

ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

А. А. ОСІПОВА, кандидат економічних наук
Уманський національний університет садівництва

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.

Ключові слова: бізнес-план, агробізнес, бізнес-модель, підприємництво, сільськогосподарське підприємство.

Постановка проблеми. Розвиток агробізнесу в сучасних умовах потребує дієвого, детального бізнес-плану. І в сучасних умовах бізнес-планування набуває важливості в силу специфіки природно-біологічних і соціально-економічних умов функціонування виробництва.

Наявність жорстких часових лагів і закономірностей виробництва зобов'язує сільськогосподарські бізнес-структури виключати будь-яку хаотичність і непослідовність у підприємницьких діях. Аграрний сектор потребує планомірного підходу, оскільки переслідування короткострокових тактичних цілей не дозволяє об'єктивно відповідати ринковій кон'юктурі. Ще один важливий фактор, що наголошує на необхідності бізнес-плану – неможливість оперативного переходу виробництва з однієї підгалузі агробізнесу до іншої.

Нині інноваційний розвиток агропромислового сектору – це узгоджене бачення учасників його реалізації – органів влади, підприємств та організацій, середнього та малого бізнесу, наукових, освітніх закладів, інфраструктури державного та приватного секторів. Відтак перспективи розвитку аграрного сектору мають супроводжуватися переходом від сформованого господарського устрою до сталого розвитку галузі з урахуванням інноваційних продуктів, технологій, сучасної техніки. Однак широке впровадження нововведень і використання можливостей будуть провадитися на основі аналізу та розрахунків, що містяться у бізнес-плані.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Галузева специфіка бізнес-проєкту є одним із основних факторів, що впливають на структуру та зміст бізнес-плану, а тому розгляд питань, пов'язаних з особливостями бізнес-планування у різних сферах економічної діяльності, є надзвичайно актуальним.

Особливості бізнес-планування в аграрному секторі економіки знаходяться під пильною увагою вітчизняних і зарубіжних науковців. Так, вагомий внесок у дослідження цієї тематики внесли П. Барроу., Р. Браун, Т. Беррі [5], І. Должанський, Т. Загорна [7], Р. Потійко [11], С. Свириденко [12] й інші. Зокрема, К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун стверджують: «...двома важливими причинами того, що нові підприємства зазнають поразки, є недостатня капіталізація і проблеми з рухом готівкових коштів, які постають на ранніх етапах роботи підприємства, тому ті, хто ретельно підготував бізнес-план, можуть зменшити ці ризики провалу..» [5]. Р. Потійко розглядає бізнес-план як програму діяльності організації, що містить план заходів для досягнення поставлених цілей, оцінку майбутніх доходів і витрат [11, с. 43]. Л. Маматова акцентує увагу на тому, що «бізнес-планування є системою методичного формування заходів, які спрямовані на досягнення підприємством певної мети відповідно до збалансованості цілей та ресурсів» [10].

Методика досліджень. Теоретико-методичною основою даного дослідження виступили наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців з приводу визначення бізнес-планування та його ролі у діяльності сільськогосподарських підприємств. Під час вивчення поглядів і думок науковців щодо досліджуваної проблематики використовувався діалектичний метод, для узагальнення результатів і формування пропозицій з проведеного наукового дослідження використано метод індукції.

Результати досліджень. Ідея складання бізнес-планів народилася у США. Так, у 70–80-х роках ХХ століття модернізація та розширення високотехнологічних компаній у галузі комп'ютерних, телекомунікаційних і медичних послуг потребувала значних фінансових ресурсів. Підприємці почали звертатися за фінансовими засобами до інвестиційних фондів, банків, венчурних фондів, а також індивідуальних інвесторів, так званих «бізнес-ангелів». Завдяки венчурному капіталу непрофесійних вкладників у ризиковані проєкти на ринку були створені такі компанії-гіганти, як Intel, Microsoft, Apple, Compaq, Federal Express, Xerox та інші. Спочатку інвестори вимагали від венчурних компаній письмове обґрунтування, куди будуть витрачені кошти. З часом площина питань зростала. Від ґрунтовності опису планування діяльності компанії залежав результат співпраці з інвесторами. Згодом практика бізнес-планування поширилася зі США до Європи [2]. Пізніше бізнес-плани стали використовуватися підприємствами не лише для створення нового інноваційного підприємства, а й для розвитку вже існуючого бізнесу. Починаючи з 1990-х років бізнес-плани стали використовувати і в Україні.

Бізнес-план є не лише робочим інструментом керівника для організації роботи, а й являє собою розгорнуту програму організованих заходів і дій для здійснення бізнес-проєкту, що передбачає оцінку витрат і доходів. Водночас

бізнес-план – це документ, де охарактеризовано основні сторони діяльності та розвитку організації, відображено результат дослідження й обґрунтовано конкретний напрям діяльності. Керівники та підприємці, які мають намір досягнути поставлених завдань, зобов'язані правильно організувати фінансове планування – як невід'ємну частину стратегічного планування. Розробка бізнес-плану досить складна, а з урахуванням аграрної специфіки вимагає прямої участі не лише економістів, а й фахівців сільського господарства.

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, науково-технічної, фінансової, зовнішньоекономічної діяльності;

- бізнес-план, розроблений з метою формування позитивного іміджу думки щодо сільськогосподарської організації, її розвитку, планів діяльності, ступеня соціальної відповідальності та значущості [4].

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. Дійсно, зовнішні адресати бізнес-планів зазвичай хочуть знати: хто є акціонерами, скільки потрібно капіталу, як і з якою метою використовується капітал, який вид фінансування буде обрано та за який період часу може бути реалізована адекватна віддача від інвестицій.

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 бізнес-планування, існує і ряд бар'єрів, що перешкоджають їх широкому застосуванню у процесі управління. Так, у дослідженнях Д. Куратко, Р. Ходжест та ін. відзначаються наступні перепони: дефіцит часу; постійна завантаженість поточною роботою; високі витрати, пов'язані з процесом планування; нестача спеціальних знань, умінь і досвіду планування; відсутність довіри до співробітників і консультантів, страх провалу бізнесу [3].

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 підприємство, 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.

Висновки. Бізнес-плани, як проекти, що відображають особливості сфери діяльності, необхідно розробляти не шаблонно, а опираючись, перш за все, на цільове призначення. Кількість розділів при цьому регулюється. Одна справа, коли бізнес-план розробляється з метою впровадження високоефективного

нововведення і зовсім інша, коли він створюється з метою фінансового оздоровлення організації.

Серед основних розділів бізнес-плану рекомендуємо включати: резюме, загальну характеристику сільськогосподарського підприємства, характеристику агропродукції і послуг, ринки збуту продукції, опис конкуренції й інших зовнішніх факторів, стратегію маркетингу, виробничий і організаційний аспекти, розрахунки з оцінки ризиків та управління ними, фінансову сторону питання, економічну ефективність реалізації бізнес-плану та терміни окупності інвестицій.

Вважаємо, що бізнес-план досить органічно вписується в систему стратегічного планування сільськогосподарського підприємства та має стати невід'ємною частиною стратегічних програм і проєктів. Водночас для удосконалення бізнес-планування як обов'язкової складової управлінської діяльності сільськогосподарських підприємств необхідно удосконалювати наступні напрями: приділяти увагу навчанню персоналу сільськогосподарських підприємств з питань бізнес-планування та вибору механізму раціональної стратегії розвитку; сприяти створенню мережі інформаційно-консультаційних служб, де сільськогосподарський підприємець міг би отримати необхідну консультацію з розробки бізнес-планів (зокрема з питань розробки стратегії маркетингової діяльності та фінансового плану) тощо.

Література

1. Businessplan Landwirtschaft. URL: <https://www.gruendungsberatung-online.de/gruenderwissen/businessplan/businessplan-landwirtschaft/> (дата звернення 28.10.2021).
2. Ken Colwell PhD MBA. Starting a Business QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision into Reality, and Achieving Your Entrepreneurial Dream. 2019. 215 с.
3. Kuratko D. F., Hodgetts R. M. Entrepreneurship: a contemporary approach, 5th edn, Harcourt, Inc., Florida. 2001.
4. Walter Grant. How to Write a Winning Business Plan: A Step-by-Step Guide for Startup Entrepreneurs to Build a Solid Foundation, Attract Investors and Achieve Success with a Bulletproof Business Plan (Business 101). 2021. 155 с.
5. Барроу Д., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план. К.: Знання, 2006. 285 с.
6. Губені Ю., Костецька І., Оліщук П., Коверко Ю. Вдосконалення бізнес-планування та підвищення його ефективності в сільськогосподарських підприємствах. *Вісник ЛНАУ: Економіка АПК*. 2016 № 23. URL: http://visnuk.kl.com.ua/joom/images/archive/econ/23_2016/2.pdf.
7. Должанський І., Загорна Т. Бізнес-план: технологія розробки: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2009. 384 с.
8. Жуков В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26. С. 149–153.
9. Костецька І. Розвиток форм і методів бізнес-планування в аграрних підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Львів : Львів. нац. аграр. ун-т., 2011. 20 с.

10. Маматова Л. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля*. № 30. С. 44–47.
11. Потійко Ю. Особливості бізнес-планування діяльності комерційного банку. *Вісник НБУ*. 2003. № 2. С. 43–44.
12. Свириденко С. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Стратегія інноваційного розвитку економіки*. 2012. № 5. С. 17–25.

References

1. Businessplan Landwirtschaft. Available at <https://cutt.ly/6YxWaZK> (Accessed October 28, 2021).
2. Ken Colwell PhD MBA (2019). *Starting a Business QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision into Reality, and Achieving Your Entrepreneurial Dream*. 2019. 215 p.
3. Kuratko, D., Hodgetts, R. (2019). *Entrepreneurship: a contemporary approach*, 5th edn, Harcourt, Inc., Florida. 2001.
4. Walter Grant (2020). *How to Write a Winning Business Plan: A Step-by-Step Guide for Startup Entrepreneurs to Build a Solid Foundation, Attract Investors and Achieve Success with a Bulletproof Business Plan (Business 101)*. 2020. 155 p.
5. Barrow, D., Barrow, P., Brown, R. (2006) *Business Plan*. K.: Knowledge. 2006. 285 p.
6. Gubeni, Yu., KostECKa, I., Olishchuk, P., Koverko, Yu. (2016). Improving business planning and increasing its efficiency in agricultural enterprises. *Bulletin of LNAU : Economics of agro-industrial complex*, 2016, no. 23. Available at http://visnuk.kl.com.ua/joom/images/archive/econ/23_2016/2.pdf. (in Ukrainian).
7. Dolzhansky, I., Zagorna, T. (2009). *Business plan: development technology*. K.: Center for Educational Literature, 2009. 384 p. (in Ukrainian).
8. Zhukov, V. (2018). The essence and features of the formation of the business planning process. *Black Sea Economic Studies*, 2018, no. 26, pp. 149–153 (in Ukrainian).
9. Kostetska, I. (2011). Development of forms and methods of business planning in agricultural enterprises: author's ref. dis. ... cand. econ. Science: special. 08.00.04. Lviv: Lviv. nat. agrarian. un-t. L., 2011. 20 p.
10. Mamatova, L. (2021). The role of business planning in enterprise management. *Entrepreneurship and trade*, 2021, no. 30, pp. 44–47. (in Ukrainian).
11. Potiyko, Y. (2003). Features of business planning of a commercial bank. *Bulletin of the NBU*, 2003, no. 2, pp. 43–44 (in Ukrainian).
12. Sviridenko, S. (2012). Business plan as an effective tool for planning investment activities in a changing environment. *Strategy of innovative economic development*, 2012, no. 5, pp. 17–25. (in Ukrainian).

Аннотация

Осипова А. А.

Основы бизнес-планирования сельскохозяйственных предприятий

В мировой практике бизнес-план уже давно стал общепринятым способом предоставления коммерческой информации и основой ведения деловых переговоров. С развитием рыночных отношений и расширением

международных экономических связей бизнес-планирование становится одним из важных элементов обеспечения конкурентоспособности и успешной производственно-финансовой деятельности предприятия. На основе бизнес-плана осуществляется расчет экономической эффективности бизнес-идей и инвестиционных решений, оценка коммерческой целесообразности вложения средств в их осуществление. Хорошо продуманный бизнес-план может стать ключевым шагом в построении успешного и устойчивого сельскохозяйственного предприятия.

Бизнес-планы как объекты, отражающие особенности сферы деятельности, необходимо разрабатывать не шаблонно, а опираясь, прежде всего, на целевое назначение. Количество разделов при этом регулируется. Одно дело, когда бизнес-план разрабатывается с целью внедрения высокоэффективного нововведения и совсем другое, когда он создается в целях финансового оздоровления организации.

Бизнес-план – это документ, определяющий будущие цели бизнеса и стратегию их достижения. Описание может производиться в двух формах: повествовательной и финансовой. В бизнес-план входят следующие документы: резюме, введение в бизнес, анализ рынка, анализ конкурентов, продукты и услуги, стратегии маркетинга и сбыта, организационная структура и финансовые прогнозы.

Таким образом, бизнес-план – бесценный инструмент, который помогает производителю быть на пути к достижению целей сельскохозяйственного бизнеса. Независимо от того, занимаетесь фермер разведением крупного рогатого скота, выращиванием продукции или переработкой, это сельскохозяйственный бизнес.

Ключевые слова: *бизнес-план, агробизнес, бизнес-модель, предпринимательство, сельскохозяйственное предприятие.*

Annotation

Osipova A. A.

Fundamentals of business planning of agricultural enterprises

In world practice, a business plan has long become a generally accepted way of providing commercial information and the basis for business negotiations. With the development of market relations and the expansion of international economic relations, business planning becomes one of the important elements of ensuring the competitiveness and successful production and financial activities of an enterprise. On the basis of the business plan, the calculation of the economic efficiency of business ideas and investment decisions, the assessment of the commercial feasibility of investing in their implementation is carried out. A well thought out business plan can be a key step in building a successful and sustainable agricultural enterprise. Business plans, as objects that reflect the characteristics of the field of activity, must be developed not in a template, but based, first of all, on the intended purpose. In this case, the number of sections is regulated. It is one thing when a business plan is developed with the aim of introducing a highly effective innovation, and quite another when it is created for the financial recovery of an organization.

A business plan is a document that defines the future goals of a business and a strategy for achieving them. Description can take two forms: narrative and financial. A business plan includes the following documents: resume, business introduction,

market analysis, competitor analysis, products and services, marketing and sales strategies, organizational structure, and financial projections. Thus, a business plan is an invaluable tool that helps a grower to be on track to achieve the goals of an agricultural business. Regardless of whether you are a cattle farmer, raising products or processing, it is an agricultural business.

Key words: *business plan, agribusiness, business model, entrepreneurship, agricultural enterprise.*

УДК: 338.33.634

DOI 10.31395/2415-8240-2021-99-2-326-336

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

С. Ю. СОКОЛЮК, доктор економічних наук

М. А. КОРОТЄЄВ, кандидат економічних наук

О. В. ЖАРУН, кандидат економічних наук

О. С. ТУПЧІЙ, кандидат економічних наук

Н. О. БЛЕНДА, доктор філософії

Уманський національний університет садівництва

У статті визначено сутність диверсифікації підприємницької діяльності сільськогосподарських підприємств як стратегічного напрямку забезпечення їх сталого розвитку. Визначено комплекс передумов загальноекономічного та специфічного характеру, що визначають потребу у диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств України. Встановлено, що в сучасних реаліях переважна більшість аграріїв віддає перевагу виробництву найбільш ліквідних та найменш капітало- та трудомістких видів продукції з коротким періодом окупності. Вузька спеціалізація, а іноді практично монокультура, посилює загрози як агробіологічного і екологічного так і економічного характеру. Обґрунтовано перспективні напрями диверсифікації підприємств аграрного сектору економіки.

Ключові слова: *диверсифікація, стратегія, сталий розвиток, ризики, сільськогосподарські підприємства, аграрний сектор економіки,*

Постановка проблеми. Забезпечення сталого розвитку вітчизняного аграрного сектора є однією із визначальних засад розбудови ефективної соціально орієнтованої економіки України. Сталий розвиток передбачає стійке зростання економічних результатів сільськогосподарського виробництва, поліпшення соціальних стандартів життя та праці сільських жителів, раціональне природокористування та збереження навколишнього середовища. Одним з пріоритетів визначених у Стратегічних напрямках забезпечення сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року [1] та Національною економічною стратегією на період до 2030 року [2] є диверсифікація сільської