 100]

Дані рис. 2.4 свідчать про сплеск розвитку підприємства з початком кризових явищ в Україні (2014-2021 рр.) за рахунок реалізації інвестиційного проєкту «Інклюзивне об'єднання підприємств для виробництва, доробки, зберігання й продажу органічної сільськогосподарської продукції».

2.2. Аналіз вирішення проблем аграрного бізнесу під час воєнного стану в Україні

Стійкість розвитку учасників інклюзивного об'єднання підприємницьких структур агробізнесу перевірялася під час збройного

конфлікту «Україна-Росія» і пов'язаних з ним паливно-енергетичної, енергетичної, логістичної, кадрової та інших видів кризових явищ.

Соціально-політична криза 2022 року суттєво прискорила зміну свідомості суспільства й перехід бізнесу від використання оптимізаційно-технологічного підходу до людиноцентризму. Країни ЄС й увесь світ наразі використовують саме людиноцентризм, а не оптимізаційно-економічні розрахунки. На інклюзивне об'єднання «Україна-ЄС» у перспективі чекає високий темп розвитку.

Ключовим фактором розвитку в сучасних умовах кризових явищ є поняття «довіра». Сільськогосподарські підприємства інклюзивного об'єднання підприємницьких структур агробізнесу довірили фінанси на модернізацію ПП Аккерманзернопрому і отримали у 2022 році наступне:

- доробку, контроль якості й зберігання врожаю 2020-2021 сільськогосподарського року;

- фінансові ресурси на сільськогосподарські роботи 2021-2022 сільськогосподарського року;

- збут продукції в умовах блокування українських морських портів.

Інклюзивному об'єднанню підприємницьких структур агробізнесу (ІОПСАБ) в 2022 році вдалося налагодити логістичний ланцюг транспортування зернових, зерно-бобових й олійних культур зерновозами й баржами по Дунаю до країн ЄС (Румунія, Болгарія, Швейцарія, Туреччина т. ін.) [17, с. 100].

Тариф на автомобільний транспорт до ЄС збільшився з 30 до 200-300 дол. США за тонну (в 6,5-10 разів). Для вирішення проблем з ціною логістики ІОПСАБ використовувало власний парк транспорту (9 зерновозів) і залізничний транспорт. Головною перевагою об'єднання була можливість продажу органічної сільськогосподарської продукції (соняшник, пшениця т. ін.) за експортними цінами, які у 3-5 разів перевищували ціни на національних ринках (ціна на соняшник в Україні – 300 дол., звичайний соняшник в ЄС – 600 дол, органічний соняшник в ЄС – 1400 дол. за тонну).

Дія закону еволюції життя повною мірою була проявлена у сфері агробізнесу в 2022 році. Відносно якісне українське зерно врожаю 2020-2021 сільськогосподарського року з лютого 2022 року було заблоковано як в морських портах Чорного моря, так і на складах товаровиробників. Відсутність на нього попиту (травень-червень) пояснювалася очікуванням гарного врожаю в країнах світу, який у липні не відбувся. Єдиним резервом продовольства для попередження голоду в країнах виявилось зерно України й Росії, що й вплинуло на рішення щодо розблокування українських морських портів. На кінець вересня з України вивезли 4,1 млн т зерна, незважаючи на збройний конфлікт «Україна-Росія». Дана обставина свідчить про перспективність виробництва продовольства, яке є, порівняно з іншими країнами світу, більш екологічно чистим. Саме через його споживання виграють у розвитку усі без виключень й обмежень. Значне підвищення попиту відбулося на продукцію органічного виробництва [17, с. 100].

У критичний період до налагодження логістики ІОПСАБ фінансами підтримувало сільськогосподарські підприємства за рахунок послуг перевалки продукції з небезпечних областей України в країни ЄС через Ізмаїльський морський торговельний багатопрофільний порт, розташований в акваторії Кілійського гирла ріки Дунай. Дана можливість була реалізованою виключно із-за своєчасної модернізації виробничих потужностей агротрейдера. Зберігання й перевалка з зерновозів замовників у елеваторні ємності, залізничні вагони й власні зерновози за ціною 197 грн./т 180 тис. т зерна дала можливість отримати 35,5 млн грн чистого доходу за 8 місяців 2022 року.

З налагодженням роботи портів обсяги перевалки зерна зменшилися до 30 % й зернотрейдер перейшов до закупки та продажу культур врожаю 2022 року. Сільськогосподарські підприємства ІОПСАБ збирають, транспортують у зерносклади, доробляють зернові, зерно-бобові, олійні культури й використовують послуги для оцінки якості в лабораторії ПП Аккерманзернопром. Агротрейдер бере на себе транспортування й збут

органічної сільськогосподарської продукції кінцевим споживачам-заводам з її переробки у Болгарії, Туреччині, Румунії й Швейцарії [17, с. 100].

Отже, об'єднання сільськогосподарських підприємств та зернотрейдера під час воєнного стану проявило високий рівень стійкості розвитку.

2.3. Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів

Основним виробничим ресурсом підприємств аграрного бізнесу є земля. Існують декілька технологій використання цього ресурсу (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Нетрадиційні складові системи технологій, що використовується агробізнесом в процесі його інклюзивного розвитку*

Примітка. *Складено автором на основі [16].

До технологій захисту сільськогосподарських ґрунтів відносяться:

1. Планування сівозмін і застосування сидератів та багаторічних трав, використання біологічних препаратів для захисту рослин. внесення гноєвих компостів, відновлення полезахисних лісосмуг;
2. No-Till;
3. Mini-Till;
4. Екстенсивний мульчуючий посів;
5. Інтенсивний мульчуючий посів;
6. Striptill т. ін.

Технології захисту ґрунтів базуються на мінімальному обробітку ґрунту завглибшки 4-5 см (параметри плоскоріза для суцільного мілкового обробітку 5-16 см та глибокого 30-45 см) під всі культури сівозміни), біологізації землеробства, використанні нетоварної частини врожаю як органічних добрив, мульчуванні поверхні ґрунту післяжнивними рештками і використанні

сидератів. Застосування мінімальної обробки ґрунту зберігає вологу, сповільнює мінералізацію й втрати гумусу.

Використання традиційних технологій веде до втрат гумусу через мінералізацію й ерозію ґрунтів. Щорічно держава втрачається 32-33 млн. т гумусу, що веде до збитків на суму 10 млрд. грн. Теоретично обґрунтований «шоковий» стан ґрунту при обертанні скиби, коли аеробна біота ґрунту з глибини 0-15 см заорується плугом в анаеробні умови завглибшки 16-30 см і гине без кисню, а анаеробна біота з глибини 16-30 см вивертається плугом на поверхню і також гине, але вже від кисню.

Бізнес при використанні технологій захисту ґрунтів виграє через економію: палива – в 3 рази, мінеральних добрив – у 10 разів (компенсується лише азотна недостатність – 10 кг д. р. азоту на тонну залишених у полі соломи та ін. рослинних залишків), пестицидів у 8 разів (обробляється лише насіння), часу на обробку ґрунту – в 3 рази, металу на один метр захвату машин – у 3 рази [14, с. 36].

До технологій органічного виробництва відносяться наступні технології: виробництво органічної продукції рослинного походження до обробки, у тому числі грибів; виробництва органічної продукції до обробки тваринного походження; виробництва органічної продукції аквакультур; ведення органічного бджільництва; переробки органічних продуктів рослинного та тваринного походження, у тому числі виробництво вина; виробництва, зберігання та переробки органічної сировини, кормів та дріжджів; збору дикорослих рослин, лісової продукції та водоростей [15].

Бізнес виграє при застосуванні даних технологій через збільшення цін на продукцію, суспільство – через захист громадян від придбання та споживання недоброякісних продуктів харчування. Інтереси держави задовольняються в стандартизації й нормуванні процесів суспільно корисного виробництва.

Існують технології управління персоналом через інклюзію або вільний доступ працівників до саморозвитку в агробізнесі:

1. Вироблення економного продукту (сільськогосподарські підприємства, банки, переробні, збутові й транспортні компанії в агробізнесі):

а) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням сполучення професій і виконання напружених норм виробітку; б) наймання «динаміків» із сенсорним способом сприйняття дійсності, які схильні до високопродуктивної праці; в) створення умов для високопродуктивної праці; г) зближення персоналу під час спільної участі в спортивно-оздоровчих заходах; д) моральне й економічне стимулювання високопродуктивної праці; ж) атестація на здатність до динамічної праці; з) звільнення за невиконання умов контракту, що націлюють на постійне зростання продуктивності праці; к) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій за сполучення професій і перевиконання норм виробітку;

2. Виробництво якісного продукту (створення засобів виробництва – машинобудування, страхування, підготовка кадрів, боротьба з шкідниками, бур'янами й хворобами):

а) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням наявності часу для раціоналізаторства в області якості; б) наймання «статиків» із сенсорним способом сприйняття дійсності, схильних до постійного вдосконалювання технологічного процесу; в) створення умов для раціоналізаторства; г) зближення персоналу під час спільної участі в гуртках якості; д) моральне й економічне стимулювання якісної праці; ж) атестація на здатність до раціоналізаторства у сфері якості; з) звільнення за невиконання умов контракту про підвищення якості; к) постійна й додаткова зарплата у вигляді премій за підвищення якості;

3. Виробництво креативно-диференційованого продукту (реклама й брендинг агропродуктів, виставковий бізнес, створення програмного забезпечення агровиробництва, автоматизація на основі інформаційних технологій): а) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням динаміки завантаження виробничих потужностей за кількістю творчих функцій; б) наймання «інтуїтив-творчих» працівників; в) створення умов для виробництва

інноваційно-креативного диференціювання товару; г) зближення персоналу під час спільної участі в творчих заходах; д) моральне й економічне стимулювання інноваторів; ж) атестація на здатність виконання творчих завдань; з) звільнення за невиконання умов контракту про креативні інновації; к) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за креативні інновації;

4. В процесі виробництва «економного» товару саморозвиваються динамічні працівники, які схильні до виконання великого обсягу роботи за короткий термін (трактористи-машиністи, водії, майстри машинного доїння, заготівельники, працівники закладів швидкого харчування), «якісного» – статичні особистості, що надають перевагу не кількості, а якості праці (робітники сільськогосподарських підприємств із ремонту агротехніки, аграрних машинобудівельних заводів, страхових компаній та навчальних закладів з підготовки кадрів), «інноваційно-креативного диференційованого» – творчі працівники, здатні задовольняти не нижчі, а вищі потреби споживача (фахівці у сфері брендингу й реклами агропродуктів, робітники сільського туризму) [12].

Технології забезпечення кадрами відрізняються від традиційних (коледж, інститут, курси й школи професійної підготовки кадрів на підприємстві) в тому, що інклюзивно орієнтований агробізнес розвиває співпрацю з навчальними закладами з метою компетентнісної підготовки професійних кадрів, які здатні відновлювати його інклюзивний розвиток в умовах глобальної кризи. Технологія підготовки таких випускників включає формування певних компетентностей (рис. 2.6).

В ході забезпечення бізнесу такими кадрами й відновлення порушених зв'язків з наукою й навчальними закладами відбувається його інклюзивний розвиток.

Апробація наведених положень у рамках висунутої гіпотези проходила на підприємствах Одеської області.

<p>Оцінка рівня інклюзивного розвитку бізнесу в довгостроковому періоді (за трендом динаміки</p>	<p>Оцінка стану інклюзивного розвитку бізнесу в короткостроковому періоді на дотримання</p>	<p>Відновлення стану й підвищення рівня розвитку агробізнесу для забезпечення його конкурентоспроможності</p>
--	---	---



Рис. 2.6. Компетентності фахівців, які формує заклад освіти*

Примітка.*Складено автором на основі [16].

Із двох підприємств позитивний рівень такої складової інклюзивного розвитку, як розвиток у довгостроковому періоді, за останні 4 роки був досягнутий тільки на агротрейдері ПП Аккерманзернопром (рис. 2.7).

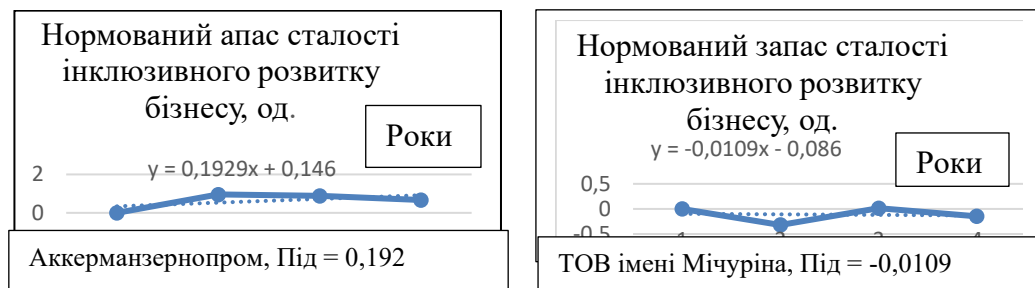


Рис. 2.7. Розрахунок показника розвитку підприємницьких структур агробізнесу за 2017 - 2020 рр.*

Примітка *Розраховано автором на основі фінансово-економічних звітів підприємств

Дані рис. 2.7 свідчать про стійкість розвитку на агротрейдері ПП Аккерманзернопром і відсутність її на ТОВ імені Мічуріна. Спадний тренд динаміки розвитку вказує на відсутність розвитку підприємства. В період проведення дослідження воно не задовольняло потреби споживачів щодо атрибутів своєї продукції (якість, ціна, технологія виробництва).

Під час оцінки стану інклюзивного розвитку підприємства спеціально підготовленими для бізнесу кадрами (Білгород-Дністровський фаховий коледж природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій), було встановлено фактор-мінімум (неефективний метод управління), який унеможлиблює інклюзивний розвиток.

У даному випадку фактором-мінімум виявився метод управління вибором технології виробництва. За традиційною технологією вирощування зернових й олійних культур підприємством передбачалося використання дорогих неорганічних добрив, а також витрати ресурсів (пальне, мастильно-змащувальні матеріали, оплата праці) на глибоку оранку. Остання в 2020 році за умови засухи спричинила значне зменшення врожайності сільськогосподарських культур.

Завершення переходу з 2021 року на технологію органічного виробництва збільшило попит, ціну на продукцію й рівень запасу стійкості інклюзивного розвитку підприємства, задовольнило потреби споживачів в екологічно чистій продукції, працівників – в зменшенні трудомісткості й підвищенні рівня задоволення працею через використання нових технологій, а потреби держави – в збереженні родючості ґрунтів, працевлаштуванні молодих спеціалістів, відновленні взаємозв'язків науки й навчальних закладів з виробництвом. Відбулося узгодження інтересів бізнесу, суспільства й держави.

Операційний цикл сільськогосподарського підприємства при використанні органічної технології виробництва на ТОВ імені Мічуріна наведено на рис. 2.8.

Він складається з трьох стадій і 25 операцій. Перша стадія закінчується отриманням дозвільної документації, друга – рекламою, а третя – контролем якості робіт, який здійснюють директор і агрономи.

I стадія (підготовча)

1. Оренда сільськогосподарських угідь – 2588 га
2. Купівля тракторів, зернозбиральних комбайнів, перевантажувачів з комбайнів у зерновози, очисників, доочисників, лушпильників, культиваторів, зчіпок, сівалок, котків, граблів, прес-підбирачів, волокуш, жатків рядкових та валкових, машин для приготування та внесення добрив, причепів, стогомету, фуражиру, вкривачів, автомобілів
3. Добір персоналу для відділень: рослинництва (22), обслуговування підприємства (6). Усього – 28 чол.
4. Отримання дозволу на початок роботи (СЕС, декларація на відповідність вимогам пожежної безпеки)

II стадія (формування продукту)

1. Формування асортименту: озима пшениця (1355 га), ячмінь озимий (405 га), соняшник (828 га)
2. Розміщення в сівозміні: пшениця озима після ріпаку (382 га), соняшник після пшениці (170 га), ячмінь озимий після ріпаку (163 га), соняшник після ячменю (143 га), пшениця озима після ячменю (45 га) і соняшнику (97 га), ячмінь озимий після ріпаку (87 га), соняшник після люцерни (117 га), пшениця озима після пшениці (74 га), ріпаку (29 га), пшениці (82+120+84+93 га), ріпаку (248 га), ячмінь озимий після пшениці (75+51+29 га), соняшник після пшениці (35 га), пшениця озима після соняшнику (47 га), соняшник після ріпаку (49 га), пшениця озима після винограду (17 га), соняшнику (37 га), соняшник після пшениці (47 га)
3. Договір на постачання палива, енергії, води, запасних частин, деталей, органічного добрива «гумат-калію»
4. Організація роботи машино-тракторного парку
5. Вибір технології виробництва
6. Реклама можливості поставки продукту за конкурентоспроможною ціною

III стадія (виробництва та реалізації продукту)

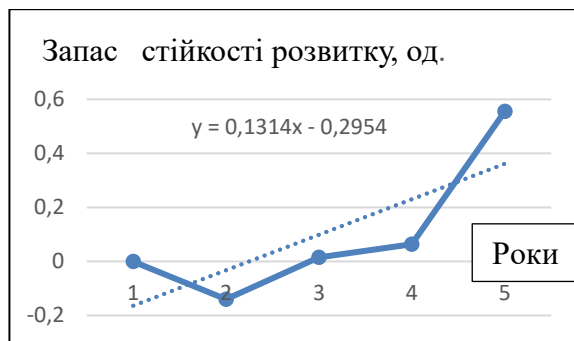
1. Замовлення певної кількості сільськогосподарських продуктів (договори)
3. Післяжнивне (пшениця й ячмінь озимі) дискування поля (2 рази після збору врожаю дисковими боронами на 10-15 см)
4. Культивуація 5-7 см
5. Боронування (люцерна, соняшник, ячмінь з подальшою культивуацією через 6-10 днів)
6. Боронування (соняшник – лютий) і культивуація (соняшник – березень, 7 см)
7. Сівба (пшениця озима – вересень, 4 см, ячмінь озимий – жовтень, 4 см, соняшник – березень, 6 см)
8. Коткування (пшениця озима – вересень, ячмінь озимий – жовтень)
9. Боронування (пшениця озима – жовтень, ячмінь озимий – листопад)
10. Боронування (пшениця озима – березень, ячмінь озимий – березень)
11. Культивуація (соняшник – березень)
12. Міжрядна культивуація (соняшник – квітень)
13. Внесення органічних добрив «гумат калію» – травень (пшениця й ячмінь озимі, соняшник)
14. Збір врожаю: ячмінь озимий – червень, пшениця озима – липень, соняшник – серпень
15. Контроль якості робіт

Рис. 2.8. Операційний цикл сільськогосподарського підприємства ТОВ імені Мічуріна*. Примітка. *Розроблено автором на основі [16]

Операційний цикл є моделлю процесу виробництва, яка дозволяє наочно уявити процеси й виявити непродуктивну операцію, метод управління або «фактор-мінімум», яка унеможливує інклюзивний розвиток підприємства у сфері виробництва.

Відмінністю операційного циклу на ТОВ імені Мічуріна є, по-перше, заміна неорганічних добрив на органічні й відмова від гербицидів, а по-друге, відсутність глибокої оранки, яка знищує біоту й веде до втрати вологи, що безпосередньо впливає на врожайність сільськогосподарських культур. Перелічене націлене на забезпечення інтересів стейк-холдерів процесу інклюзивного розвитку підприємств. Бізнес задовольняється підвищенням продуктивності й економності виробництва, суспільство – отриманням якісних, екологічно чистих продуктів харчування, а держава – додержанням стандартів, які забезпечують збереження родючості ґрунтів й усувають небезпеку отруєння неякісними продуктами харчування.

Перехід на дану технологію було здійснено оперативно (протягом декількох місяців), що привело до нейтралізації дії фактора-мінімум і відновлення інклюзивного розвитку підприємств на ринку (рис. 2.9).



ТОВ ім.Мічуріна, Поср = 0,0314

Рис. 2.9. Розрахунок показника оцінки стійкості розвитку підприємницької структури агробізнесу в довгостроковій перспективі за 2017-2021 рр. після коригування неефективного методу (фактора-мінімум)*

Примітка *Розраховано автором на основі фінансово-економічних звітів підприємства

Отже, розроблено підхід до визначення основного фактора в концепції інклюзивного розвитку агробізнесу в Україні під час виходу економіки із

стану. Таким фактором є інвестиційна привабливість для бізнесу закладених принципів, положень і рекомендацій. З метою конкретизації наведеного переліку умов проведено систематизацію технологій, які сприяють інклюзивному розвитку агробізнесу в Україні.

Обґрунтовано важливість використання технологій захисту ґрунтів, органічного виробництва сільськогосподарської продукції, управління персоналом і кадрами.

Висновки до розділу

1. Оцінити ефективність сільськогосподарського виробництва в період неврівноваженої економіки можна за рахунок показника оцінки розвитку бізнесу, який враховує як коротко-, так і довгострокову перспективу, циклічний характер економічних процесів, а також задоволення інтересів бізнесу, суспільства й держави.

2. Складовими показника оцінки розвитку бізнесу є показник стійкості та показник наявності стану розвитку. Перший розраховується як тренд динаміки нормованого чистого доходу за 3-4 цикли розвитку (9-12 років), а другий – як добуток трьох складових (відповідність діяльності інклюзивному бізнес плану, базовій конкурентній стратегії й державним нормативам).

3. Інклюзивний бізнес план – це річний інвестиційний проект з деталізацією по 12 місяцям року, який задовольняє інтереси і бізнесу (підприємець), і суспільства (споживач, працівник), і держави (відповідність державним соціо-еколого-економічним нормативам). Економічними нормативами є нормативи економіки по 9 функціональним підсистемам системи управління підприємством (формування продукту – ЗУ «Про захист прав споживачів», рекламування – ЗУ «Про рекламу», ціноутворення – ЗУ «Про ціни й ціноутворення», збут – статті Господарського Кодексу України, виробництво – Господарський Кодекс України, персонал – КЗпП, ПОП, бюджетування – Стандарти бухгалтерського обліку, інвестування – ЗУ «Про інвестування», фінансування – Стандарти бухгалтерського обліку),

соціальними нормативами є КЗпП, Правила охорони праці, а екологічними – Екологічне законодавство.

4. Об'єктом дослідження в роботі є аграрний бізнес в Білгород-Дністровському районі Одеської області, який контролює 10 тисяч га землі, 3 тисячі пайщиків, основні й оборотні фонди чотирьох сільськогосподарських підприємств та агротрейдера.

5. Предметом дослідження у розділі є характеристики, виробничі проблеми підприємств, які встановлюються за допомогою складових показника оцінки розвитку бізнесу. До проблем підприємств в період економічних, санітарних і політичних криз відноситься перехід на екологічно чисту технологію виробництва сільськогосподарського збіжжя, а також ведення бізнесу з дотриманням вимог соціо-еколого-економічних стандартів.

6. Встановили, що сільськогосподарські підприємства по черзі перейшли на технологію органічного виробництва, підтримуючи друг друга фінансами. Останнім ліцензію на зберігання й продаж органічного збіжжя отримав агротрейдер Аккерманзернопром. Проблемою останнього була нагальна потреба в оновленні й автоматизації виробничих потужностей (логістика, процес лабораторних досліджень якості продукції, доробка, зберігання й перевалка сільськогосподарського збіжжя).

7. За рекомендацією керівників бізнесу для вирішення проблем було утворено Інклюзивне об'єднання підприємницьких структур агробізнесу (ІОПСАБ). Ефективність утворення перевірялася під час початку збройного конфлікту «Україна-Росія» і перевірка дала позитивний результат. Сільськогосподарські підприємства інвестували кошти у модернізацію виробничих потужностей агротрейдера, а агротрейдер забезпечив їх коштами для проведення посівної кампанії на початку 2022 року. Значну частину інвестицій (36 млн грн.) вдалося заробити агротрейдеру виключно на процесах перевалки сільськогосподарського збіжжя зі Сходу України з зерновозів у залізничні вагони для відправки за кордон.

8. Важливою проблемою підприємств аграрного бізнесу було забезпечення їх кваліфікованими кадрами, здатними своєчасно виявляти й усувати вплив «фактора-мінімум» (неефективний метод управління підприємством, який унеможлиблює розвиток). Для вирішення даної проблеми були встановлені тісні зв'язки з коледжем агротехнічного профілю (Білгород-Дністровський фаховий коледж природокористування, будівництва та інформаційних технологій). На основі можливостей дуальної системи освіти підприємства прийняли участь у формуванні навчальних програм підготовки фахівців для прийняття їх на роботу після навчання.

9. Отже, розроблено інструментарій оцінювання стійкості й стану розвитку підприємств агробізнесу в період кризових явищ, а також через результати аналізу встановлені проблеми та проведена первинна апробація використання інструментарію на ринку сільськогосподарської продукції й послуг агротрейдингу.

РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРЮВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1.Обґрунтування вибору напрямку проєктного рішення

Проєктним рішенням відносно розвитку аграрного бізнесу в Білгород-Дністровському районі Одеської області є формування алгоритмів саморозвитку й самонавчання підприємств під час сталої фази збройного конфлікту «Україна-Росія» з переходом її до фаз припинення вогню, миру й відбудови економіки країни з урахуванням впливу екологічних та інформаційних чинників.

В енциклопедіях під самоорганізацією розуміють здатність системи, що опинилася під впливом зовнішніх умов, що змінюються, самостійно знаходити свій оптимальний стан і досягати стійкості [19, 20].

Ключовою характеристикою таких систем є здатність адаптуватися. Під адаптивною розуміють систему, здатну автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та структуру з метою збереження чи досягнення оптимального стану [21, с. 30].

Актуальність досліджень у галузі самоорганізації бізнесу полягає в наступному. Світова економіка увійшла на етапі розвитку суспільства у стан глобальної кризи (економічні, санітарні та політичні кризові процеси). Історичний метод дослідження на цьому унікальному етапі розвитку суспільства є неефективним. Виникла необхідність включити до переліку чинних закономірностей ринкової економіки (Закони попиту, споживання, зростання продуктивності праці, стандартизації) такий загальний закон життєдіяльності, як Закон еволюції життя (незворотність, прискорення темпів, етичне ставлення до розвитку всіх без винятку та обмежень). Цей підхід до розгляду сучасних проблем першими запропонували представники аграрного сектору економічної науки (Національний університет біоресурсів та

природокористування України). Оpubлікована вченими монографія «Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи» є актуальним орієнтиром для прийняття ефективних управлінських рішень для самоорганізації бізнесу під час кризи [12].

Проектування самоорганізації бізнесу під час кризи передбачає:

- розгляд бізнесу в широкому ракурсі (облік стану постачальників, конкурентів, ринку, виробників засобів виробництва, безпосередньо підрозділів підприємства, рекламних та збутових компаній), що дає уявлення про можливість самоорганізації бізнесу під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища;

- орієнтацію на глибинні потреби споживачів, суспільства та держави. Споживачі задовольняють фізіологічні потреби, потреби у безпеці, а також вищі потреби у спілкуванні, повазі та самовираженні. Суспільство очікує від бізнесу використання нових екологічно чистих технологій для механізації та автоматизації праці, а держава – дотримання вимог соціо-еколого-економічних стандартів, викладених у нормативній документації. Відсутність комплексного задоволення перелічених потреб веде до ліквідації бізнесу: споживачі не фінансують його через купівлю товарів, працівники та місцева громада вирішують проблеми через суди, а держава – шляхом позбавлення ліцензій та торгових патентів.

Перевагу цього підходу наведемо на прикладі результатів порівняльного аналізу використання відомих теорій самоорганізації суб'єктами бізнесу.

Теорія складних систем (Stafford Beer, «Viable System Model», 1972). У цій теорії організація розглядається як система, здатна до самостійної адаптації, заснованої на зворотному зв'язку між її частинами та зовнішнім середовищем [22]. Прикладом використання є система управління у компанії Unilever, де кожен підрозділ діє автономно, але у рамках загальної стратегії та стандартів корпорації. Це забезпечує стійкість за зміни ринкової кон'юнктури [23].

Теорія хаосу (Іля Прігожин, «Dissipative Structures», 1977) розглядає організації через нестабільності та хаотичні зміни, що стимулюють перехід до нового сталого стану [24]. Ця теорія використовується Google через експерименти в інноваційних проєктах (наприклад, Google X), коли створюються нові стійкі напрямки бізнесу, такі як Waymo.

Теорія мережевих структур (Henry Mintzberg, 1979) передбачає, що організації можуть самоорганізуватися через створення мережевих структур, де управління розподілено по вузлам мережі. Дана управлінська технологія використовується у мережі ресторанів McDonald's, де регіональні оператори мають високий рівень автономії, що дозволяє адаптувати меню та маркетингові кампанії під місцевий ринок, зберігаючи єдиний бренд [25].

У наведених теоріях самоорганізації при їх застосуванні використовуються передові інформаційні технології, але відсутній ключовий фактор, що веде до автоматичної зміни алгоритму функціонування та структури бізнесу з метою збереження або досягнення оптимального стану. Ця обставина веде до помилок першого роду.

Наприклад, Google через свою дослідницьку лабораторію X (раніше Google X) запустила проєкт Waymo на основі принципів, тісно пов'язаних з теорією хаосу. Теорія хаосу передбачає, що системи проходять через періоди нестабільності та невизначеності, які стають каталізаторами для переходу до нового сталого стану. Цей підхід було втілено у створенні автономних транспортних засобів (автономних автомобілів). У 2009 році Google розпочала дослідження технологій самоврядних автомобілів як частину внутрішнього інноваційного проєкту. У 2016 році проєкт було виділено в окрему компанію Waymo під керуванням холдингу Alphabet. Теорія хаосу застосовувалася у таких аспектах:

1. Ухвалення нестабільності як основи інновацій. Розробка автономних автомобілів розпочиналася за умов високої невизначеності. Не було впевненості, що технології (наприклад, машинне навчання, камери та ін) зможуть досить швидко еволюціонувати для забезпечення безпеки. Замість

уникнення цих ризиків, Google експериментувала в умовах нестабільності, аналізуючи проміжні результати;

2. Ітеративний процес та самоорганізація. Waymo використовувала великі обсяги даних, отримані під час тестування мільйонів кілометрів на дорогах загального користування та у симуляціях. Ці дані самоорганізовувалися у моделі машинного навчання, які адаптувалися та покращувалися. Непередбачувані події (наприклад, раптові рухи пішоходів) моделювалися, щоб система знаходила нові стійкі рішення.

Завдяки накопиченому досвіду алгоритми Waymo пройшли шлях від нестабільних прототипів до стійкої системи автономного управління, яка може безпечно функціонувати на дорогах. У 2020 році Waymo запустила перший у світі комерційний сервіс роботаксі без водія у Феніксі, штат Арізона, що виявилось передчасним (рівень технологій виявився недостатнім для забезпечення найголовнішого чинника, яким є безпека).

Станом на 2025 рік країни світу через жертви на дорогах або заборонили безпілотні проекти або обмежили їх використання унікальними умовами (наприклад, камази в Арктиці), що характеризує напрямок як помилку першого роду [26].

Теорії Складних систем, Хаосу та Мережевих структур, на наш погляд, слід доповнити зазначенням ключового фактора, що впливає на самоорганізацію, у вигляді загальної стратегії корпорації, якій повинні відповідати методи управління всіма функціональними підсистемами системи управління підприємством (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, управління персоналом, фінансування) Так, Unilever Foods Solutions випускає продукти для індустрії громадського харчування (харчова продукція: спеції, основи для страв) та використовує базову стратегію «висока якість», а Мак-Дональдс, сільськогосподарське підприємство, агротрейдер надають послуги та виробляють продукцію на основі стратегії «економія на витратах» (час, витрата коштів). Ресторанам,

барам та агровиставковим комплексам рекомендується використання стратегії інноваційно-креативної диференціації.

Отже, самоорганізація передбачає здатність бізнесу пристосовуватися до зовнішніх і внутрішніх змін за допомогою орієнтації усіх функціональних підсистем системи управління підприємством на базову конкурентну стратегію. У науковій літературі комплекс базових конкурентних стратегій представлений у роботах Котлера Ф. [27-29], Портера М. [30, 31] та інших класиків менеджменту. Коригування отриманих ними результатів з урахуванням застосування в умовах глобальної кризи проведено групою вчених НУБіП України [12]. Портеру М. вдалося покращити підхід Котлера Ф. Так, останній відносив виробництво холодильника та сукні для ресторану до єдиної групи «товари тривалого використання». Портер М. показав, що товари слід ділити на економні та диференційовані і те, що саме до останніх належить виробництво одягу. Представникам НУБіП України вдалося внести ясність у цю ситуацію через доповнення комплексу базових конкурентних стратегій підприємств по Портеру М. стратегією «висока якість». Виробництво холодильників має відповідати «високій якості», одягу для ресторану – «інноваційно-креативної диференціації», а послуг агротрейдера та виробництво сільськогосподарської продукції – «економії на витратах».

Дане розмежування сприяє самоорганізації підприємств у сучасних умовах тотальної інформатизації та глобальних економічних, санітарних та політичних кризових явищ.

3.2. Бізнес проєкт розвитку агробізнесу з використанням дисипативного структурування, бенчмаркінгу, самоорганізації й самонавчання

Теорія дисипативного структурування об'єкта економічної діяльності є основною складовою синергетичного підходу до управління підприємством у період криз та інформатизації суспільства.

В теорії управління розрізняють два різних підходи (факторний і системний). Перший рекомендується застосовувати менеджерам-інтуїтивам, а другий – менеджерам-сенсорикам. Оскільки таке складне явище як інтуїція не піддається опису, у роботі орієнтуватимемося на сенсорне сприйняття інформації для формування та управління системою управління підприємством, що складається з дев'яти підсистем.

Підприємство, як дисипативна структура, що самоорганізується, може бути представлене у вигляді синергетично взаємопов'язаних як самих методів управління функціональними видами діяльності, так і їх складових.

Для цього уявлення використовується «управління за цілями». Воно полягає в тому, що метод управління розглядається як сукупність прийомів і способів впливу підсистеми системи управління підприємством, що управляє, на керовану з певною метою.

Існують три різновиди дисипативних структур управління виробничою діяльністю в аграрному бізнесі («економно-дисипативна» - сільськогосподарські підприємства, агротрейдери, транспорт, торгівля продовольчими товарами, «якісно-дисипативна» - агромашинобудування, освіта, страхування, «диференційно-дисипативна» - агровиставкові центри, агореклама, розробка програмного продукту т. ін.

Наведемо характеристику економно-дисипативної структури аграрного бізнесу, яка сприяє його самоорганізації:

- формування продукту (високостандартизований продукт достатнього рівня якості);

- ціноутворення (конкурентоспроможні ціни);
- реклама конкурентної ціни та високої продуктивності підприємства;
- збут з акцентом на конкурентній ціні в умовах демонстрації високої продуктивності;
- виробництво (масове виробництво стандартизованого продукту);
- управління персоналом (наймання «динаміків-сенсориків» та створення умов для високопродуктивної праці);
- бюджетування (премії за виконання напружених норм виробітку);
- інвестиції в купівлю високопродуктивної техніки та технології;
- фінанси (імідж фінансово стійкого підприємства, яке прагне лідерства у витратах).

Перелічені вимоги системно забезпечують синергетичний взаємозв'язок методів системи методів управління підприємством.

Метод бенчмаркінгу був вперше систематизований наприкінці 1970-х та на початку 1980-х років. Його найбільш відомий опис належить Роберту Кемпу (Robert C. Camp). Він запровадив концепцію у своїй книзі «Бенчмаркінг: пошук і реалізація найкращих практик для досягнення найвищої продуктивності» (Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance), опублікованій у 1989 році.

Бенчмаркінг став основним інструментом для організацій, що самонавчаються, дозволяючи їм:

1. Порівнювати свої процеси з провідними практиками,
2. Вчитися на прикладі інших організацій,
3. Впроваджувати зміни для підвищення своєї ефективності.

Дисипативне структурування та бенчмаркінг є ефективними інструментами самоорганізації й самонавчання в агробізнесі.

Агробізнес Білгород-Дністровського району Одеської області в 2023-2025 роках через перехід на вирощування й продаж органічного збіжжя та модернізацію виробничих потужностей накопичив інвестиційні ресурси й побудував завод з виробництва органічної соняшникової олії (район Салгани,

м. Білгород-Дністровський, Україна). Власники зробили реконструкцію бізнесу з виділенням наступних Стратегічних Зон Господарювання (СЗГ):

СЗГ 1. ПП Аккерманзернопром. *Оптова торгівля зерном* (директор Кушнір О. І., активи ПП Аккерманзернопрому);

СЗГ 2. ТОВ ДП Світанок –Агро. *Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур* (генеральний директор Прокопенко О. І., активи ДП Світанок - Агро, ПП Агрокомпанія Агроток, ТОВ імені Мічуріна);

СЗГ 3. ПП Біоіл. *Виробництво олії* (директор Баранов І. Г., активи ПП Біоіл).

Для агробізнесу Білгород-Дністровського району Одеської області пропонується наступний бізнес проєкт на тему «Розвиток агробізнесу під час криз та інформатизації суспільства за рахунок самоорганізації й самонавчання з дотриманням вимог соціо-еколого-економічних стандартів».

Резюме. Виробництво, збут і переробка екологічно чистих продуктів для ринків зернових, бобових, олійних культур, а також ринків споживання безпосередньо соняшникової олії (олія, парфумерна, фармацевтична, ресторанна галузі) та відходів олійного виробництва (палети для сушіння зерна, опалення житла, виробіток електроенергії т. ін.).

Мета бізнесу: Розвиток сільськогосподарських, збутових і переробних підприємств для задоволення потреб клієнтів в екологічно чистих продуктах харчування й сировини для парфумерної, фармацевтичної, ресторанної, житлово-комунальної, енергетичної галузей.

Маркетинговий план. Сегментами ринку є Переробні заводи країн світу (60%), Переробні заводи України (25%), Нетрадиційні користувачі органічної олії (5%), Користувачі відходів олійного виробництва (5%).

Виробничий план. План виробництва складається на основі маркетингового плану обсягів продажів за місяцями року (рис. 3.1).

Економічні показники за місяцями року та методи управління												
Обсяг продажів сільськогосподарської продукції за місяцями року (план / факт), млн. грн.												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Рік
<u>2,89</u>	<u>3,04</u>	<u>2,82</u>	<u>2,5</u>	<u>2,48</u>	<u>2,45</u>	<u>2,42</u>	<u>2,38</u>	<u>2,5</u>	<u>2,6</u>	<u>2,62</u>	<u>2,64</u>	<u>31,37</u>
1,16	1,22	1,14	1,01	0,99	0,98	0,97	0,96	1,01	1,05	1,05	1,06	12,61
Маркетинг-методи управління:												
Збутом			Ціноутворенням			Рекламуванням			Формуванням товару			
Обсяги виробництва молока за місяцями року (план / факт), тис. т												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Рік
<u>0,17</u>	<u>0,18</u>	<u>0,17</u>	<u>0,15</u>	<u>0,15</u>	<u>0,14</u>	<u>0,14</u>	<u>0,14</u>	<u>0,15</u>	<u>0,15</u>	<u>0,16</u>	<u>0,16</u>	<u>1,87</u>
0,22	0,23	0,21	0,19	0,19	0,18	0,18	0,18	0,19	0,19	0,2	0,2	2,36
Методи управління виробництвом												
Потужності		Тип виробництва		Управління запасами		Оперативне управління		Управління якістю		Організація праці		Інформація
Методи управління персоналом												
Управління кількістю		Наймання персоналу		Розміщення персоналу		Адаптація персоналу		Мотивація персоналу		Оцінка роботи		Звільнення
Розгорнута структура витрат підприємства за місяцями року (план / факт), млн. грн.												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Рік
<u>2,2</u>	<u>2,3</u>	<u>2,2</u>	<u>1,9</u>	<u>1,9</u>	<u>1,9</u>	<u>1,8</u>	<u>1,8</u>	<u>1,9</u>	<u>2,0</u>	<u>2,0</u>	<u>2,0</u>	<u>24,02</u>
1,6	1,7	1,6	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5	17,2
Розгорнута структура витрат у сфері тваринництва за місяцями року (план / факт), млн. грн.												
<u>1,2</u>	<u>1,05</u>	<u>0,97</u>	<u>0,86</u>	<u>0,85</u>	<u>0,84</u>	<u>0,83</u>	<u>0,82</u>	<u>0,86</u>	<u>0,90</u>	<u>0,90</u>	<u>0,91</u>	<u>21,7</u>
0,99	1,04	0,96	0,85	0,84	0,83	0,82	0,81	0,85	0,89	0,89	0,90	12,4
Методи управління витратами												
Метод управління оплатою праці			Метод амортизаційних відрахувань			Управління запасами			Метод управління оподаткуванням			
Рівень рентабельності підприємства за місяцями року (план / факт), %												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Рік
<u>31</u>	<u>32</u>	<u>28</u>	<u>32</u>	<u>32</u>	<u>32</u>	<u>31</u>	<u>31</u>	<u>30</u>	<u>30</u>	<u>31</u>	<u>31</u>	<u>31</u>
-28	-27	-26	-27	-27	-26	-28	-28	-27	-27	-26	-28	-27
Методи управління прибутком												
Планування прибутку				Формування прибутку				Використання прибутку				
Баланс грошового потоку за місяцями року (план / факт), млн. грн.												
<u>7,05</u>	<u>14,55</u>	<u>21,3</u>	<u>27,2</u>	<u>32,9</u>	<u>38,6</u>	<u>44,1</u>	<u>49,6</u>	<u>55,45</u>	<u>61,6</u>	<u>67,7</u>	<u>73,9</u>	
0,92	2,4	3,7	4,7	5,6	6,5	7,3	8,2	9,6	11,1	12,6	14,1	
Методи управління фінансами												
Грошові потоки			Вибір джерел фінансування				Метод обліку фінансових операцій					

Рис. 3.1. Бізнес-планування обсягів продажів, виробництва, витрат, рентабельності, грошових потоків і методів управління маркетингом, виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами ТОВ ДП Світанок –Агро

Джерело: складено автором на основі фінансово-економічних звітів підприємства

Економічний план. План розробляється на основі трудомісткості, матеріало-місткості та енерго-місткості виробничих операцій. У зведеному форматі витрати та рентабельність за місяцями року наведено на рис. 3.1.

Фінансовий план. Рух грошового потоку наведено на рис. 3.1. Важливо забезпечувати позитивне значення балансу коштів.

У наведеному бізнес-проекті верхні значення показників вказують на заплановані значення, а нижчі – на їх фактичні значення.

На основі порівняльного аналізу результатів роботи підприємства розраховуються показники оцінки стійкості розвитку бізнесу Поср та оцінки відповідності роботи інклюзивному бізнес проекту Побп, які є основою розрахунку комплексного показника оцінки розвитку бізнесу Порб = (Поср, Понр = Побп*Покс*Подн).

3.3. Техніко-економічне обґрунтування та оцінка ефективності проекту

Для підвищення ефективності результатів бізнес-проект на тему «Розвиток агробізнесу під час криз та інформатизації суспільства за рахунок самоорганізації й самонавчання з дотриманням вимог соціо-еколого-економічних стандартів» рекомендується впроваджувати за алгоритмом:

1. Вибір базової конкурентної стратегії. Рекомендується використовувати стратегії: «економія на витратах» (сільськогосподарські підприємства, аготрейдери, переробні підприємства); «висока якість» (агромашинобудівні заводи, агрострахові компанії, постачальники добрив та засобів біозахисту рослин, агротехнічні навчальні заклади); «інноваційно-креативна диференціація» (рекламні компанії, агровиставкові центри, виробники програмного забезпечення);

2. Організація дисипативної структури виробничої діяльності: «економно-дисипативна структура» (сільськогосподарські підприємства, аготрейдери, переробні підприємства та ін.); «якісно-дисипативна структура»

(агромашинобудівні заводи, агрострахові компанії, постачальники добрив та засобів біозахисту рослин, агротехнічні навчальні заклади); «диференційно-дисипативна структура» (рекламні компанії, агровиставкові центри, виробники програмного забезпечення);

3. Формування умов самоорганізації підприємства за допомогою системи методів управління його дев'ятьма видами функціональної діяльності (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, бюджетування, інвестування, фінансування) через використання системи цілей («управління за цілями»);

4. Контроль ефективності самоорганізації підприємства за допомогою показника оцінки ефективності рівня самоорганізації агробізнесу Порс:

$$\text{Порс} = (\text{Посс}, \text{Понс}),$$

де Посс - показник оцінки стійкості самоорганізації, як тренд динаміки чистого доходу за 3-4 цикли розвитку (9-12 років). Процес самоорганізації характеризується стійкістю при висхідному чи бічному тренді і нестійкістю, якщо тренд розвитку підприємства спадаючий;

$\text{Понс} = (\text{Пвбп} * \text{Пвкс} * \text{Пвдн})$ – показник наявності процесу самоорганізації для підприємства, як добуток трьох булевих характеристик {0; 1}, де Пвбп – показник відповідності результатів діяльності інклюзивному бізнес-проекту (проектування діяльності, що задовольняє потреби бізнесу, суспільства та держави); Пвкс – показник відповідності результатів діяльності базовій конкурентній стратегії підприємства (наявність синергії методів управління, що оцінюється системою цілей самоорганізації); Пвдн – показник відповідності методів управління державним нормативам;

5. Результати контролю. Підприємство агробізнесу ефективно розвивається на основі технологій самоорганізації та самонавчання, якщо $\text{Порс} = (\text{Посс} \geq 0, \text{Понс} = 1)$. На підприємстві відсутні умови розвитку за рахунок самоорганізації й самонавчання, коли або $\text{Посс} < 0$, або $\text{Понс} = 0$;

6. Формування чи відновлення розвитку підприємства агробізнесу за рахунок технологій самоорганізації та інструментів самонавчання

рекомендується проводити за алгоритмом виявлення та коригування «фактора-мінімум» (неефективний метод управління функціональним видом діяльності):

- розробка бізнес-плану, де методи управління поєднані з помісячним плануванням чистого доходу, обсягів виробництва, витрат, рентабельності діяльності, фінансових потоків;

- контроль відповідності запланованого значення рівня рентабельності чи фінансових потоків факту;

- виявлення «фактора-мінімум» (неефективного методу управління) за правилом:

- а) якщо у певному місяці з рентабельністю зменшуються продажі, то неефективним є один із методів управління маркетингом (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут);

- б) якщо порівняно з планом скоротилося виробництво, виявляють неефективний метод управління виробництвом чи персоналом;

- в) якщо із зменшенням рентабельності та/або фінансових потоків суттєво збільшилися витрати, то «фактор-мінімум» шукають серед методів управління бюджетуванням, інвестуванням, фінансуванням;

7. Результат ефективності коригування методу управління перевіряють за фінансовими результатами роботи підприємства у наступних місяцях;

8. Ефективність оперативного коригування неефективних методів управління підприємством забезпечується за рахунок формування та постійного оновлення банку способів та прийомів бенчмаркінгу.

Структуру Рекомендацій щодо впровадження бізнес-проєкту на тему «Розвиток агробізнесу під час криз та інформатизації суспільства за рахунок самоорганізації й самонавчання з дотриманням вимог соціо-еколого-економічних стандартів» наведено на рис. 3.2.

Рекомендовані заходи	Варіанти щодо груп підприємств		
	Сільськогосподарські підприємства, агро-	Агромашинобудівні заводи, агрострахові	Рекламні компанії, аг-ровиставкові

	трейдери, переробні підприємства	компанії, постачальники добрив та засобів біо-захисту рослин, агротехнічні навчальні заклади	центри, виробники програмного забезпечення
1. Вибір базової конкурентної стратегії	Економія на витратах (час, гроші)	Висока якість	Інноваційно-креативна диференціація
2. Організація дисипативної структури виробничої діяльності	Економно-дисипативна структур	Якісно-дисипативна структур	Диференційно-дисипативна структур
3. Формування умов для самоорганізації підприємств за допомогою системи методів управління	Економність: Продукт. Ціна. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси	Якість: Продукт. Ціна. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси	Креативність: Продукт. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси
4. Контроль ефективності самоорганізації за допомогою показника Порс	Порс = (Посс, Понс), (показник наявності умов самоорганізації), де Посс – показник стійкості самоорганізації, як тренд динаміки чистого доходу за 3-4 цикли розвитку (9-12 років), Понс = (Пвбп*Пвкс*Пвдн) – показник наявності процесу само-організації для підприємства		
5. Результати контролю	Посс \geq 0, Понс = (Пвбп*Пвкс*Пвдн) = 1*1*1 = 1 (самоорганізація) Посс \geq 0, Понс = (Пвбп*Пвкс*Пвдн) = 0*1*1 = 1*0*1 = 1*1*0 = 0 (ні)		
6. Формування або відновлення розвитку підприємства за рахунок самоорганізації та самонавчання	«фактор-мінімум»	«фактор-мінімум»	«фактор-мінімум»
7. Перевірка результату ефективності коригування методу управління	Порс = (Посс \geq 0, Понс = 1)	Порс = (Посс \geq 0, Понс = 1)	Порс = (Посс \geq 0, Понс = 1)
8. Формування та оновлення банку способів та прийомів бенчмаркінгу для коригування методів управління	Економність: Продукт. Ціна. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси	Якість: Продукт. Ціна. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси	Креативність: Продукт. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси

Рисунок 16 – Рекомендації щодо використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання для підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Джерело: Розроблено автором

Ключовою ланкою наведеної структури є вибір необхідного варіанта базової конкурентної стратегії підприємства. В даному випадку на розвиток підприємства впливає синергія, як поєднання та посилення позитивного

впливу методів управління функціональними підсистемами системи методів управління підприємством (продукт, ціна, реклама, збут, виробництво, персонал, витрати, інвестиції та фінанси).

Оцінка ефективності проєкту підтверджується практикою:

на підприємствах ПП Аккерманзернопром, ПП Біоіл, ТОВ ДП Світанок Агро розраховується показник оцінки розвитку бізнесу (див. Додатки А, Б, В. Довідки про впровадження);

розрахунок показника дає можливість встановити «фактор-мінімум» (неефективний метод управління підприємством), який унеможлиблює розвиток;

на підприємствах сформовано та постійно оновлюється банк способів і прийомів бенчмаркінгу для коригування методів управління;

оперативне коригування неефективного методу управління забезпечує розвиток підприємств під час воєнного стану та інформатизації суспільства.

До прикладів оперативного коригування бізнесу відносяться:

Приклад 1. Першим «вузьким місцем» бізнесу виявилось відсутність кваліфікованих кадрів. Підприємствами було встановлено на основі концепції Дуальної системи освіти взаємозв'язок з агротехнічним навчальним закладом «Білгород-Дністровський фаховий коледж природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій». Результатом взаємодії було коригування навчальної дисципліни «Економіка сільськогосподарського виробництва» з видавництвом спільних навчальних посібників Жигулін О.А., Кушнір О.І., Соколова Н.П. Економіка сільськогосподарського виробництва: навч. пос. Запоріжжя, 2023 та Жигулін О.А., Баранов І.Г., Кушнір О.І. Методологія та етика наукового пізнання: навч. пос. Ніжин, 2024. Підготовлені за допомогою навчальних посібників фахівці спеціальності «агрономія» прийняті на роботу на підприємства агробізнесу.

Приклад 2. До другого «вузького місця» відноситься відсутність знань директорами підприємств щодо управління бізнесом під час глобальної кризи на основі моделі інклюзивного розвитку. Для вирішення проблеми бізнесу

було рекомендовано підвищення кваліфікації Кушнір О. І. через навчання в аспірантурі Одеського Національного Технологічного університету. Результатом рекомендацій був успішний захист дисертації кандидата економічних наук на тему «Формування інклюзивної моделі розвитку підприємницьких структур агробізнесу України» та формування інклюзивних бізнес-проектів підприємств, у тому числі – розробка бренду й методів роботи ПП «Біоіл».

Приклад 3. Третім «вузьким місцем» на підприємствах бізнесу було управління фінансами через кредитування. Освоєння методу «кеш-флоу» дало можливість ефективно планувати й управляти фінансовими потоками в умовах неврівноваженої економіки.

Приклад 4. До четвертого «вузького місця» бізнесу відноситься вузький асортимент товарів та метод управління відходами. Вирішення проблеми відбулося через виход на ринок елітних європейських ресторанів через шліфоване олійне зерно й органічну соняшникову олію. Відходи олійного виробництва пресують у палети, транспортують до Польщі, де їх розпушують, добавляють буре вугілля й сушать зерно.

Висновки до розділу

У межах третього розділу було всебічно обґрунтовано доцільність і ефективність впровадження бізнес-проекту на тему «Розвиток агробізнесу під час криз та інформатизації суспільства за рахунок самоорганізації й самонавчання з дотриманням вимог соціо-еколого-економічних стандартів» на підприємствах агробізнесу Білгород-Дністровського району Одеської області, а саме:

1. Визначено особливості самоорганізації бізнесу під час кризових явищ та інформатизації суспільства, яка передбачає орієнтацію на базову конкурентну стратегію, формування дисипативної структури управління виробничою діяльністю й формування банку способів і прийомів бенчмаркінгу для коригування методів управління підприємством;

2. Наведено структуру бізнес-проєкту й Рекомендації щодо його ефективного впровадження;

3. Перелічено приклади вирішення управлінських проблем підприємств ПП Аккерманзернопром, ПП Біоіл, ТОВ ДП Світанов Агро, пов'язаних з підготовкою кадрів, підвищенням кваліфікації керівників щодо розробки інклюзивних бізнес-проєктів і фінансової грамотності, розширення асортименту товарів на ринки елітних ресторанів ЄС і палива для сушіння зерна в Польщі.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Загальна характеристика умов праці на підприємстві.

Аграрне підприємство є сільськогосподарським виробником змішаного типу, що поєднує рослинницьку та тваринницьку спеціалізації. Основна діяльність пов'язана з вирощуванням зернових та технічних культур (пшениця, кукурудза, соняшник), а також утриманням великої рогатої худоби та свиней.

Трудовий колектив складається з постійних працівників та сезонних робітників, які залучаються в періоди польових робіт або масового збирання врожаю. Серед основних категорій персоналу: трактористи, комбайнери, агрономи, зоотехніки, доярки, оператори машинного доїння, слюсарі, водії, працівники ремонтних майстерень та службовий персонал.

Основні умови праці на підприємстві:

1. Фізичне навантаження. Переважна більшість працівників виконує фізично інтенсивну роботу. Наприклад, у рослинництві це ручні та механізовані операції на відкритому повітрі, у тваринництві – догляд за худобою, прибирання приміщень, роздача кормів тощо.

2. Кліматичні умови. Робота виконується у відкритому ґрунті або в умовах ферми. У літній період можливе перегрівання організму, взимку — переохолодження, особливо за відсутності спецодягу.

3. Мікроклімат приміщень. У приміщеннях тваринницьких комплексів спостерігаються надмірна вологість, запах аміаку, погана вентиляція, що може негативно впливати на здоров'я працівників.

4. Освітлення. Освітлення у фермах і майстернях не завжди відповідає нормативним вимогам. Особливо гостро це питання стоїть у холодну пору року, коли природного світла недостатньо.

5. Хімічні фактори. Працівники можуть зазнавати впливу пестицидів, гербіцидів, мінеральних добрив, а також дезінфікуючих речовин на тваринницьких об'єктах.

6. Шкідливі та небезпечні виробничі фактори. На підприємстві присутні:

шум та вібрація від сільськогосподарської техніки;

пил при обробці ґрунту;

ризики травматизму при роботі з механізмами та тваринами.

7. Забезпечення засобами індивідуального захисту (ЗІЗ). Підприємство частково забезпечує працівників спецодягом та ЗІЗ. Однак є потреба в оновленні оснащення, особливо для тих, хто працює з хімікатами чи в умовах підвищеної небезпеки.

8. Медичне обслуговування. На території підприємства функціонує медичний пункт для надання первинної допомоги. Проводяться обов'язкові медичні огляди для окремих категорій працівників.

Організаційні умови праці

Робочий день триває згідно з трудовим законодавством, але в сезон — можливе залучення до понаднормових робіт. Вступні та періодичні інструктажі з охорони праці проводяться згідно з чинними нормативами, ведеться відповідна документація. Діє комісія з охорони праці, однак рівень контролю потребує вдосконалення.

4.2. Аналіз шкідливих і небезпечних факторів

Аналіз умов праці на аграрному підприємстві показує, що працівники піддаються впливу комплексу **шкідливих і небезпечних факторів**, які можуть призвести до травмування, професійних захворювань або зниження працездатності.

Відповідно до ДСТУ 2293-99 «Охорона праці. Терміни і визначення», **небезпечний виробничий фактор** – це такий, дія якого на працівника в певних умовах призводить до травми або різкого погіршення здоров'я;

шкідливий фактор – це такий, що за тривалого впливу може викликати хронічні захворювання або зниження працездатності.

Оцінка ризиків:

Аналіз проведено із використанням методу експертної оцінки ризиків.

Найбільш небезпечними визнано:

роботу з технікою без належного технічного обслуговування;

контакти з тваринами у несприятливих умовах;

застосування хімічних препаратів без ЗІЗ;

тривале перебування у вологих і погано вентильованих приміщеннях.

Наявні заходи з попередження впливу:

проведення вступного та періодичного інструктажу з охорони праці;

використання спецодягу (частково — потрібно оновлення);

медичні огляди для працівників, які контактують з тваринами та хімікатами;

вентиляція в приміщеннях (обмежено ефективна);

знаки безпеки на території підприємства.

Рекомендації щодо покращення:

забезпечити всіх працівників сучасними ЗІЗ (респіратори, рукавички, костюми);

модернізувати вентиляційні системи у фермах та майстернях;

здійснювати регулярне обслуговування техніки та заміну зношених деталей;

встановити освітлювальні прилади у темних зонах приміщень;

проводити щомісячні навчання з правил безпеки.

Основні групи небезпечних і шкідливих факторів на підприємстві наведені в додатку 3.

4.3. Заходи з охорони праці в рамках реалізації проєкту

На аграрному підприємстві охорона праці та пожежна безпека є невід'ємними складовими організації виробничої діяльності. Через значну кількість небезпечних та шкідливих факторів у процесі праці, особливо в сезон напружених сільськогосподарських робіт, дотримання вимог безпеки є

критично важливим для збереження здоров'я працівників, підвищення продуктивності та зменшення ризику нещасних випадків.

З метою запобігання травматизму на підприємстві організовано вступні, первинні, повторні та позапланові інструктажі з охорони праці. Інструктажі проводяться згідно з чинними нормативами, про що ведеться відповідна документація. Призначено відповідальних осіб за стан охорони праці на кожній ділянці виробництва, зокрема в тваринництві, майстернях, на польових роботах. Працівники, які мають контакт із небезпечними речовинами чи обладнанням, проходять попередні та періодичні медичні огляди.

Усі працівники забезпечуються необхідними засобами індивідуального захисту, до яких належать спецодяг, респіратори, рукавиці, захисні окуляри. Проводиться перевірка технічного стану машин, механізмів і обладнання, особливо перед початком активних сезонних робіт. Робочі зони обладнані відповідними знаками безпеки, обмежувальними бар'єрами, а також вентиляційними системами (наскільки дозволяє технічний стан приміщень).

Щодо пожежної безпеки, на підприємстві вжито ряд заходів для запобігання виникненню та поширенню вогню. У приміщеннях встановлені первинні засоби пожежогасіння – порошкові вогнегасники, ящики з піском, пожежні щити. Розміщено схеми евакуації та інструкції з дій у разі пожежі, а також контактні телефони екстрених служб. Особлива увага приділяється дотриманню правил зберігання легкозаймистих матеріалів, таких як паливо, мастила та хімічні речовини. Періодично перевіряється стан електромереж і забороняється використання саморобних або пошкоджених електроприладів.

Крім того, на підприємстві організовуються інформаційні заняття з охорони праці та пожежної безпеки, перегляд навчальних відео, ознайомлення з інструкціями. Працівники, що виконують роботи підвищеної небезпеки, проходять відповідну підготовку та атестацію. Усі заходи реалізуються відповідно до Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю, галузевих правил безпеки та чинних стандартів пожежної безпеки.

Таким чином, системний підхід до охорони праці та пожежної безпеки дозволяє зменшити ризики на виробництві, підвищити рівень відповідальності серед працівників і створити безпечне виробниче середовище на аграрному підприємстві.

4.4. Ефективність заходів з охорони праці

Ефективність заходів з охорони праці на аграрному підприємстві оцінюється за кількома критеріями: зниженням рівня виробничого травматизму, поліпшенням умов праці, зменшенням впливу шкідливих факторів на працівників, підвищенням продуктивності праці та збереженням трудових ресурсів.

Запроваджені на підприємстві організаційні, технічні та профілактичні заходи вже демонструють позитивні результати. Регулярне проведення інструктажів, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, модернізація обладнання та приведення в належний технічний стан машин і механізмів сприяють підвищенню загального рівня безпеки на робочих місцях. Особливо важливими стали кроки щодо покращення умов праці у тваринницьких приміщеннях: удосконалення вентиляції, освітлення, а також систем прибирання і дезінфекції.

Завдяки впровадженим заходам значно зменшилася кількість нещасних випадків, що виникали внаслідок порушення техніки безпеки або несправного обладнання. Працівники почали відповідальніше ставитися до власної безпеки, адже активізувалася внутрішня комунікація між адміністрацією та персоналом з питань охорони праці. Більш того, на підприємстві спостерігається зростання рівня задоволеності умовами праці, що позитивно позначається на мотивації та збереженні кадрів.

Пожежна безпека також була значно посилена: приміщення обладнані засобами гасіння пожеж, покращено електробезпеку, впорядковано зберігання

легкозаймистих речовин. Це дозволило зменшити потенційні збитки від надзвичайних ситуацій і забезпечити швидке реагування в разі загрози.

Таким чином, реалізовані заходи з охорони праці виявилися ефективними не лише з точки зору безпеки, а й з позиції економічної доцільності: менше часу витрачається на лікарняні, скоротилися витрати на компенсації та ремонти, пов'язані з аваріями. Охорона праці стала невід'ємною частиною стратегії стабільного розвитку підприємства, спрямованою на підвищення якості трудових ресурсів та конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу

У четвертому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз умов праці на аграрному підприємстві, визначено основні шкідливі та небезпечні виробничі фактори, а також запропоновано та обґрунтовано заходи з охорони праці та пожежної безпеки. Проведене дослідження показало, що діяльність працівників у сільському господарстві супроводжується значним рівнем фізичного навантаження, впливом несприятливих метеорологічних умов, шуму, вібрацій, пилу, хімічних речовин та контактом із тваринами.

Для мінімізації ризиків були розроблені організаційні, технічні та профілактичні заходи, спрямовані на створення безпечних умов праці. Зокрема, на підприємстві впроваджено систему інструктажів, забезпечено працівників засобами індивідуального захисту, удосконалено технічне обслуговування машин та обладнання, посилено заходи пожежної безпеки.

Оцінка ефективності реалізованих заходів свідчить про їх позитивний вплив: знижено рівень виробничого травматизму, поліпшено умови праці, підвищено рівень відповідальності серед працівників за дотримання вимог безпеки. Заходи з охорони праці сприяли не лише збереженню здоров'я працівників, а й підвищенню продуктивності праці та економічної

стабільності підприємства. Охорона праці стала органічною частиною загальної стратегії розвитку аграрного підприємства, забезпечуючи його сталий і безпечний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на тему «Бізнес-планування проєкту розвитку аграрного підприємства» було всебічно розглянуто теоретичні основи бізнес-планування у сфері сільського господарства, проаналізовано сучасний стан об'єкта дослідження та розроблено конкретні проєктні рішення щодо його розвитку.

Окрему увагу приділено аналізу ступеня наукової розробки проблеми, виявлено основні недоліки й актуальні виклики, які залишаються недостатньо вирішеними в аграрному секторі. Також розглянуто базові елементи формування бізнес-плану, серед яких виробничий, фінансовий і маркетинговий аспекти. Виявлено, що ефективність бізнес-планування значною мірою залежить від гнучкості методів, адаптованості до умов господарства, точності оцінок ринку та якості управлінських рішень.

Об'єктом дослідження в роботі є аграрний бізнес в Білгород-Дністровському районі Одеської області, який контролює 10 тисяч га землі, 3 тисячі пайщиків, основні й оборотні фонди чотирьох сільськогосподарських підприємств та агротрейдера.

Предметом дослідження є характеристики, виробничі проблеми підприємств, які встановлюються за допомогою складових показника оцінки розвитку бізнесу. До проблем підприємств в період економічних, санітарних і політичних криз відноситься перехід на екологічно чисту технологію виробництва сільськогосподарського збіжжя, а також ведення бізнесу з дотриманням вимог соціо-еколого-економічних стандартів.

Встановили, що сільськогосподарські підприємства по черзі перейшли на технологію органічного виробництва, підтримуючи друг друга фінансами. Останнім ліцензію на зберігання й продаж органічного збіжжя отримав агротрейдер Аккерманзернопром. Проблемою останнього була нагальна потреба в оновленні й автоматизації виробничих потужностей (логістика,

процес лабораторних досліджень якості продукції, доробка, зберігання й перевалка сільськогосподарського збіжжя).

За рекомендацією керівників бізнесу для вирішення проблем було утворено Інклюзивне об'єднання підприємницьких структур агробізнесу (ІОПСАБ). Ефективність утворення перевірялася під час початку збройного конфлікту «Україна-Росія» і перевірка дала позитивний результат. Сільськогосподарські підприємства інвестували кошти у модернізацію виробничих потужностей агротрейдера, а агротрейдер забезпечив їх коштами для проведення посівної кампанії на початку 2022 року. Значну частину інвестицій (36 млн грн.) вдалося заробити агротрейдеру виключно на процесах перевалки сільськогосподарського збіжжя зі Сходу України з зерновозів у залізничні вагони для відправки за кордон.

Важливою проблемою підприємств аграрного бізнесу було забезпечення їх кваліфікованими кадрами, здатними своєчасно виявляти й усувати вплив «фактора-мінімум» (неефективний метод управління підприємством, який унеможливорює розвиток). Для вирішення даної проблеми були встановлені тісні зв'язки з коледжем агротехнічного профілю (Білгород-Дністровський фаховий коледж природокористування, будівництва та інформаційних технологій). На основі можливостей дуальної системи освіти підприємства прийняли участь у формуванні навчальних програм підготовки фахівців для прийняття їх на роботу після навчання.

Розроблено інструментарій оцінювання стійкості й стану розвитку підприємств агробізнесу в період кризових явищ, а також через результати аналізу встановлені проблеми та проведена первинна апробація використання інструментарію на ринку сільськогосподарської продукції й послуг агротрейдингу.

Обґрунтовано доцільність і ефективність впровадження бізнес-проекту на тему «Розвиток агробізнесу під час криз та інформатизації суспільства за рахунок самоорганізації й самонавчання з дотриманням вимог соціо-еколого-

економічних стандартів» на підприємствах агробізнесу Білгород-Дністровського району Одеської області, а саме:

1. Визначено особливість самоорганізації бізнесу під час кризових явищ та інформатизації суспільства, яка передбачає орієнтацію на базову конкурентну стратегію, формування дисипативної структури управління виробничою діяльністю й формування банку способів і прийомів бенчмаркінгу для коригування методів управління підприємством;

2. Наведено структуру бізнес-проекту й Рекомендації щодо його ефективного впровадження;

3. Перелічено приклади вирішення управлінських проблем підприємств ПП Аккерманзернопром, ПП Біоіл, ТОВ ДП Світанов Агро, пов'язаних з підготовкою кадрів, підвищенням кваліфікації керівників щодо розробки інклюзивних бізнес-проектів і фінансової грамотності, розширення асортименту товарів на ринки елітних ресторанів ЄС і палива для сушіння зерна в Польщі.

У результаті розрахунків підтверджено економічну доцільність запропонованого проекту: очікується зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, збільшення прибутку підприємства, скорочення терміну окупності інвестицій.

Також значну увагу приділено питанням охорони праці та безпеки виробничого процесу: виявлено основні небезпечні та шкідливі фактори, розроблено комплекс заходів для їх мінімізації та підвищення рівня безпеки праці.

Отже, реалізація бізнес-плану забезпечить сталий розвиток аграрного підприємства, підвищить його економічну ефективність, конкурентоспроможність на ринку та сприятиме підвищенню добробуту працівників. Результати дипломної роботи можуть бути використані для практичного впровадження або слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері агробізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-ХІІ (із змінами та доповненнями).
2. Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 № 973-ІV.
3. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 21.07.2020 № 819-ІХ.
4. Кодекс законів про працю України (КЗпП).
5. ДСТУ 2293-99 Охорона праці. Терміни і визначення основних понять.
6. Державна служба статистики України. Офіційні дані щодо розвитку аграрного сектору.
7. Васильєв В.І. Бізнес-планування в агробізнесі: Навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 288 с.
8. Кузьменко О.В. Економіка аграрного підприємства: Підручник. – Київ: КНЕУ, 2019. – 412 с.
9. Мельник Л.Г. Планування та прогнозування в аграрному секторі: Підручник. – Суми: Університетська книга, 2021. – 340 с.
10. Проценко І.М. Організація та планування діяльності аграрних підприємств: Навчальний посібник. – Київ: Ліра-К, 2018. – 304 с.
11. Інтернет-ресурси: Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України – <https://minagro.gov.ua>.
12. Жигулін О.А., Махмудов І.І., Попа Л.М. Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи: Монографія. Ніжин, 2021. 544 с.
13. Кушнір О.І., Жигулін О.А. Механізм формування інклюзивної моделі розвитку бізнесу в агропродовольчій, готельній і ресторанній сферах. Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14, вип. 1. С. 3-14.

14. Кушнір О.І., Жигулін О.А. Відновлення ефективності методів управління підприємством: агропродовольча, готельна й ресторанна сфера. Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14, Вип. 2. С. 36-43.
15. Павлов О.І., Дідух С.М., Кушнір О.І. Світоглядні засади інклюзивного розвитку агропродовольчих холдингів. Економіка та управління підприємствами. Випуск 50, 2020. С. 161-169.
16. Кушнір О.І. Формування інклюзивної моделі розвитку підприємницьких структур агробізнесу: теорія, методологія, практика. Економіка, фінанси і управління. Естонія. Випуск 2 (11), 2022. С. 47-58.
17. Жигулін О., Кушнір О. Модель розвитку «Інклюзивне об'єднання підприємницьких структур агробізнесу». Сталій розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення, матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т.В., 2022. С. 100-101.
18. Жигулін О, Овчаренко А., Чебан П. Еволюція життя під час воєнного стану. «Сталій розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення», матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут». Запоріжжя: ФО-П Однорог Т. В., 2024. С. 289. С. 100-102. https://bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf_2024-10-23/Bati_Work_23-10-2024.
19. Енциклопедія – електронна версія. URL: <http://surl.li/tjwmsl>
20. Самоорганізація // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. С. 563. 742 с. ISBN 966-531-128-X.
21. Шестакова Є.В. Самоорганізовані соціально-економічні системи: теорія, методологія, механізми. Креативна економіка, 2016. 354 с. ISBN: 978-5-91292-146-9.
22. Beer S. Brain of the firm; a development in management cybernetics. New York: Herder and Herder, 1972. 319 p.
23. Офіційний сайт компанії Unileve. URL: <https://www.unilever.com/>

24. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. М.: ПРОГРЕСС, 1986. 432 с.
25. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
26. Офіційний сайт компанії Google. URL: <https://goo.su/oFumVy> (дата звернення 08.05.2025 р.).
27. Котлер Ф., Сондерс Г., Вонг Г. Основы маркетингу. К.: Вильямс, 2002. 944 с.
28. Котлер Ф. Основы маркетингу. К.: Науковий світ, 2022. 880 с.
29. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. М.: ЮНИТИ, 1998. 787 с.
30. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. 454 с.
31. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К.: Наш формат, 2019. 624 с.
32. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра студентами спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» освітньої програми «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна. Одеса: ОНТУ, 2024. 20 с.
33. Методичні вказівки до виконання і оформлення дипломної роботи – економічної частини міжкафедрального комплексного дипломного проекту студентів напряму підготовки 076 «Підприємництво та торгівля» за освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, В.А. Шалений. Одеса: ОНТУ, 2023. 38 с.
34. Басюркіна Н.Й. Кон'юнктура світових ринків товарів та послуг : конспект лекцій для бакалаврів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» денної та заочної форм навчання. Одеса: ОНТУ, 2023. 27 с.

35. Вігуржинська С.Ю., Басюркіна Н.Й., Свистун Т. В. Економіка підприємства : навч. посібник / за ред. С.Ю. Вігуржинської. Одеса : ОНАХТ, 2018. 116 с.
36. Карпов В.А., Басюркіна Н.Й., Горбаченко С.А., Шевченко-Переписьолкіна Р.І. Проектний аналіз : навч. посібник / за ред. проф. Карпова В.А. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.
37. Методи проведення спеціальних економічних розрахунків : підручник / Осіпов П.В., Басюркіна Н.Й., Дудка Т.В. та ін.; під ред. д.е.н., проф. Осіпова П.В. Одеса : Друк, 2010. 262 с.
38. Товарознавство споживчих товарів. Пакування. Митне оформлення: навч. посібник у 2 частинах. Я.Г. Верхівкер та інші. Херсон: Олді+, 2022, 324 с. <https://elc.library.onaft.edu.ua/library-w/DocumentDescription?docid=OdONANT.1836835>
39. Товарознавство споживчих товарів. Пакування. Митне оформлення. Лабораторний практикум до виконання лабораторних, практичних та самостійних робіт студентами СВО «Бакалавр» та «Магістр». Я.Г. Верхівкер та інші. Херсон: Олді+, 2021, 308 с. <https://elc.library.onaft.edu.ua/library-w/DocumentDescription?docid=OdONANT.1688690>
40. Підприємництво та торгівля у розвитку інноваційно-інвестиційної моделі економіки України XXI сторіччя: монографія / [Н. Й. Басюркіна, Я.Г. Верхівкер, А. В. Гріщенко та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Н.Й. Басюркіної; Одеський національний технологічний університет. Івано-Франківськ : Супрун В.П., 2025. 323 с.
41. Трансформації вітчизняного підприємництва в умовах ризиків і загроз сьогодення / [Басюркіна Н.Й. та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Басюркіної Н.Й.; Одеський нац. технологічний ун-т. Ів.-Франківськ : ОНТУ, 2023. 467 с.
42. Ефективність використання інноваційно-інвестиційного потенціалу продовольчого бізнесу / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. к.е.н. Бровкіної Ю.О. Одеса : ОНАХТ, 2020. 218 с.

- 43.Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2019. 226 с.
- 44.Економічні трансформації бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2018. 288 с.
- 45.Привабливість харчового бізнесу в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2017. 192 с.
- 46.Басюркіна Н.Й. Агропромислові формування в забезпеченні продовольчої безпеки : монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2013. 441 с.
- 47.Басюркіна Н.Й. Дудка Т.В., Меліх О.О. Адаптація харчових підприємств України до нестабільних умов господарювання : Монографія // Одеса : ОНАХТ, 2013. 160 с.
- 48.Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 30.03.2024).

**Міністерство освіти і науки України ОДЕСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут – Економіки, управління та бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі»



**ГРАФІЧНІ МАТЕРІАЛИ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

на тему: «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

КРБ.ТПТтаУБ.1.577-03.П.2.8

Здобувач: _____ Корома Ольга Олександрівна
Підпис

Керівники: _____ PhD,ст.викладач Богданов О.О.
Підпис

_____ PhD,викладач Літвінов Д.О.
Підпис

ДОДАТКИ

- А. Довідка про впровадження бізнес-проєкту на ПП Аккерман-зернопром
- Б. Довідка про впровадження бізнес-проєкту на ПП Біоіл
- В. Довідка про впровадження бізнес-проєкту на ТОВ ДП Світанок Агро
- Г. Баланс. Звіт про фінансові результати ПП Аккерман-зернопром

ДОВІДКА

про впровадження розробок Студентського наукового гуртка «Креативне мислення» Білгород-Дністровського фахового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій на ПП Аккерманзернопром

Розроблені студентським науковим гуртком «Креативне мислення» рекомендації щодо розвитку бізнесу під час кризових явищ впроваджено на ПП Аккерманзернопром, а саме у сферах:

1. Бізнес-проекування: Програмний продукт «Розвиток» для створення моделі розвитку бізнесу у формі бізнес-проекту з банком-накопичувачем способів і прийомів коригування методів управління; Програмний продукт «Розрахунок показника розвитку бізнесу».

2. Формування банку інноваційних способів і прийомів коригування методів управління сільськогосподарським підприємством на основі функціонального бенчмаркінгу, який підкріплено ресурсами штучного інтелекту, методами доповненої й уявної реальності за напрямками;

2.1. Формування продукту: основні й додаткові функції продукту (основні функції; додаткові функції; сюрприз – додаткова функція, що дивує споживача; закритий товар – усунення несанкціонованого доступу сторонніх); вид продукту (дитячий конструктор – різні варіанти кінцевого продукту з однотипних елементів; складання й розкладання; подвоєння товару); розмір продукту (залучення клієнта малим або великим розміром, дроблення продукту, об'єднання продукту в повний комплект, різна фасовка, фіктивне збільшення обсягу продукту); виправдання очікувань споживача (виправдання очікувань відносно продукту; повний сервіс; безкоштовний сервіс; наближення до платоспроможного споживача); ліквідація продукту (заплановане знищення; зменшення корисної дії одиниці продукту); покращення переміщення й коригування параметрів (товар на колесах; кріплення й відкріплення, перехід до плавного регулювання, пристосування до клієнта в процесів використання).

2.2. Ціноутворення: розрахунок мінімальної ціни; ціна за елементами споживчої вартості товару; розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника; ринкова ціна; відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми; зняття вершків; слідкуючі ціни;

2.3. Рекламування: повторення реклами з інформаційним насиченням; велика реклама; айс-стоппер-реклама; реклама за функціями інформувати, переконувати, нагадувати;

2.4. Збуту: прямий збут; непрямий збут; змішаний збут;

2.5. Виробництва: організація виробництва, яке задовольняє попит на економний товар; розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу; виробнича потужність фірми; концентрація виробництва; уніфікація; екологічність і безпека виробництва; оптимізація операційного циклу; організація системи точно-вчасно; оперативне управління виробництвом; усунення вузьких місць технологічного процесу.

2.6. Кадрів: розрахунок потреби в персоналі; добір персоналу за психофізіологічними характеристиками; розстановка персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; оцінка персоналу; звільнення персоналу; стратегія управління персоналом;

2.7. Бюджетування: витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку; управління амортизаційними відрахуваннями; управління оподаткуванням;

2.8. Інвестування: інвестиції в техніку й технологію на підприємстві; інвестиції у брендинг і рекламу продукту;

2.9. Фінансування: вибір джерела фінансування; планування фінансових потоків кеш-флоу.

Програмний продукт «Розвиток» надає можливість сформувати бізнес-модель підприємства у формі бізнес-проєкту, а також за допомогою Програмного продукту «Розрахунок показника розвитку бізнесу» - оперативно виявити й надати інформацію щодо коригування «фактора мінімум» - неефективного методу управління підприємством, який унеможлиблює розвиток суб'єкта господарювання на ринку.

Директор

14.06.2014



В.Ш. П.Ш.

ДОВІДКА

про впровадження розробок Студентського наукового гуртка «Креативне мислення» Білгород-Дністровського фахового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій на ПП БІОІЛ

Розроблені студентським науковим гуртком «Креативне мислення» рекомендації щодо розвитку бізнесу під час кризових явищ впроваджено на ПП БІОІЛ, а саме у сферах:

1. Бізнес-проекування: Програмний продукт «Розвиток» для створення моделі розвитку бізнесу у формі бізнес-проекту з банком-накопичувачем способів і прийомів коригування методів управління; Програмний продукт «Розрахунок показника розвитку бізнесу».

2. Формування банку інноваційних способів і прийомів коригування методів управління сільськогосподарським підприємством на основі функціонального бенчмаркінгу, який підкріплено ресурсами штучного інтелекту, методами доповненої й уявної реальності за напрямками;

2.1. Формування продукту: основні й додаткові функції продукту (основні функції; додаткові функції; сюрприз – додаткова функція, що дивує споживача; закритий товар – усунення несанкціонованого доступу сторонніх); вид продукту (дитячий конструктор – різні варіанти кінцевого продукту з однотипних елементів; складання й розкладання; подвоєння товару); розмір продукту (залучення клієнта малим або великим розміром, дроблення продукту, об'єднання продукту в повний комплект, різна фасовка, фіктивне збільшення обсягу продукту); виправдання очікувань споживача (виправдання очікувань відносно продукту; повний сервіс; безкоштовний сервіс; наближення до платоспроможного споживача); ліквідація продукту (заплановане знищення; зменшення корисної дії одиниці продукту); покращення переміщення й коригування параметрів (товар на колесах; кріплення й відкріплення, перехід до плавного регулювання, пристосування до клієнта в процесів використання).

2.2. Ціноутворення: розрахунок мінімальної ціни; ціна за елементами споживчої вартості товару; розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника; ринкова ціна; відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми; зняття вершків; слідуючі ціни;

Активация Windc
Чтобы активировать Wi
"Параметры"

2.3. Рекламування: повторення реклами з інформаційним насиченням; велика реклама; айс-стоппер-реклама; реклама за функціями інформувати, переконувати, нагадувати;

2.4. Збуту: прямий збут; непрямий збут; змішаний збут;

2.5. Виробництва: організація виробництва, яке задовольняє попит на економічний товар; розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу; виробнича потужність фірми; концентрація виробництва; уніфікація; екологічність і безпека виробництва; оптимізація операційного циклу; організація системи точно-вчасно; оперативне управління виробництвом; усунення вузьких місць технологічного процесу.

2.6. Кадрів: розрахунок потреби в персоналі; добір персоналу за психофізіологічними характеристиками; розстановка персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; оцінка персоналу; звільнення персоналу; стратегія управління персоналом;

2.7. Бюджетування: витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку; управління амортизаційними відрахуваннями; управління оподаткуванням;

2.8. Інвестування: інвестиції в техніку й технологію на підприємстві; інвестиції у брендінг і рекламу продукту;

2.9. Фінансування: вибір джерела фінансування; планування фінансових потоків кеш-флоу.

Програмний продукт «Розвиток» надає можливість сформувати бізнес-модель підприємства у формі бізнес-проєкту, а також за допомогою Програмного продукту «Розрахунок показника розвитку бізнесу» - оперативно виявити й надати інформацію щодо коригування «фактора мінімум» - неефективного методу управління підприємством, який унеможлиблює розвиток суб'єкта господарювання на ринку.

Директор

12.06.24



Горонів ІІ

ДОВІДКА

про впровадження розробок Студентського наукового гуртка «Креативне мислення» Білгород-Дністровського фахового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій на ТОВ ДП Світанок Агро

Розроблені студентським науковим гуртком «Креативне мислення» рекомендації щодо розвитку бізнесу під час кризових явищ впроваджено на ТОВ ДП Світанок Агро, а саме у сферах:

1. Бізнес-проекування: Програмний продукт «Розвиток» для створення моделі розвитку бізнесу у формі бізнес-проекту з банком-накопичувачем способів і прийомів коригування методів управління; Програмний продукт «Розрахунок показника розвитку бізнесу».

2. Формування банку інноваційних способів і прийомів коригування методів управління сільськогосподарським підприємством на основі функціонального бенчмаркінгу, який підкріплено ресурсами штучного інтелекту, методами доповненої й уявної реальності за напрямками;

2.1. Формування продукту: основні й додаткові функції продукту (основні функції; додаткові функції; сюрприз – додаткова функція, що дивує споживача; закритий товар – усунення несанкціонованого доступу сторонніх); вид продукту (дитячий конструктор – різні варіанти кінцевого продукту з однотипних елементів; складання й розкладання; подвоєння товару); розмір продукту (залучення клієнта малим або великим розміром, дроблення продукту, об'єднання продукту в повний комплект, різна фасовка, фіктивне збільшення обсягу продукту); виправдання очікувань споживача (виправдання очікувань відносно продукту; повний сервіс; безкоштовний сервіс; наближення до платоспроможного споживача); ліквідація продукту (заплановане знищення; зменшення корисної дії одиниці продукту); покращення переміщення й коригування параметрів (товар на колесах; кріплення й відкріплення, перехід до плавного регулювання, пристосування до клієнта в процесів використання).

2.2. Ціноутворення: розрахунок мінімальної ціни; ціна за елементами споживчої вартості товару; розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника; ринкова ціна; відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми; зняття вершків; слідкуючі ціни;

2.3. Рекламування: повторення реклами з інформаційним насиченням; велика реклама; айс-стоппер-реклама; реклама за функціями інформувати, переконувати, нагадувати;

2.4. Збуту: прямий збут; непрямий збут; змішаний збут;

2.5. Виробництва: організація виробництва, яке задовольняє попит на економічний товар; розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу; виробнича потужність фірми; концентрація виробництва; уніфікація; екологічність і безпека виробництва; оптимізація операційного циклу; організація системи точно-вчасно; оперативне управління виробництвом; усунення вузьких місць технологічного процесу.

2.6. Кадрів: розрахунок потреби в персоналі; добір персоналу за психофізіологічними характеристиками; розстановка персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; оцінка персоналу; звільнення персоналу; стратегія управління персоналом;

2.7. Бюджетування: витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку; управління амортизаційними відрахуваннями; управління оподаткуванням;

2.8. Інвестування: інвестиції в техніку й технологію на підприємстві; інвестиції у брендінг і рекламу продукту;

2.9. Фінансування: вибір джерела фінансування; планування фінансових потоків кеш-флоу.

Програмний продукт «Розвиток» надає можливість сформувати бізнес-модель підприємства у формі бізнес-проекту, а також за допомогою Програмного продукту «Розрахунок показника розвитку бізнесу» - оперативно виявити й надати інформацію щодо коригування «фактора мінімуму» - неефективного методу управління підприємством, який унеможливорює розвиток суб'єкта господарювання на ринку.

Директор

05.06.2024р.



Лушнір О.І.

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АККЕРМАН ЗЕРНОПРОМ"

Фінансовий звіт 2020 рік

АКТИВ

		тис. грн	тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	7.00	2.00
первісна вартість	1001	31.00	36.00
накопичена амортизація	1002	24.00	33.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	389.00	766.00
Основні засоби:	1010	28 640.00	25 424.00
первісна вартість	1011	35 965.00	37 431.00
знос	1012	7 324.00	12 006.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	4 984.00	4 984.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	34 020.00	31 177.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	80 423.00	51 006.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4 680.00	5 440.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15 858.00	5 839.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	30.00	30.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 541.00	6 284.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	458.00	429.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	490.00	790.00
Усього за розділом II	1195	104 453.00	69 791.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	138 473.00	100 969.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 241.00	5 241.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-25 521.00	-27 400.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	-20 280.00	-22 159.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	78 246.00	67 450.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	27 381.00	28 483.00
розрахунками з бюджетом	1620	13.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	152.00	4.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	52 961.00	27 192.00
Усього за розділом III	1695	158 754.00	123 129.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	138 473.00	100 969.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	215 633.00	244 997.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	206 181.00	257 392.00
Інші операційні доходи	2120	12 530.00	620.00
Інші операційні витрати	2180	14 738.00	6 645.00
Інші доходи	2240	0.00	47.00
Інші витрати	2270	9 122.00	8 610.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	228 164.00	245 665.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	230 042.00	272 648.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 878.00	-26 983.00
Податок на прибуток	2300	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1 878.00	-26 983.00

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом
Ступінь вищої освіти – «Бакалавр»
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: «Бізнес-планування проєкту розвитку аграрного підприємства»

Тема

КРБ.ТІТтаУБ.1.577-03.П.2.8

Здобувач: Корома Ольга Олександрівна

Керівники : доктор філософії, ст.викладач Богданов О.О.,
доктор філософії, викладач Літвінов Д.О.



Перший розділ

- визначено сутність, значення, сучасні підходи та концепції бізнес-планування в аграрному секторі

-встановлено та досліджено невирішені питання та проблеми

- було досліджено теоретичні основи формування бізнес-плану аграрного підприємства

Коригована структура бізнес-плану

- Резюме (актуальність і підстави для розробки не стандартного, а інклюзивного бізнес-плану, який задовольняє інтереси бізнесу, суспільства й держави)
- Маркетинговий план (мета, етапи розвитку бізнесу, SWOT-аналіз, інформація про клієнта, профіль клієнта, вибір і аналіз конкурентів, оцінка конкурентоспроможності, переваги, обсяг продажу й витрат на маркетинг. Маркетингові ризики.
- Виробничий і кадровий план. Операційні ризики.
- Економічний план (витрати). Економічні ризики
- Фінансовий план. Кеш-флоу. Фінансові ризики

Другий розділ

Методологічні основи розробки проєкту розвитку аграрного бізнесу

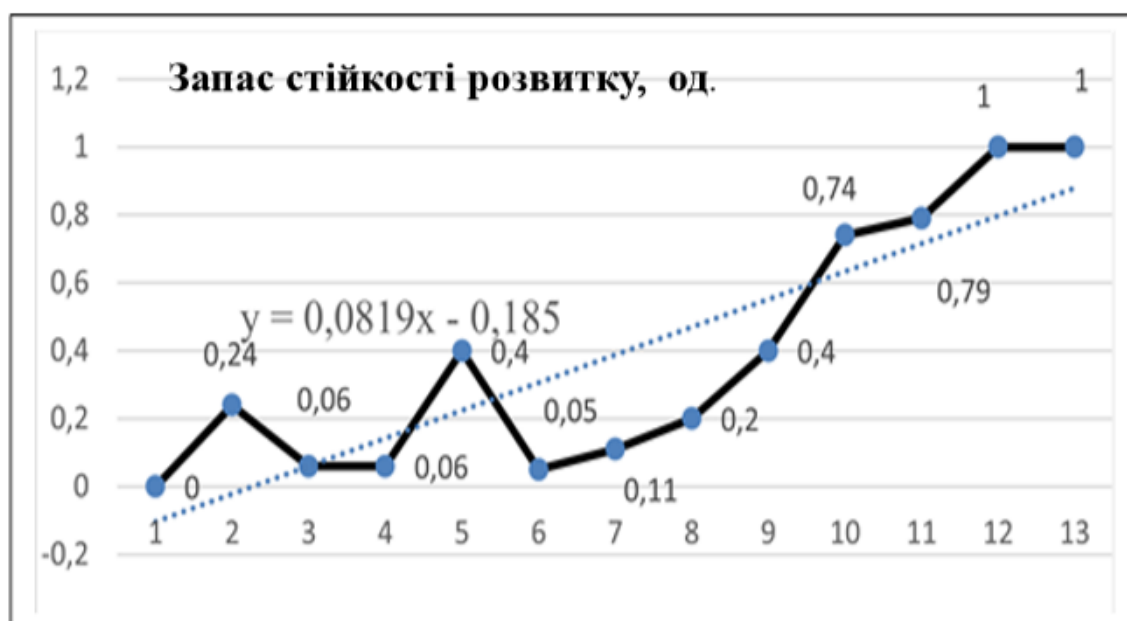
Розробка Показника оцінки розвитку бізнесу в період криз та інформатизації суспільства

Оцінка розвитку підприємств аграрного бізнесу в Білгород-Дністровському районі Одеської області

Фінансові показники діяльності ДП Нова Царичанка1, млн грн

Рік	Чистий дохід	Собівар-тість	Інші операційні доходи	Доходи від експорту	Чистий фін. результат	Разом операційні витрати
2007	0,77	1,10	0,01	-	-0,75	1,50
2008	7,40	1,70	-	-	5,60	1,80
2009	3,10	5,00	6,40	-	3,00	13,0
2010	5,20	7,20	4,40	-	6,60	14,0
2011	4,20	3,40	1,20	-	0,11	4,70
2012	5,80	4,30	0,57	-	0,21	4,30
2013	10,0	5,90	0,29	8,5	2,90	7,40
2014	15,0	6,60	0,40	2,5	1,70	14,0
2015	31,0	12,0	0,00	4,5	1,50	18,0
2016	53,0	25,0	0,33	40,0	25,0	25,0
2017	35,0	13,0	25,0	15,0	21,0	14,0
2018	58,0	39,0	0,00	45,0	11,0	47,0
2019	48,0	20,0	6,20	45,0	25,0	30,0

Розрахунок показника стійкості інклюзивного розвитку ДІ Нова Царичанка-1 (2011-2023 рр.)

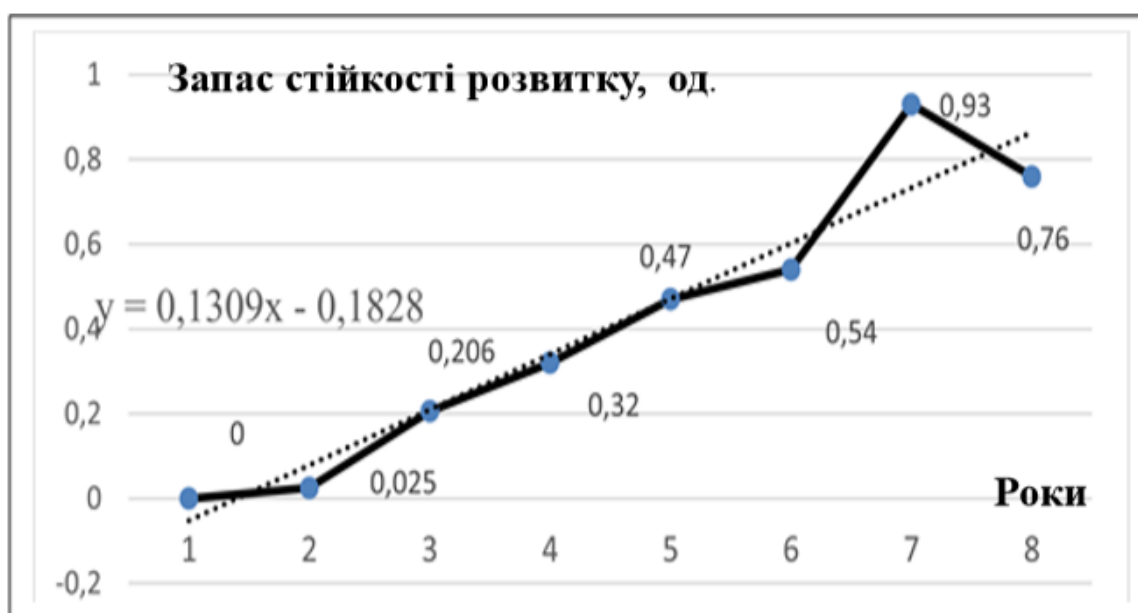


$\text{Пср} = 0,0819$

**Фінансові показники діяльності ПП АК Агроток,
млн грн**

Рік	Чистий дохід	Собівартість	Інші операційні доходи	Інші операційні й інші витрати	Чистий фін. результат	Разом операційні витрати
2012	2,4	2,1	0,26	0,41	0,16	2,5
2013	7,1	4,5	0,47	2,6	0,43	7,1
2014	7,5	5,9	-	1,3	0,38	7,1
2015	12,0	9,3	-	1,1	0,99	11,0
2016	18,0	12,0	-	1,6	2,70	15,0
2017	19,0	19,0	-	1,43	0,70	20,0
2018	38,0	27,0	0,93	2,56	9,50	29,0
2019	18,0	13,0	0,16	2,06	3,20	15,0

Розрахунок показника стійкості інклюзивного розвитку ПП АК Агроток (2011-2023 рр.)

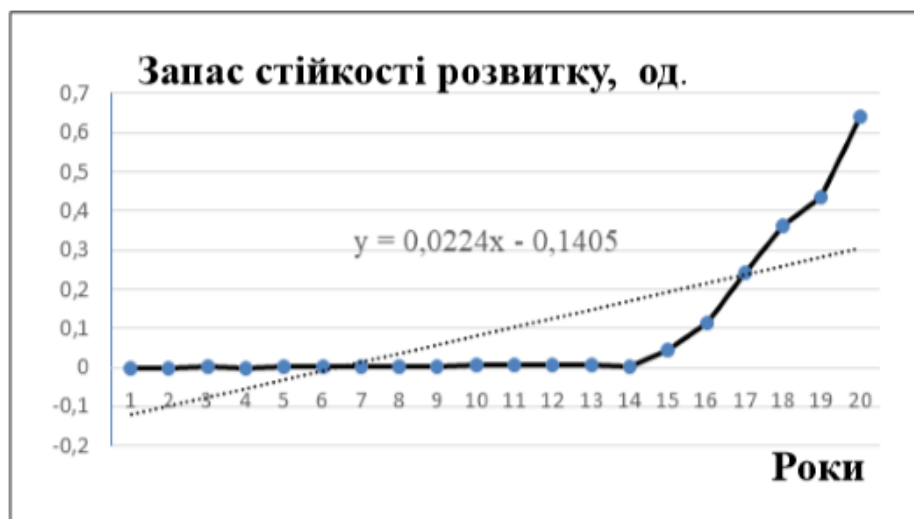


Пср = 0,1309

Фінансові показники діяльності ПП Аккерманзернопром, млн грн

Рік	Чистий дохід	Собівартість	Інші опер. доходи	Інші операц. і інші витрати	Чистий фін. результат	Разом операц. витрати
2002	0,035	0,010	-	0,025	-0,010	0,045
2003	0,120	0,045	-	0,040	0,035	0,080
2004	0,220	0,060	-	0,035	0,015	0,200
2005	0,210	0,160	-	0,040	0,015	0,260
2006	1,100	0,025	-	0,025	0,055	1,100
2007	1,700	1,700	-	0,010	0,010	1,700
2008	1,500	1,500	0,13	0,130	-0,055	1,700
2009	1,700	1,700	-	0,010	-0,010	1,700
2010	0,910	0,700	-	0,230	-0,015	0,930
2011	4,500	0,820	-	0,040	3,600	0,860
2012	2,400	0,590	0,01	0,190	1,600	0,780
2013	2,700	3,200	-	0,140	-0,590	3,300
2014	0,380	2,100	-	0,170	-1,800	2,300
2015	0,640	0,620	-	0,830	-0,800	1,500
2016	55,00	55,00	1,40	2,800	-0,350	58,00
2017	110,0	110,0	0,36	4,070	-7,100	110,0
2018	220,0	210,0	0,01	7,500	7,400	220,0
2019	250,0	260,0	0,63	15,40	-26,00	280,0
2020	215,0	206,1	12,5	23,80	-1,878	230,0
2021	493,0	434,5	28,1	50,10	35,475	484,5

Розрахунок показника стійкості інклюзивного розвитку ПП Аккерманзернопром (2019-2023 рр.)



Пср = 0,0224

Операційний цикл з органічного виробництва

1. Оренда сільськогосподарських угідь – 2588 га
2. Купівля тракторів, зернозбиральних комбайнів, перевантажувачів з комбайнів у зерновози,
3. Добір персоналу для відділень: рослинництва (22), обслуговування підприємства (6).
4. Отримання дозволу на початок роботи (СЕС, декларація з пожежної безпеки)
 - II стадія (формування продукту)
 1. Формування асортименту: озима пшениця (1355 га), ячмінь озимий (405 га), соняшник (828 га)
 2. Розміщення в сівозміні: пшениця озима після ріпаку (382 га), соняшник після пшениці
 3. Договір на постачання палива, енергії, води, органічного добрива «гумаг-калію»
 4. Організація роботи машино-тракторного парку
 5. Вибір технології виробництва
 6. Рекламу можливості поставки продукту за конкурентоспроможною ціною
 - III стадія (виробництва та реалізації продукту)
 1. Замовлення певної кількості сільськогосподарських продуктів (договори)
 2. Післязбиральне дискування поля (2 рази після збору врожаю дисковими боронами на 10-15 см)
 3. Культивування 5-7 см
 4. Боронування (люцерна, соняшник, ячмінь з подальшою культивуацією через 6-10 днів)
 5. Боронування (соняшник – лютий) і культивування (соняшник – березень, 7 см)
 6. Сівба (пшениця озима – вересень, 4 см, ячмінь озимий – жовтень, 4 см, соняшник – березень)
 7. Коткування (пшениця озима – вересень, ячмінь озимий – жовтень)
 8. Боронування (пшениця озима – жовтень, ячмінь озимий – листопад)
 9. Боронування (пшениця озима – березень, ячмінь озимий – березень)
 10. Культивування (соняшник – березень)
 11. Міжрядна культивування (соняшник – квітень)
 12. Внесення органічних добрив «гумаг калію» – травень (пшениця й ячмінь озимі, соняшник)
 13. Збір врожаю: ячмінь озимий – червень, пшениця озима – липень, соняшник – серпень
 14. Контроль якості робіт

Третий розділ

Обґрунтування проєктних заходів

Проєктним рішенням відносно розвитку аграрного бізнесу в Білгород-Дністровському районі Одеської області є формування алгоритмів саморозвитку й самонавчання підприємств під час сталої фази збройного конфлікту «Україна-Росія» з переходом її до фаз припинення вогню, миру й відбудови економіки країни з урахуванням впливу екологічних та інформаційних чинників

Бізнес-проект

«Розвиток агробізнесу під час криз та інформатизації суспільства за рахунок самоорганізації й самонавчання»

•**Резюме.** Виробництво, збут і переробка екологічно чистих продуктів для ринків зернових, бобових, олійних культур, а також ринків споживання безпосередньо соняшникової олії (олія, парфумерна, фармацевтична, ресторанна галузі) та відходів олійного виробництва (палети для сушіння зерна, опалення житла, виробіток електроенергії т. ін.).

•**Мета бізнесу:** Розвиток сільськогосподарських, збутових і переробних підприємств для задоволення потреб клієнтів в екологічно чистих продуктах харчування й сировини для парфумерної, фармацевтичної, ресторанної, житловокомунальної, енергетичної галузей.

•**Маркетинговий план.** Сегментами ринку є Переробні заводи країн світу (60%), Переробні заводи України (25%), Нетрадиційні користувачі органічної олії (5%), Користувачі відходів олійного виробництва (5%).

•**Економічний план.** План розробляється на основі трудомісткості, матеріало-місткості та енерго-місткості виробничих операцій. У зведеному форматі витрати та рентабельність за місяцями року наведено на слайді .

•**Фінансовий план.** Містить рух грошового потоку. Важливо забезпечувати позитивне значення балансу коштів.

Виробничий план

Економічні показники за місяцями року та методи управління												
Обсяг продажів сільськогосподарської продукції за місяцями року (план / факт), млн. грн.												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Рік
2,8	3,04	2,82	2,5	2,48	2,45	2,42	2,38	2,5	2,6	2,62	2,64	31
1,2	1,22	1,14	1,01	0,99	0,98	0,97	0,96	1,01	1,05	1,05	1,06	12
Маркетинг-методи управління:												
Збутом			Ціноутворенням				Рекламуванням			Формуванням товару		
Обсяги виробництва молока за місяцями року (план / факт), тис. т												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Рік
0,17	0,18	0,17	0,15	0,15	0,14	0,14	0,14	0,15	0,15	0,16	0,16	2,87
0,22	0,23	0,21	0,19	0,19	0,18	0,18	0,18	0,19	0,19	0,2	0,2	2,36
Методи управління виробництвом												
Потужності	Тип виробництва		Управління запасами		Оперативне управління		Управління якістю		Організація праці		Інформація	
Методи управління персоналом												
Управління кількістю	Наймання персоналу		Розміщення персоналу		Адаптація персоналу		Мотивація персоналу		Оцінка роботи		Звільнення	
Розгорнута структура витрат підприємства за місяцями року (план / факт), млн. грн.												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Рік
2,2	2,2	2,2	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,9	2,0	2,0	2,0	28,0
1,6	1,7	1,6	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5	27,2
Розгорнута структура витрат у сфері тваринництва за місяцями року (план / факт), млн. грн.												
1,2	1,05	0,97	0,86	0,85	0,84	0,83	0,82	0,86	0,90	0,90	0,91	21,7
0,99	1,04	0,96	0,85	0,84	0,83	0,82	0,81	0,85	0,89	0,89	0,90	22,8
Методи управління витратами												
Метод управління оплатою праці			Метод амортизаційних відрахувань				Управління запасами			Метод управління оподаткуванням		
Рівень рентабельності підприємства за місяцями року (план / факт), %												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Рік
33	32	28	32	32	32	31	31	30	30	31	31	33
-28	-27	-26	-27	-27	-26	-28	-28	-27	-27	-26	-28	-27
Методи управління прибутком												
Планування прибутку				Формування прибутку				Використання прибутку				
Баланс грошового потоку за місяцями року (план / факт), млн. грн.												
7,05	14,55	21,3	27,2	32,9	38,6	44,1	49,6	55,45	61,6	67,7	73,9	

Рекомендації щодо впровадження проєкту

Рекомендовані заходи	Варіанти щодо груп підприємств		
	Сільськогосподарські підприємства, агротрейдери, переробні підприємства	Агротехнікобудівні заводи, агрострахові компанії, постачальники добрив та засобів біо-захисту рослин, агро-технічні навчальні заклади	Рекламні компанії, агро-виставкові центри, виробники програмного забезпечення
1. Вибір базової конкурентної стратегії	Економія на витратах (час, гроші)	Висока якість	Інноваційно-креативна диференціація
2. Організація дисипативної структури виробничої діяльності	Економно-дисипативна структур	Якісно-дисипативна структур	Диференційно-дисипативна структур
3. Формування умов для самоорганізації підприємств за допомогою системи методів управління	Економність: Продукт. Ціна. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси	Якість: Продукт. Ціна. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси	Креативність: Продукт. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси
4. Контроль ефективності самоорганізації за допомогою показника Порс	Порс = (Посс, Понс), (показник наявності умов самоорганізації), де Посс – показник стійкості самоорганізації, як тренд динаміки чистого доходу за 3-4 цикли розвитку (9-12 років), Понс = (Пвбп*Пвкс*Пвдн) – показник наявності процесу само-організації для підприємства		
5. Результати контролю	Посс ≥ 0, Понс = (Пвбп*Пвкс*Пвдн) = 1*1*1 = 1 (самоорганізація) Посс ≥ 0, Понс = (Пвбп*Пвкс*Пвдн) = 0*1*1 = 1*0*1 = 1*1*0 = 0 (ні)		
6. Формування або відновлення розвитку підприємства	«фактор-мінімум»	«фактор-мінімум»	«фактор-мінімум»
7. Перевірка результату ефективності коригування методу управління	Порс = (Посс ≥ 0, Понс = 1)	Порс = (Посс ≥ 0, Понс = 1)	Порс = (Посс ≥ 0, Понс = 1)
8. Формування та оновлення банку способів та прийомів бенчмаркінгу для коригування методів управління	Економність: Продукт. Ціна. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси	Якість: Продукт. Ціна. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси	Креативність: Продукт. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси

Дякую за увагу!