

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ

18 грудня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «**Бізнес-планування в розвитку підприємницької  
діяльності**»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Кривошея Євген Володимирович**

Керівник кваліфікаційної роботи,  
к. е. н., доцент

Наталія ДЕМ'ЯНЕНКО

**Полтава – 2023 року**

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Воєнний стан в Україні скоротив горизонт планування утричі: із двох-трьох років до періоду менше року. Короткострокові плани міряють тижнями і місяцями й руйнуються через ситуації, що неможливо передбачити. Із проблемою планування у період невизначеності зіштовхнулись люди на індивідуальному рівні й цілі бізнеси. Інколи вважається, що нічого не можна зробити і передбачити, коли летять ракети. На обстріли вплинути неможливо, але можливо мінімізувати втрати від них і зберегти життя – собі й команді. Але з часом все зміниться і, якщо підприємці планують запускати серйозний бізнес, залучати партнерів та кваліфікованих співробітників, великі інвестиції, то необхідно мати ретельно продуманий бізнес-план.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* При дослідженні бізнес-планування в розвитку підприємницької діяльності було проаналізовано праці наступних авторів: Діденко Є. О., Нянчур Б. С. [19], Должанський І. З., Загорна Т. О. [21], Євтушенко В. А., Ковальова В. І., Ігнатов М. Р. [23], Пекна Г. Б., Білокур Г. В. [39] та ін. Але, зважаючи на значні доробки у даній сфері, є потреба пошуку ефективного планувати в умовах воєнного стану та непередбачуваності.

*Зв'язок роботи з науковими темами.* Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету на 2022-2026 рр. за темою: «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти» (Державний реєстраційний номер: 0121U114522 від 21.12.2021 р.). Окремі положення й висновки кваліфікаційної роботи включають наукову і практичну цінність.

*Мета та завдання дослідження.* Метою дослідження є обґрунтування значення бізнес-планування в розвитку підприємницької діяльності.

Для досягнення цієї мети поставлено наступні наукові завдання:

- проаналізувати теоретичні основи бізнес-планування в розвитку підприємницької діяльності;
- проаналізувати досягнутий рівень планування розвитку сільськогосподарського підприємства;
- проаналізувати шляхи удосконалення бізнес-планування в розвитку підприємницької діяльності.

*Об'єктом дослідження* є процес бізнес-планування в розвитку підприємницької діяльності.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти бізнес-планування в розвитку підприємницької діяльності.

*Методи дослідження.* Для вирішення поставлених завдань в роботі застосовувалися різні методи, наприклад, метод для дослідження теоретичних і організаційних аспектів проблеми теоретичного узагальнення та порівняння (аналіз та синтез, індукція й дедукція). Методи зведення, збирання та групування, узагальнення і економіко-статистичні методи – для вивчення і відображення тенденцій на ринку. Застосовували комп'ютерні програми для обробки і аналізу інформації.

*Інформаційна база.* Інформаційною базою кваліфікаційної роботи послужили публікації та монографічні видання вчених, закони й нормативно-правові акти України, наявні аналітичні та статистичні матеріали наукових статей з питань бізнес-планування в розвитку підприємницької діяльності, нормативно-правові документи та результати особистих спостережень й досліджень автора.

*Наукова новизна одержаних результатів.* Певні положення та висновки кваліфікаційної роботи містять наукову і практичну цінність. Зокрема:

*набуло подальшого розвитку:*

розробка бізнес-плану закладення та вирощування яблук, що передбачає площу закладання саду – 49,1 га, створення додаткових робочих місць для 25 осіб, середній рівень доходності – 5778,5 грн/рік, середній рівень рентабельність бізнесу складе 23,8 %, обсяг необхідних інвестицій – 60159,2 тис. грн, період окупності – 10,4 року.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у можливості реалізації ефективного бізнес-планування в розвитку підприємницької діяльності. Базові положення кваліфікаційної роботи впровадженні в практику діяльності сільськогосподарського підприємства.

*Апробація результатів.* Основні результати дослідження за темою роботи оприлюдненні у формі доповідей за результатами матеріалів Студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету (15-16 травня 2023 р., м. Полтава) на тему: «Інвестиційна підтримка сільськогосподарських підприємств України», другої Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій та національної практики» (21 листопада 2023 р., м. Кропивницький) на тему: «Бізнес-план як інструмент започаткування та розвитку бізнесу». Вийшла стаття у фаховому виданні України «Агросвіт» на тему: «Роль бізнес-планування у відкритті власної справи та розвитку підприємства» (додаток А).

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 59 сторінках друкованого тексту, робота містить 32 таблиці, 11 рисунків, 4 додатки та списку використаних джерел (60 найменувань).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 1.1. Планування як інструмент розвитку підприємницької діяльності

Планування діяльності українських підприємств набуває все більшого значення в зв'язку із швидкими змінами у середовищі підприємства, що з часом стає невизначеним у відношенні до підприємства. Бізнес-планування є можливим інструментом проти негативних наслідків несприятливому впливу середовища як процес постійного та систематичного упорядкування підприємства на основі розробки стратегій, тактичних й оперативних дій щодо їх реалізації [19, с. 24]. Підприємницька діяльність являє собою складний процес, який необхідно контролювати в комплексі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура роботи підприємства

Джерело: [19, с. 16]

На основі аналізу матриці визначено, визначено, що планування й контроль тісно пов'язані між собою. На практиці найбільш дієвим інструментом для цього є стратегічне планування, зокрема бізнес-планування.

Планування – передбачає встановлення цілей підприємства та вибору

найефективніших способів щодо досягнення їх. Мета планування – ліквідація негативного впливу на підприємство мінливості середовища, у якому воно функціонує. У основі розробки плану підприємства лежить співвідношення між попитом та пропозицією, конкретні договори щодо поставки продукції між господарюючими суб'єктами, підприємствами та державою. Система показників планів включає натуральні показники, показники якості та кінцеві показники діяльності підприємства [18].

Види планів підприємства наведено на рис. 1.2.

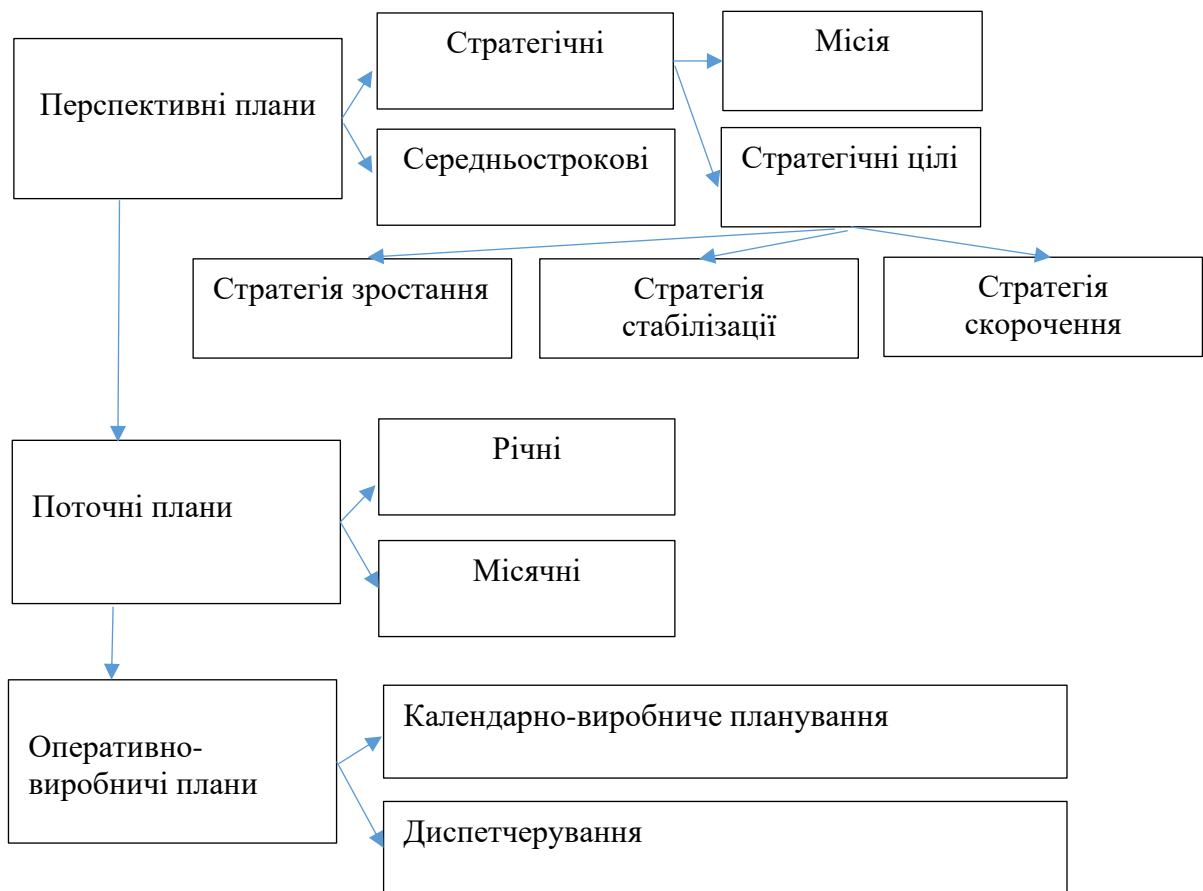


Рис. 1.2. Види планів підприємства

Джерело: [18]

Процес стратегічного планування починається з розробки місії підприємства. Місія – це комплексна мета, що включає як зовнішні (пов'язані із конкуренцією) орієнтири діяльності, так й внутрішні (підвищення продуктивності), далі розробляється стратегія, яка передбачає визначення

довгострокового курсу розвитку підприємства, його затвердження і розподіл ресурсів щодо його реалізації.

Стратегічне планування – це особливий вид планової роботи, що полягає у розробці стратегічних рішень в формі прогнозів, проєктів, програм та планів. Вони передбачають розробку таких цілей та стратегій поведінки об'єктів управління, що їх реалізація забезпечить їм ефективне функціонування у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію щодо мінливих умов зовнішнього середовища [18].

Стратегічне планування має такі характерні риси:

націленість на середньо- та довгострокову перспективу;

орієнтація щодо вирішення ключових цілей підприємства, від їх досягнення буде залежить його виживання та прогрес;

поєднання визначених цілей із ресурсами щодо досягнення (наявних та залучених в майбутньому);

врахування впливу на плановий об'єкт численних зовнішніх факторів;

здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Головні процедури стратегічного планування:

стратегічне прогнозування,

програмування,

проектування

Із точки зору бізнес-системи стратегічне планування включає комплекс довгострокових (три-п'ять років) та середньострокових (річних) планів, що об'єднані єдиною бізнес-ідеєю й управлінською волею власників та топ менеджменту. Зазвичай, стратегічне планування має п'ять етапів: аналіз поточного стану; визначення майбутнього стану; визначення цілей та задач; реалізація і оцінка [20].

Для формування ефективної стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства потрібно деталізувати кожний етап побудови

стратегії. Із цією метою на основі аналізу літературних джерел наведемо загальну схему формування стратегії, що складається із 6 етапів та представлена на рис. 1.3.

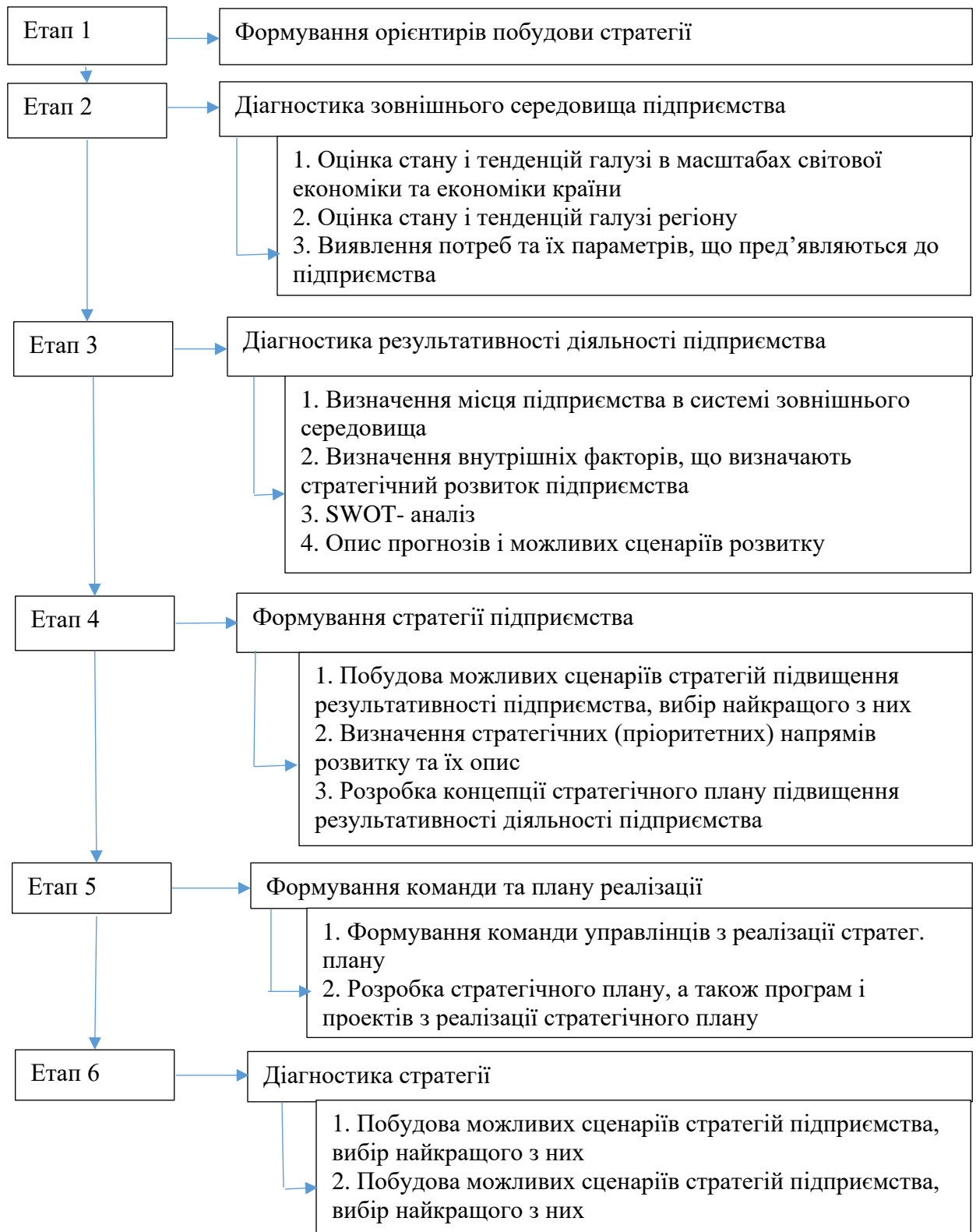


Рис. 1.3. Етапи формування стратегії діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [50]



Під час формування стратегії підприємства на 2 і 3 етапах потрібно обов'язково враховувати такі головні фактори зовнішнього й внутрішнього середовища:

- 1) соціальні, політичні, громадянські й регулюючі норми;
- 2) привабливість галузі та умови конкуренції;
- 3) специфічні ринкові можливості та загрози;
- 4) сильні та слабкі сторони підприємства, її конкурентні можливості;
- 5) особисті амбіції, філософія бізнесу і погляди менеджерів;
- 6) комплекс заходів щодо досягнення визначених цілей [20, с. 167].

Формування стратегії уже діючого підприємства й за умови збереження виду діяльності, передбачає ряд особливостей у порівнянні із розробкою стратегії «із нуля», зокрема:

- накопичено певний досвід, що необхідно враховувати;
- існують «початкові умови» у вигляді сформованої структури управління, положення компанії на ринку, ведення бізнесу;
- людський чинник, що визначає як рушійну, так й гальмуючу сили в реалізації проєктів [39, с. 197].

Успішні підприємства застосовують стратегічне планування з метою встановлення пріоритетів, зосередження енергії й ресурсів на узгоджених цілях, оцінці й коригування напрямку підприємства у відповідь на мінливі умови. Ефективне стратегічне планування визначить не тільки те, куди прямує підприємство та дії, що необхідні для досягнення прогресу, але й результативне вимірювання успішності.

Підприємницька діяльність спрямована на функціонування в умовах ризиків й збільшення прибутку як результату ефективної роботи підприємства. Бізнес-планування є найкращим інструментом для цього. Його мета – організація виробництва, отримання прибутку, зниження потенційних ризиків, прогноз окупності.

Бізнес-план – це плановий комплексний документ підприємницької діяльності, у якому передбачено заходи, які спрямовані щодо реалізації

підприємницької ідеї та отримання прибутку. Бізнес-план розробляється із метою:

техніко-економічного обґрунтування доцільності створення та функціонування підприємства;

залучення зовнішніх інвесторів, в тому числі іноземних.

Бізнес-план розробляється на тривалий термін – на 3-5 років, але часові рамки бізнес-планування можуть бути значніше ширшими.

Вихідною інформацією для розробки бізнес-плану є:

інформація про попит на продукцію (послуги);

виробнича інформація;

фінансова інформація [20].

Для більшості українських підприємств бізнес-план є новим документом. Але просунуті керівники, що, вивчили в достатньому обсязі зарубіжну літературу, вважають – бізнес-план необхідний. Він потрібний для отримання (за потреби) необхідного відсотку інвестицій в новому проєкті. Бізнес-план допомагає захистити діяльність підприємства від інформації і інших ризиків, проясняє навколишні проблеми та покращує координацію дій підприємства, сприяє раціональнішому розподілу ресурсів, покращує контроль у підприємстві, допомагає захистити його діяльність від інфляції й всіляких ризиків [12].

Бізнес-планування в Україні не набуло такої популярності як закордоном. Але якщо порівняти стан українського бізнесу, у основі якого є бізнес-планування, за останні 6 років, відповідно можемо помітити, що все ж є позитивні зміни. Так у 2020 році за даними рейтингу «Doing Business» Україна займала 64-у позицію із 190 можливих [13]. Заходи для підвищення позицій України у Рейтингу «Doing Business» здійснювалися у рамках виконання плану дій щодо підвищення позиції України у рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» («Doing Business»), що був затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України.

## 1.2. Бізнес-планування як основа розвитку підприємства

Плани потрібні навіть у період воєнного стану – коли, здається, що фахівці підприємств мало на що впливають. Бізнес-планування допомагає утримувати, розвивати та будувати новий бізнес. Теоретичне визначення поняття бізнес-планування наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Теоретичне визначення поняття бізнес-планування

Джерело	Визначення поняття бізнес-планування
Fondy [57]	Це документ, що описує стратегію і плани розвитку підприємства, що вже існує чи нового бізнесу. В ньому є докладний опис продукту або послуг, ринку, на якому буде діяти підприємство, конкурентів, фінансові прогнози і плани залучення інвестицій. Також в ньому досліджують сильні й слабкі сторони бізнес-проєкту, загрози і потенціал розвитку (SWOT-аналіз). План складають із врахуванням результатів проведеного аналізу, щоб максимально застосувати переваги і мінімізувати недоліки
Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. [7]	Це короткий, доступний, точний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент під час дослідження різних ситуацій, який дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат та визначити засоби його досягнення
Євтушенко В. А., Ковальова В. І., Ігнатов М. Р. [23, с. 95]	Це стратегічний інструмент управління, відправний пункт всієї планової й виконавчої діяльності підприємства. Він дає змогу аналізувати, контролювати і оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проєкту, виявляти відхилення від плану і своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу

*Джерело: побудовано автором за даними науковців*

В українському законодавстві не закріплено обов'язковість розробки бізнес-плану. Але є ряд причин чому це потрібно робити:

1. Процес бізнес-планування передбачає проведення аналізу бізнес-ідеї. Це примушує об'єктивно, неупереджено, критично подивитись на свою справу із різних ракурсів. Це добре прокладений «маршрут», який відображає послідовність дій й пріоритети за обмежених ресурсів та попереджує помилки під час його реалізації [19, с. 79].

2. Бізнес-план – це інструмент, що при правильному використанні оперативно контролює та управляє бізнес-проєктом.

3. Кінцевий бізнес-план – це засіб доведення своїх ідей до всіх можливих зацікавлених осіб, таких як менеджери, фінансові інвестори, кредитори та ін. [39, с. 200].

У табл. 1.2 представлено головну мету розробки бізнес-плану для різних категорій користувачів.

*Таблиця 1.2*

**Основна мета розробки бізнес-плану для різних категорій користувачів**

Користувачі бізнес-плану	Ціль розробки
Кредитори	Оцінити можливість надання кредиту підприємству, ступінь ліквідності й ризику проєктів, рівень якості управління
Інвестори	Зацікавити вкладенням капіталу в перспективні проєкти
Власники, співвласники, засновники організації	Оцінити можливості й перспективи суб'єкта господарювання, встановити та відстежувати цілі й завдання, визначити потребу в ресурсах (фінансових, трудових, матеріальних), перевірити свої ідеї на доцільність та реалістичність
Менеджери	Уявити ідеї й практично впровадити їх в життя, сформувані згуртований колектив щодо виконання завдань

*Джерело: [21, с. 120; 23, с. 90]*

Бізнес-план допомагає підприємцям відповісти на найважливіші запитання: чи бізнес-ідея є життєздатною і прибутковою й у який термін окупиться новий проєкт. Крім того, даний документ потрібен для отримання інвестицій та банківських кредитів, для залучення партнерів й клієнтів. Жоден інвестор, або венчурний фонд, банк, чи приватний бізнесмен, не вкладуть гроші в проєкт без вивчення, детального і правильно оформленого бізнес-плану.

Більшість підприємців має уявлення що бізнес-плани пов'язане із думкою про компанію, що тільки починає власну діяльність. Бізнес-плани слід складати усім підприємствам, зокрема і тим, що давно пройшли стадію розвитку, що може вирішити наступні проблеми [30, с. 15]:

- розширення підприємства;
- перехід на нову систему виробництва;
- залучення до роботи нових кадрів;
- зменшення ризиків.

Потреба у бізнес-плані виникає в різних випадках (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Найпоширеніші причини розробки бізнес-плану

Причини	Значення бізнес-плану
Реалізація нового бізнес-проєкту	Бізнес-план є ключовим документом для стартапів і нових підприємств. Він допомагає зрозуміти можливості й ризики бізнесу, визначити стратегії досягнення успіху й отримати фінансування
Зміна стратегії	Бізнес-план може бути необхідний для перегляду стратегії організації, якщо змінилися умови ведення бізнесу чи цільова аудиторія продукту або проєкт не приносить очікуваного прибутку. Він допомагає визначити нові напрямки розвитку, оцінити фінансові ризики та підготуватися до змін
Залучення інвестицій	Бізнес-план – це важливий документ для залучення фінансування, оскільки дає інвесторам можливість зрозуміти, яким чином підприємство принесе прибуток і які ризики пов'язані з вкладенням коштів. Бізнес-план знадобиться і щоб отримати банківський кредит, оскільки допомагає банку оцінити фінансову стійкість підприємства та будь-які ризики, пов'язані з кредитуванням
Розширення бізнесу	Бізнес-план дозволяє оцінити ризики, а також визначити необхідні ресурси, коли розвиток компанії вийшов на новий рівень

*Джерело: побудовано автором за даними [57]*

Отже, причини розробки бізнес-плану можуть бути різними, оскільки підприємець чи інвестор завжди потребують детальної структурованої інформації про бізнес та його потенційні можливості.

За 9 місяців повномасштабного вторгнення український бізнес зазнав втрат у рази більше, аніж під час двох років пандемії. Багато підприємств, опинились у районах активних бойових дій, евакуювались у більш безпечні регіони і продовжили там свою діяльність, чи ж зовсім припинили її. Компанії, які усе ж таки мають потрібні ресурси і продовжують роботу, від постійних ракетних обстрілів страждають, перебоїв із постачанням електроенергії, проблем із логістикою і браком потрібної сировини. Згідно свідчень опитувань Європейської Бізнес Асоціації тільки 49 % українських підприємств працюють в повному обсязі, 51 % роблять частково. Серед компаній, які працюють частково, 44 % вимушені були скоротити географію своєї

діяльності, 20% – закрили частину офісів або торгових точок, 18% – перейшли у онлайн, 18% – із інших причин [5].

Розвиток бізнесу під час воєнного стану це процес, що має велику кількість невизначеностей і ризиків, але воєнний стан це не перший виклик для бізнесів України. Для стимулювання даного розвитку держава надала українським підприємцям значні можливості. Перш за усе це створення сприятливих умов щодо внутрішньо переміщених осіб, що включають компенсацію роботодавцю витрат на оплату праці по кожній працевлаштованій особі із числа ВПО та тимчасове переміщення підприємств із постраждалих під час війни регіонів у західні області України [40].

Фінансова підтримка підприємців від держави передбачає урядові грантові програми для бізнесу «єРобота», гроші із якої дадуть змогу кожному, який має бажання, навички і план, запустити власну справу чи розширити власний бізнес. Окрім того, з запровадженням воєнного стану були можливості сплачувати єдиний податок в розмірі 2 % з обороту для ФОПів й отримати безвідсотковий кредит в рамках урядової програми «5-7-9» [40].

Нововведення й ініціативи в умовах воєнного стану з'явилися й в галузі експортної діяльності. Зокрема, офіс із розвитку підприємництва й експорту запустив оперативну платформу із актуальною інформацією щодо українських експортерів, що готові постачати власну продукцію за кордон в умовах війни. Стала доступною також кредитна програма щодо фінансування українських експортерів, що через повномасштабне вторгнення потребують додаткових фінансувань для реалізації експортних контрактів [40].

Крім вищенаведених програм, під підтримкою Міністерства цифрової трансформації України створено багато платформ і маркетплейсів, що полегшують ведення підприємницької діяльності у багатьох її аспектах. Оцінивши нові можливості щодо розвитку українського бізнесу, науковці зазначають, що підприємці отримали багато привілеїв для того, щоб розпочати нову діяльність чи покращувати наявну [53, с. 116].

Під час воєнного стану планувати корисно (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Роль планування в умовах воєнного стану

Роль планування	Особливості планування в умовах воєнного стану
Визначає перспективи	Мотивує шукати експортні можливості чи замислитись над релокацією бізнесу. Новини про смерть людей, переживання за близьких, ракетні атаки будуть продовжуватись. Це стало рутинною, яка забирає енергію. Планування дає можливість подумки перенести себе у кращу ситуацію і почати робити щось для того, щоб в неї потрапити
Зменшує градус напруги	В бізнесі простіше, ніж у особистому житті, абстрагуватися від подій і змоделювати кілька сценаріїв їх розвитку. Якщо усі вони позитивні, нейтральні або хоча б не такі сумні, як очікували, люди заспокоюються. Через обставини – бої, обстріли, руйнування тощо – плани можуть бути неактуальними. Але підготовка до дій усе одно допомагає, тому що на 50 % або 80 % буде так, як заплановано
Дозволяє відсікти зайве	Планування визначає перспективи і дозволяє раціонально розподіляти ресурси. «Зараз розглядати продажі через Китай у AliExpress нерелевантно – контейнер не відправиш. Відповідно стає зрозумілим, на що не варто звертати увагу»
Сприяє кращому результату у майбутньому	Високий рівень стресу для багатьох – це причина бездіяльності. Але – це можливість зайнятися речами, що раніше відкладались через рутину. Вибір буде більш ефективним
Виділяє пріоритети у щоденних діях	В усіх сценаріях майбутнього варто шукати елементи, які повторюються. Приклад отримання нових корисних навичок – це пройдений курс тактичної медицини, що може стати у нагоді у різних випадках життя чи заняття будь-яким доступним видом спорту

Джерело: побудовано автором за даними [27]

Бізнес-план допомагає вирішити на початкових етапах потребу у фінансуванні, мінімізувати ризики, які пов'язані з діяльністю підприємства та проаналізувати діяльність роботи підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Функції діяльності підприємства

Внутрішні	Зовнішні
1	2
Розробка стратегії та концепції. Розробка та здійснення проєктів створення нових продуктів. Оцінка внутрішнього технічного, наукового, виробничого та комерційного потенціалу банку. Підготовка та здійснення заходів щодо	Залучення інвестицій. Одержання зовнішнього фінансування. Обґрунтування для включення проєктів в державні та регіональні програми. Фінансове обґрунтування необхідності створення виробництв, підприємств з використанням іноземного капіталу.

Продовж. табл. 1.5

1	2
впровадження новітніх технологій. Підбір нових та навчання власних працівників. Контроль фінансових результатів діяльності. Заходи для зниження ступеня ризику у діяльності підприємства. Формування сприятливого іміджу. Підготовка та проведення зборів акціонерів. План заходів попередження банкрутства та виходу з кризової ситуації.	Забезпечення успішної реалізації акції фірми на фондовому ринку. Розробка та здійснення заходів щодо створення фінансово-промислової групи

Джерело: [51, с. 10; 37]

В Україні законодавчо не закріплена чітка структура бізнес-плану, але наявні методичні рекомендації із розробки бізнес-планів інвестиційних проектів Державного агентства України з інвестицій та розвитку. Метою даного документу є розроблення єдиних стандартів щодо складання бізнес-планів. Рекомендації засновані на методиці складання бізнес-планів, які пропонується стандартами ЮНІДО [46].

Бізнес-план пишеться після короткого плану бізнесу або макету. Пояснювальну записку або резюме краще почати писати в кінці. Але показують її на початку. Структура розробки бізнес-плану наведена в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

### Структура розробки бізнес-плану

Складові	Зміст
1	2
1. Титульний лист	Повна назва і адреса бізнесу. Імена і адреси засновників
2. Зміст бізнес-плану	Перелік основних розділів
3. Резюме (схема)	1-2 сторінки тексту, де узагальнені ключові положення бізнес-плану
4. Характеристика продукції (послуг)	Опис продукції (послуг). Стратегія зростання підприємства
5. Дослідження ринку та маркетинговий план	Покупці, місткість та динаміка росту. Конкуренція. Оцінка обсягу продажу. Маркетингова стратегія. Політика ціноутворення та торгова політика, реклама
6. План виробництва	Виробничий процес.



Продовж. табл. 1.6

1	2
	Приміщення, обладнання. Постачальники сировини та матеріали
7. Організаційний план	Форма організації бізнесу (організаційно-правова форма бізнесу). Власники бізнесу та керівники. Організаційна схема та розподіл обов'язків. Планування чисельності персоналу
8. Інвестиційний план	Потреба в фінансуванні. Використання фондів. Повернення коштів інвесторам
9. Фінансовий план	План доходів та витрат. Розрахунок беззбитковості. Рух грошової готівки. Баланс підприємства
10. Оцінка ризику	Перелік можливих ризиків та проблем. Шляхи мінімізації ризиків
11. Додатки (можливі)	Технічні дані про продукцію. Схеми виробничих потоків. Організаційна схема

Джерело: [38, с. 64]

Універсальної структури бізнес-плану, немає, але кожен із них має мати за основу наступні розділи, зокрема, «резюме», «характеристика продукції (послуг)», «дослідження ринку та маркетинговий план», «план виробництва» та «організаційний план», «інвестиційний план», «фінансовий план», «оцінка ризику». Особливої уваги в написанні бізнес-плану має приділятися «резюме», саме тут має бути висвітлена вся інформація про проект та інформація про інші пункти в стислій формі.

Отже, наявність грамотного бізнес-плану – це дієвий інструмент щодо планування власної справи. Без нього починати чи розширювати бізнес аналогічно подорожі без карти. Написаний за усіма діловим канонам, даний документ дає можливість спрогнозувати, проаналізувати та запобігти можливим ризикам. Крім того, підприємці зможуть спланувати необхідні інвестиції, зрозуміють, чи потрібні позикові капітали, визначать приблизну рентабельність бізнесу [41].

Бізнес-план – це комплексний план розвитку підприємства на найближчі три-пять років, отже, він визначає стратегічні цілі, детально виконані по роках.

Існує велике число розробок по складанню бізнес-плану, але розрізняють лише послідовністю розділів. Разом із тим структура бізнес-плану та його деталізація визначаються специфікою об'єкту планування, сферою бізнесу, розмірами та внутрішнім станом підприємства та ситуацією на передбачуваному ринку [29].

При формуванні бізнес-плану є певні стандартні етапи, що включають перелік завдань, які мають бути обов'язково опрацьовано незалежно від того у якій сфері працює це підприємство, що визначають основні його особливості та комерційні цілі, що воно перед собою ставить. Дані етапи можна сформулювати наступним чином [28, с. 10]:

визначення мети бізнес-плану. Даний етап дає чітко уявляти для чого розробляють бізнес-план. Чи він готується для внутрішнього користування менеджерами підприємства, чи він розрахований на інвесторів, лізингодавців, комерційні банки, венчурні фонди тощо;

збір інформації, що необхідна для складання бізнес-плану. На даному етапі необхідно виявити всі можливі джерела інформації, що потрібні для розробки бізнес-плану;

вибір структури бізнес-плану і його розроблення. У залежності від обсягу бізнес-плани поділяються на три головні категорії: стислий, повний і операційний [51, с. 12].

Резюме – це найважливіший розділ, що повинен показати всю суть і специфіку проекту, розробляється тільки після завершення складання бізнес-плану, але на самому початку розміщується. Резюме має включати переконливі 2-3 сторінки запропонованого проекту, що повинне показувати весь бізнес-план у швидко читаному вигляді, розкриваючи в стислій формі основну сутність та мету підприємства. Це дасть можливість побачити важливі особливості й переваги цього проекту. Саме зміст резюме потенційні інвестори, партнери судять щодо доцільності читання бізнес-плану до кінця і взагалі спроможності запропонованого проекту. Актуальність планування підприємства в першу чергу обумовлено тим, що правильно складений бізнес-план дає можливість залучати фінансування.

## Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних основ бізнес-планування в розвитку підприємницької діяльності дав можливість сформулювати наступні висновки:

1. Планування передбачає встановлення цілей підприємства й вибору найбільш ефективних способів їх досягнення. Його мета – ліквідація негативного впливу мінливості середовища, в якому воно функціонує. У основі розробки планів підприємства є співвідношення між попитом і пропозицією, конкретні договори про поставки продукції між господарюючими суб'єктами, підприємствами і державою. Система показників планів включатиме натуральні показники, показники якості й кінцеві показники діяльності підприємства.

2. Бізнес-план – це документ, що описує стратегію та плани розвитку існуючого підприємства або нового бізнесу. У ньому міститься докладний опис продукту чи послуг, ринку, на якому буде працювати підприємство, конкурентів, фінансові прогнози та плани залучення інвестицій. З точки зору бізнес-системи, стратегічне планування передбачає комплекс довгострокових (три-п'ять років) і середньострокових (річних) планів, які об'єднані єдиною бізнес-ідеєю та управлінською волею власників і топ менеджменту. Універсальної структури бізнес-плану, немає, та план має містити головні розділи: «резюме», «характеристика продукції (послуг)», «дослідження ринку та маркетинговий план», «план виробництва», «організаційний план», «інвестиційний план», «фінансовий план» та «оцінку ризику». Особливої уваги під час написання бізнес-плану потребує «резюме». У ньому має бути висвітлена вся інформація щодо проєкту і інформація щодо інших пунктів в стислій формі.

3. Під час воєнного стану планування визначає орієнтири діяльності на перспективу і можливість раціонально розподіляти ресурси, зменшує градус напруги у колективі, сприяє кращому результату в майбутньому, що передбачає перспективи подальших розвідок в даному напрямі.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарського підприємства

Агрохолдинги створюються на основі оренди землі потужними промисловими підприємствами, фінансовими та сервісними структурами. В Миргородському районі до Групи «Приват» входять два підприємства. Аналізоване сільськогосподарське підприємство (товариство з обмеженою відповідальністю) господарює на площі 4249,0 га.

Головна мета стратегічного управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства – це створення системи, що б давала можливість на підставі аналізу зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу забезпечити ефективне довгострокове існування підприємства в навколишнє середовище. Організаційна і структура управління – у додатках Б, В. Визначимо структуру сільськогосподарських угідь підприємства у табл. 2.1 й порівняємо її із середніми показниками Групи «Приват».

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка складу і структури земельних угідь сільськогосподарського підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. від 2018р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа, га	4296,7	4299,3	4299,0	4299,3	4299,0	2,3
у т. ч. сільськогосподарських угідь, га	4246,7	4249,3	4249,0	4249,3	4249,0	2,3
з них – рілля, га	4118,8	4163,1	4162,9	4165,4	4165,4	46,6
Структура угідь, %:						
загальна земельна площа, га	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
у т. ч. сільськогосподарських угідь	98,8	98,8	98,8	98,8	98,8	0,0
з них – рілля	95,9	96,8	96,8	96,9	96,9	1,0

*Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів сільськогосподарського підприємства*

Загальна площа сільськогосподарських угідь підприємства становить 4299 га, із них 4249 га – рілля. Згідно даних табл. 1.1, за досліджуваний період площа сільськогосподарських угідь підприємства збільшилась на 2,3 га (0,1 %) та становила у 2022 р. 4249 га. При цьому, площа ріллі також зросла на 46,6 га (1,1 %).

Проаналізуємо динаміку середньооблікової кількості працівників, зайнятих у сільськогосподарському підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників і їх завантаженість у сільськогосподарському підприємстві, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	160	162	176	169	169	105,6
у т. ч. у рослинництві	50	50	49	49	49	98,0
тваринництві	110	112	127	120	120	109,1
Навантаження на одного середньорічного працівника, га: сільськогосподарських угідь	26,5	26,2	25,1	25,1	25,1	94,7

*Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів сільськогосподарського підприємства*

Аналіз даних табл. 2.2 показує, що чисельність працюючих протягом досліджуваного періоду зросла на 9 осіб (на 5,6 %). Кількість працівників, що зайняті в галузі рослинництва складала 49 осіб, в тваринництві – 120 осіб. Навантаження земельних угідь на одного середньооблікового працівника в 2022 р. зменшилось на 1,4 га (5,3 %).

Раціональне використання усіх видів ресурсів – це найважливіший фактор забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського підприємства, підвищення ефективності виробництва, зниження витрат на її виготовлення. Важливою ознакою підприємства є наявність у нього відокремленого майна, що забезпечує матеріально-технічну можливість його діяльності, платоспроможність та

економічну самостійність. Наявність і показники використання основних й оборотних засобів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад основних і оборотних засобів сільськогосподарського підприємства та ефективність їх використання, 2018-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Усього активів	75565,0	98168	110955	105336	102420	135,5
Довгострокові (необоротні) активи	28776,0	29554	43957	43214	40702	141,4
з них основні засоби	23570,0	23748	37284	37747	35448	150,4
Основні засоби за первісною вартістю на кінець року	34303,0	36296	52455	55703	56215	163,9
Знос основних засобів	10733,0	12548	15171	17956	20767	193,5
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,313	0,346	0,289	0,322	0,369	x
Оборотні активи на кінець року	46789,0	68614	66998	62122	61718	131,9
Власний капітал	30980,0	44395	49343	55239	61115	197,3
Коефіцієнт покриття	0,12	1,18	1,11	1,11	0,11	x
Фондозабезпеченість, тис. грн	830,7	1044,3	1107,3	1079,9	1205,1	145,1
Фондоозброєність, тис. грн	220,6	273,9	267,3	271,5	303,0	137,3
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	0,73	0,53	0,78	0,90	0,91	124,2

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності сільськогосподарського підприємства*

Дані табл. 2.3 свідчать, що протягом 2018-2022 рр. величина активів збільшилась на 26855 тис. грн або на 35,5 % більше. Приріст активів – це свідчення зміцнення економічного потенціалу підприємства та ваги його на ринку. Приріст активів забезпечує збільшення обсягу необоротних активів на 11926 тис. грн, або на 41,4 % більше ніж у 2018 р., основні засоби у 2022 р., порівняно із 2018 р., збільшились на 11878 тис. грн, або на 50,4 %. Позитивним є збільшення вартості оборотних активів в 2022 р. порівняно із 2018 р. на 14929 тис. грн, або на 31,9 %, що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу.

Коефіцієнт зносу показує – 36,9 % вартості основних засобів було списана у витрати виробництва в попередніх періодах. Високий коефіцієнт

знос основних засобів говорить про зношеність виробничих засобів. В підприємстві коефіцієнт зносу має тенденцію щодо підвищення (на 0,056 в.п. у 2022 р. порівняно із 2018 р.). Це можна вважати негативним для діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття складає 0,12 в. п. та є важливим показником платоспроможності підприємства. Визначається він співвідношенням всіх поточних активів із вирахуванням витрат майбутніх періодів до короткострокових зобов'язань та характеризує достатність оборотних коштів підприємства щодо погашення своїх боргів протягом року. У 2022 р. він зменшився на 0,01 в. п. Це демонструє недостатність оборотних коштів. Фондозабезпеченість збільшилася до 1205,1 тис. грн, що на 374,4 тис. грн, або на 45,1 % більше ніж у 2018 р. Фондоозброєність підприємства збільшилася до 303,0 тис. грн, що на 82,4 тис. грн більше чим у 2018 р. Забезпеченість основних засобів оборотними підвищилася до 0,91 грн у 2022 р.

Так як основною складовою витрат підприємства є операційні витрати, потрібно знати їх структуру. Проаналізуємо її за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Елементи операційних витрат сільськогосподарського підприємства,  
2018-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне (+, -)	відносне (%)
Матеріальні затрати	58690,0	68005,0	56643,0	85156,0	55739,0	-2951,0	95,0
Витрати на оплату праці	11131,0	13402,0	14626,0	14537,0	13817,0	2686,0	124,1
Відрахування на соціальні заходи	2615,0	3149,0	3437,0	3415,0	3247,0	632,0	124,2
Амортизація	1815,0	2623,0	2785,0	2811,0	2816,0	1001,0	155,2
Інші операційні витрати	15704,0	15547,0	17390,0	1010,0	763,0	-14941,0	4,9
Разом	89955,0	102726,0	94881,0	106929,0	76382,0	-13573,0	84,9

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності сільськогосподарського підприємства*

Проаналізувавши дані табл. 2.4, можна зробити висновок, що загальне зменшення операційних витрат відбулося на 15,1 %. Зокрема, матеріальні витрати за період з 2018 р. по 2022 р. зменшились на 2951,0 тис. грн, відповідно на 5,0 % більше. Інші види також мають збільшення витрат. Наприклад, витрати на оплату праці зросли на 24,1 % більше, відрахування на соціальні заходи – на 24,2 %. Підвищення витрат на оплату праці пов'язано із збільшенням розміру мінімальної заробітної плати та відрахувань на соціальні заходи.

Амортизаційні витрати зросли на 55,2 %. Збільшення амортизації пов'язано із тим, що підприємство повніше використовувало основні виробничі засоби чим в 2018 р. Взагалі дана динаміка пов'язана з поступовим розширенням виробництва, та із дією ринкових механізмів. Можемо зробити висновок, що зростання операційних витрат в динаміці свідчить про збільшення залежності підприємства від кредиторів і потребує розробки заходів із підвищення економічної ефективності.

Розміщення і спеціалізація органічно пов'язані, взаємно обумовлені та водночас мають різний зміст й форму. Розміщення характеризує форму суспільного поділу праці в певній території, а спеціалізація може розвиватися і на більш локальному рівні. Вона залежить в першу чергу від рівня розвитку продуктивних сил.

Спеціалізація включає процес відособлення і створення підприємств чи галузей для виробництва однорідної продукції. Організація виробництва в більшості аграрних підприємств передбачає розвиток однієї чи двох галузей рослинництва і однієї, або двох галузей тваринництва у раціональному поєднанні із додатковими і підсобними галузями. Вони формують товарну продукцію та визначають виробничий напрям підприємства.

Для характеристики ресурсного потенціалу підприємства доцільно визначити спеціалізацію підприємства, що розраховується на основі товарної продукції. Спеціалізація включає переважаючий розвиток однієї чи кількох галузей із метою масового виробництва продукції на базі фондо- або



енергоозброєності. Для визначення виробничого напрямку і спеціалізації підприємства використаємо табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Склад і структура товарної продукції в сільськогосподарському підприємстві, 2018-2022 рр.**

Галузі і види продукції	Обсяги реалізації продукції, ц (в середньому за 2018-2022 рр.)	Товарна продукція, тис. грн	Структура товарної продукції, %	№ виду продукції за питомою вагою в структурі
Рослинництво, всього:	x	26937,7	36,7	x
в т. ч. пшениця озима	12751,0	2485,2	3,39	5
кукурудза на зерно	61666,0	12547,4	17,1	2
ячмінь ярий	3121,0	564,7	0,8	8
овес	253,6	42,5	0,06	10
просо	463,8	88,4	0,12	9
сорго	10641,2	2276,4	3,1	7
Соняшник	11978,8	6457,8	8,8	4
Соя	5522,6	2475,2	3,37	6
Тваринництво, всього:	x	46465,3	63,3	x
в т. ч. вирощування великої рогатої худоби в живій вазі	3033,2	6697,9	9,1	3
свиней	5,2	12,5	0,02	12
овець	7,2	15,4	0,02	10
молока	45954,4	39735,5	54,1	1
Всього по підприємству	x	73402,8	100,0	x

*Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів сільськогосподарського підприємства*

Сільськогосподарське підприємство спеціалізується на виробництві молока, кукурудзи на зерно і вирощуванні великої рогатої худоби у живій вазі. Узагальнюючим показником, який характеризує рівень спеціалізації є коефіцієнт спеціалізації. Згідно проведених розрахунків та результатів, коефіцієнт спеціалізації становить 0,297. Значення цього коефіцієнту свідчить про середній рівень спеціалізації.

Аналіз фінансових результатів – це один із найважливіших напрямків

оцінки результативності та ефективності діяльності підприємства. Наведемо фінансові результати діяльності сільськогосподарського підприємства у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Результати фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. від 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	28920,0	106518,0	99914,0	115367,0	84371,0	55451,0
Інші операційні доходи, тис. грн	7605,0	13846,0	2898,0	22,0	14,0	-7591,0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	15745,0	9319,0	11399,0	10012,0	2657,0	-13088,0
Чистий прибуток, тис. грн	13415,0	4948,0	5896,0	5876,0	108,0	-13307,0
Рентабельність активів, %	38,0	11,2	10,9	10,5	0,2	-37,8
Рентабельність виробництва, %	40,2	10,8	15,6	18,9	15,2	-25,0
Рентабельність сільськогосподарського виробництва, %	33,5	12,3	22,0	16,8	10,5	-23,0

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності сільськогосподарського підприємства*

Відповідно, протягом 2018-2022 рр. показники рентабельності діяльності говорять про не достатньо високий рівень прибутковості господарювання. Рентабельність активів показує: підприємство із кожної гривні, вкладеної у активи отримує 0,2 коп. прибутку. Показник використовується з метою оцінки інвестиційних рішень. В сільськогосподарському підприємстві за досліджуваний період цей показник зменшився на 8,2 коп., це є позитивною тенденцією. Прибутковість основного виробництва підприємства знизилась на 25,0 % та становила 15,2 %. Рентабельність сільськогосподарської діяльності знизилась на 23,0 % та становила 10,5 %, на це вплинули військові дії. Протягом 2018-2022 рр. рівень і динаміка основних показників господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, свідчать про середній рівень ефективності господарювання.

## 2.2. Особливості планування в сільськогосподарському підприємстві

В Україні немає законодавчої бази, яка прямо б зобов'язувала підприємців розробляти бізнес-план. Відповідно, не підтвердження законом необхідності бізнес-планування – це головна проблема бізнес-планування в підприємстві та в Україні в цілому. У підприємстві розробляють стратегічний план діяльності. Його головна мета – це створення такої системи, яка б давала можливість на підставі аналізу зовнішнього і внутрішнього стратегічного потенціалу забезпечити довгострокову результативну роботу сільськогосподарського підприємства у навколишньому середовищі. Група «Приват» відповідно розробила власну систему корпоративного управління. (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Схема стратегічного управління сільськогосподарською діяльністю в Групі «Приват», 2018-2022 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів сільськогосподарського підприємства*

На рис. 2.1 показано схему управління господарською діяльністю на основі процесного підходу. Сільськогосподарське підприємство має виробничу спеціалізацію виробництво молока, але управління здійснюється не на основі виробничої спеціалізації, а з допомогою комплексного процесу – планування, виробництва, збору, зберігання і продажу.

Стратегічне управління і планування на рівні Групи «Приват» координують голова Ради директорів, генеральний директор, начальник стратегічного відділу Групи «Приват», керівник аграрного підрозділу, також керівники комерційних управлінь: зернових, технічних культур, молока, м'яса, сільськогосподарської техніки, керівник фінансового підрозділу Групи «Приват», директори АТ Комерційного банку «Приватбанк» й директори сільськогосподарських підприємств.

Начальник стратегічного відділу Групи «Приват» відповідає особисто за формулювання, перегляд і затвердження бюджетів, визначених питань, стратегій, що пов'язані з капіталовкладенням. У сільськогосподарському підприємстві директор та головний економіст планово-економічного відділу формують бюджети та реалізують стратегію. Посада спеціаліста з стратегічного управління у структурі управління сільськогосподарського підприємства не створена щоб не дублювати управлінські функції.

Стратегія сільськогосподарського підприємства формується і розробляється з урахуванням специфіки його функціонування і розвитку. Корпоративну стратегію визначає стратегічний відділ Групи «Приват». Для її виконання приймаються рішення щодо закупівлі, продажу, ліквідації, перепрофілювання певних сфер бізнесу; розраховуються стратегічні відповідності серед окремих сфер бізнесу; здійснюють глобальне управління фінансовими ресурсами в усіх напрямках бізнесу; розробляють плани диверсифікації.

В стратегічному плануванні господарської діяльності виділяють чотири рівні, на яких формуються різні стратегії, у тому числі й для сільськогосподарського підприємства (рис. 2.2).

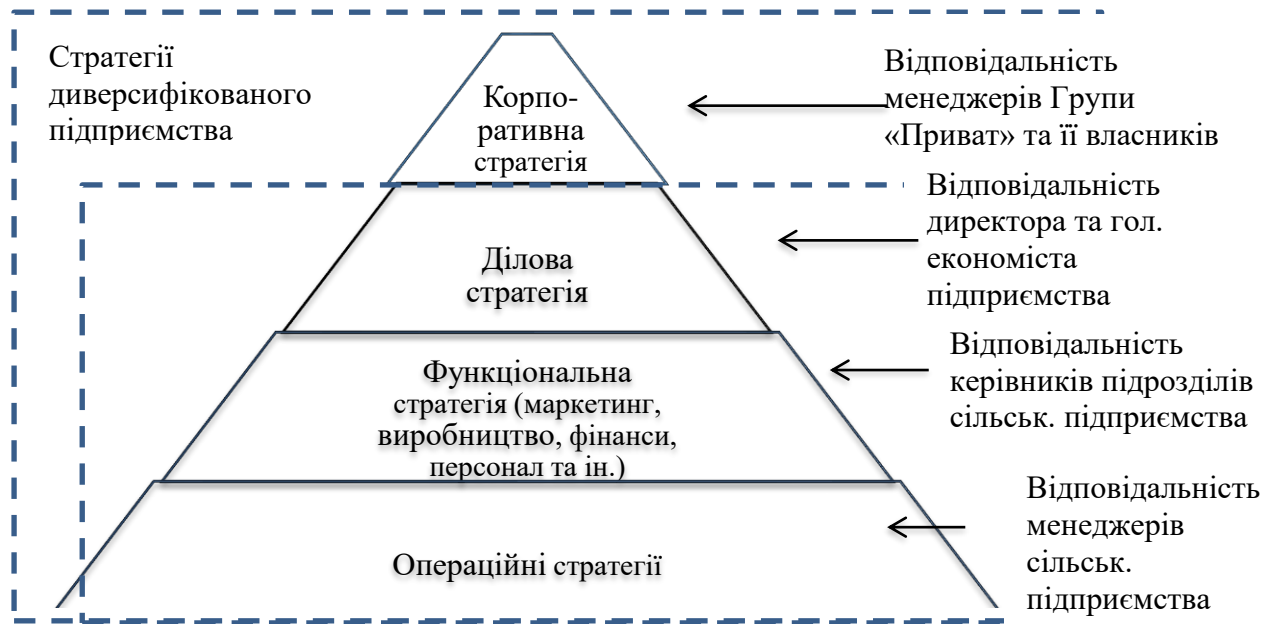


Рис. 2.2. Ієрархія стратегічних планів господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, 2018-2022 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів сільськогосподарського підприємства*

Спеціалісти планово-економічного відділу сільськогосподарського підприємства генерують первинну інформація та здійснюють її аналітичну обробку і формують ділову стратегію. Далі документи надходить до стратегічного відділу центрального офісу Групи «Приват». Фахівці відділу розробляють корпоративну стратегію розвитку підприємства. Контроль за виконанням стратегії здійснюється у порівнянні планових і фактичних показників діяльності типових підприємств в кластері Групи «Приват».

Другий рівень піраміди (сільськогосподарське підприємство) розробляється і реалізується за допомогою ділової стратегії, яка базується на корпоративному стратегічному плані Групи «Приват». Його головна мета – підвищення конкурентоспроможності підприємства та його конкурентного потенціалу.

Функціональний третій рівень є характерним для керівників функціональної сфери: фінансового відділу, обліку і контролю, машинно-тракторного парку, відділу кадрів тощо.

Четвертий рівень включає операційні стратегії, що розробляються для визначення принципів управління певними процесами (зокрема, процесами закупівлі, транспортування, реклами та ін.).

Система стратегічного управління господарською діяльністю включає системи планів, процес планування, підсистему управління плануванням (планово-економічний відділ підприємства і головні спеціалісти), підсистему організаційного забезпечення, інформаційного забезпечення та прийняття рішень (менеджери головного офісу Групи «Приват»).

Послідовність етапів стратегічного планування в сільськогосподарському підприємстві наведено на рис. 2.3.

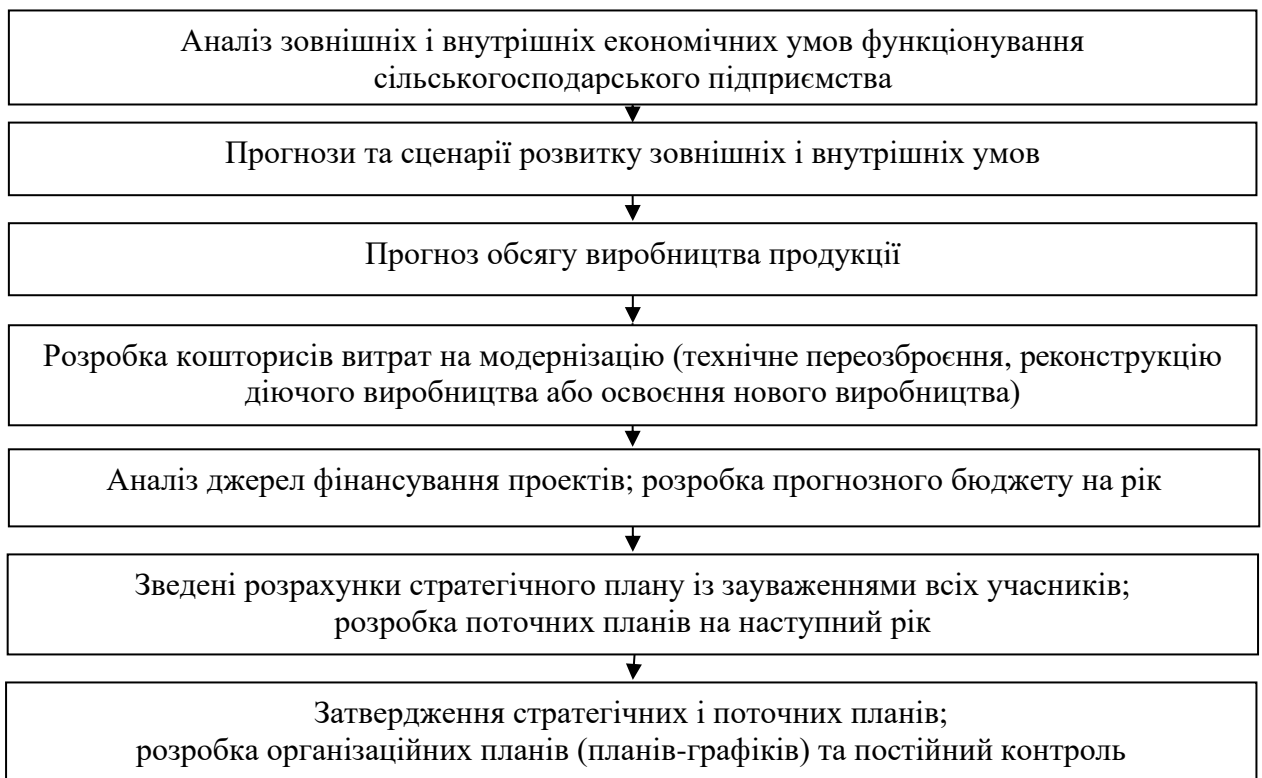


Рис. 2.3. Головні елементи системи стратегічного планування сільськогосподарського підприємства, 2018-2022 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів сільськогосподарського підприємства*

Перший етап стратегічного планування включає прогнозування розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу). SWOT-аналіз спеціалісти розробляють наступним чином: головні спеціалісти

виробничих підрозділів аналізують сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, головний економіст та директор узагальнюють їх і передають по електронній пошті до спеціалістів стратегічних відділів головного офісу, які розробляють стратегічні проекти. Згідно SWOT-аналізу (додаток Г) головним стратегічними напрямками сільськогосподарського підприємства мають стати: удосконалення стратегічного планування (застосування бізнес-планування), диверсифікація виробництва, оптимізація галузевої структур та розробка дієвої системи стимулювання за виконання KPI стратегічних проектів. Місія діяльності сільськогосподарського підприємства включає вирощування високоякісної сільськогосподарської продукції та досягнення стабільного економічного розвитку підприємства на основі замкнутого циклу виробництва (рис. 2.4).

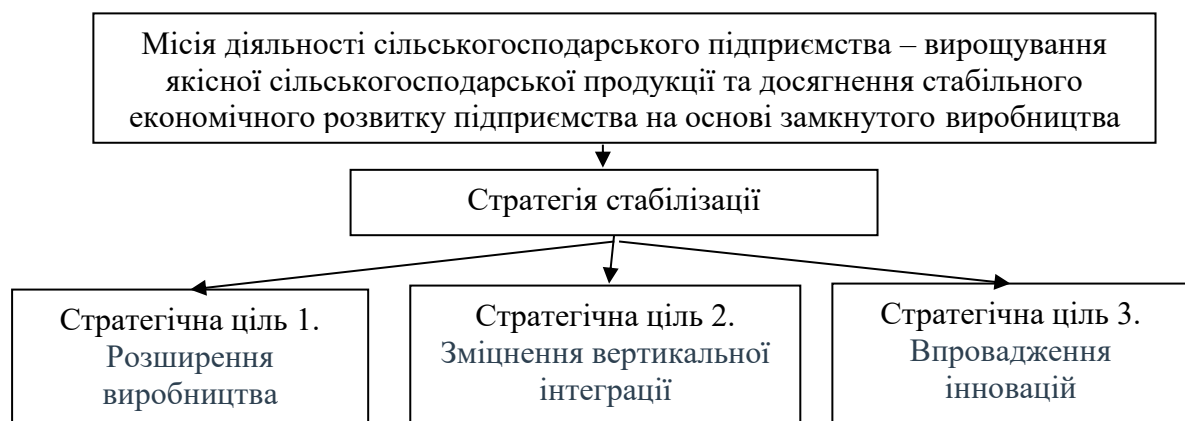


Рис. 2.4. Елементи стратегії стабілізації сільськогосподарського підприємства, 2018-2022 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів сільськогосподарського підприємства*

Отже, підприємство розвивається в трьох основних напрямках: удосконалення ефективної моделі бізнесу на основі накопичення унікального досвіду, зміцнення вертикальної інтеграції, розширення виробництва та впровадження високих технологій.

Під час реалізації стратегічного плану в сільськогосподарському підприємстві впроваджувались різні проекти (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні стратегічні проекти сільськогосподарського підприємства під які частково розроблялись бізнес-плани, 2018-2022 рр.**

Проект	Рік
Побудували нову автомайстерню	2018
Будівництво зерносушильного комплексу <sup>1</sup> потужністю 30 тонн	2018
Обладнання доїльного залу	2018
Перехід на «Датську» технологію вирощування свиней (тверда щільна підлога)	2019
Будівництво лінії по переробці молока	2019 (не побудовано)
Будівництво цеху по виробництву круп	2019 (не побудовано)
Придбання трактора CASE, оприскувача CASE, культиватора CASE та двох зубових борон CASE компанії «НовоФарм». Купили квадрокоптер DJI Mini SE Fly More Combo	2020
Придбано нову комбікормову лінію з мікродозацією NEUERO	2021
Поставили вентиляцію і зрошування в накопичувачі для корів	2021
Оновлення техніки	2022 (не оновили)

Примітка: виробництва Карлівського машинобудівного заводу

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів сільськогосподарського підприємства

В цілому, протягом 2018-2022 рр. в стратегії стабілізації були виконані наступні проекти: будівництво зерносушильного комплексу, перехід на «Датську» технологію вирощування свиней, придбання техніки CASE, обладнання доїльного залу, **придбано нову комбікормову лінію з мікродозацією NEUERO вартістю 98 тис євро з ПДВ**. Не реалізований проект по виробництву круп та лінії по переробці молока, у зв'язку з початком пандемії COVID-19 у 2019 р. та не здійснили оновлення техніки у зв'язку із початком воєнного стану в 2022 р.

Комплексні бізнес-плани у сільськогосподарському підприємстві не складають, лише аналізують найбільш необхідну інформацію.

Наведемо порівняльні характеристики основних показників «Датської» технології утримання свиней на твердій щільній підлозі, яку використало підприємство у 2019 р. і технологію із використанням підстилки із тирси, що сільськогосподарське підприємство застосовувало до 2018 р.

При інтенсивній технології утримання свиней, що використовувалася у сільськогосподарському підприємстві до 2018 р. відносно меншими є витрати електроенергії й вартість 1 місяця приміщень відгодівлі. Більшість значно



важливіших показників значно кращі при «Датській» технології утримання свиней, що у результаті дозволило виробляти свинину за собівартістю 2580,6 грн/ц у 2019 р. замість 2957,53 грн/ц у 2018 р. при підстилочній технології. Це на 12,7 % знизило собівартість продукції у 2019 р. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Ефективність технологій утримання свиней в сільськогосподарському підприємстві, 2018 р., 2019 р.**

Показники	Інтенсивна технологія (підстилка з тирси), 2018 р.	«Датська» технологія (тверда цілинна підлога), 2019 р.	Відхилення «Датської» технології від інтенсивної (+,-)
Річна потреба корму, т	750	550	-200,0
Річна потреба тирси, т	175	0	-175,0
Річна потреба піску, м <sup>3</sup>	233,3	0	-233,3
Максимальне споживання електроенергії, кВт/год.	10	12,8	-2,8
Споживання води за добу, м <sup>3</sup>	25	25	0,0
Вихід рідкого гною за добу, м <sup>3</sup>	10	9	-1
Кількість техніки для видалення гною, одиниць	2	1	-1
Падіж і вимушений забій свиней на відкормі, %	4,5	1,0	-3,5
Вартість 1 скотомісця приміщення відгодівлі, грн	10852,0	10507,62	-344,38
Вартість 1 скотомісця основної свиноматки, грн	16000,0	16000,0	0,0
Витрати корму на 1 ц приросту, ц.к.од.	8,1	7,5	-0,6
Витрати праці на 1 ц приросту, люд.-год.	23,6	19,6	-4,0
Витрати сукупної енергії на 1 ц приросту, ГДж	16,2	14,5	-1,7
Середньодобовий приріст за весь період, г	584	601	17,0
Собівартість 1 ц приросту, грн	7678,30	7480,60	-197,70
Рівень рентабельності (збитковості) вирощування, %	-74,7	10,0	84,7

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності та інформації спеціалістів сільськогосподарського підприємства*

Також в інтенсивній технології були додаткові витрати на пісок, на тирсу, техніку для забезпечення видалення гною із приміщень. А при

самосплавній «Датській» технології необхідно лише одну одиницю техніки. Кінцевою метою «Датської» технології виробництва свинини було вирощування і реалізація через певні проміжки часу молодняку свиней великими одновіковими групами. Цього досягли завдяки формуванню такої кількості груп свиноматок, що забезпечила одержання передбаченої технології товарної продукції, наявності для кожного етапу виробничого процесу спеціалізованих приміщень. Але у зв'язку із відсутністю каналів реалізації свинини та неефективно розробленого бізнес-плану, сільськогосподарське підприємство у 2020 р. відмовилося від вирощування свинини. Проаналізуємо ефективність реалізації стратегічного плану сільськогосподарського підприємства в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Виконання стратегічного плану сільськогосподарського підприємства,  
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р до 2018 р, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Назва стратегії	стабілізації					
Виробництво валової продукції у постійних цінах – всього, тис. грн	70482,0	90540,3	84926,9	98062,0	73402,8	104,1
% виконання плану	85,2	68,9	83,6	94,5	72,1	x
Валовий дохід – всього, тис. грн (у фактичних цінах із урахуванням наданих послуг)	82920,0	106518,0	99914,0	115367,0	84371,0	101,7
% виконання плану	83,2	72,3	80,0	78,2	68,2	x

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності та інформації спеціалістів сільськогосподарського підприємства*

Відповідно, сільськогосподарське підприємство у 2022 р. не виконало план по виробництву валової продукції на 27,9 %, а по валовому доходу – на 31,8 %. Отже, статистика впровадження стратегії в сільськогосподарському підприємстві є низькою (згідно даних аналітиків Групи «Приват»), хоча і спостерігається не значне підвищення виробництва, а підприємство має детально розроблений Групою «Приват» стратегічний план, але в ньому встановлюють дуже високі цілі. Спеціалісти сільськогосподарського

підприємства не можуть їх досягти на 100 % у зв'язку із непередбаченими умовами зовнішнього середовища (COVID-19, воєнний стан); нераціональним розподілом ресурсів, помилками в комунікаціях та обмеженим контролем по результатах. Орієнтир сільськогосподарського підприємства на вирощування високотоварних культур (зернові та технічні), без врахування науково-обґрунтованої сівозміни, спричинив зменшення родючості ґрунтів.

Ключові управлінські процеси є відірваними від стратегії. Відповідно, є розрив між формулюванням стратегії та її реалізацією. Отже, процес розробки стратегії ефективним, а її виконання по показниках – ні.

Основними проблемами бізнес-панування сільськогосподарського підприємства були:

обмежувальні заходи через COVID-19. Сільськогосподарське підприємство намагалось прийти до компромісу між збереженням здоров'я людей і підтриманням підприємницької сфери, але це не завжди давало хороші результати, адже підприємство не мало змоги злагоджено працювати та відповідати плану дій, що прописаний у стратегічному плані та в бізнес-плані;

відсутня законодавча база, що б зобов'язувала фахівців сільськогосподарського підприємства розробляти комплексний бізнес-план;

під час розвитку бізнесу в умовах воєнного стану фахівці сільськогосподарського підприємства корегували бізнес-плани у залежності від особливостей ситуації, яка виникла. За умови невизначеності директор був спрямований на те, щоб побороти паніку й налагодити контакт зі своєю командою. Далі для реалізації стратегії стабілізації фахівці оцінювали свої сили, передусім аналізували ситуацію, обраховували наявну кількість грошей й оптимізували витрати. За одну із основних цілей під час бізнес-планування в період воєнного стану брали мінімізацію звільнень, адже важливо зберегти свою вже сформовану команду фахівців. Із початком повномасштабного вторгнення умови діяльності клієнтів змінилися, отже пріоритетним стало підлаштовування під дані зміни.

Зазначимо основні ризики з якими сільськогосподарське підприємство стикалося під час реалізації планів у воєнний стан у 2022 р. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Ризики воєнного стану, що впливали на результативність планування в сільськогосподарському підприємстві, 2022 р.**

Ризик	Особливості діяльності в ризикових умовах	Складові стратегічного плану та бізнес-плану
Безпека	Військовий конфлікт створив серйозні загрози для безпеки працівників і обладнання сільськогосподарського підприємства. Результативність була обмеженою і зниженою через складну доступність до полів	План захисту працівників, обладнання та виробничих активів. Планування включало процедури евакуації (за необхідності), і стратегії відновлення діяльності після можливих втрат обладнання, посівів чи інших активів
Доступ до ресурсів	Військовий конфлікт перешкоджав доступу до ресурсів, зокрема, насіння, добрив, пального, водопостачання і електроенергії. Недостатність цих ресурсів негативно вплинула на урожайність сільськогосподарських культур	Планування враховувало можливості для забезпечення стабільності в постачанні ресурсів.
Переселення населення	Прийняття на роботу переселенців, замість працівників підприємства, що мобілізували до ЗСУ	Комунікаційні та ресурсні стратегії були ключовим елементом допомоги переселенцям
Дестабілізація ринків сільськогосподарської продукції	Зниження попиту і збільшення транспортних витрат вплинули на зниження рентабельності сільськогосподарського підприємства до 15,2 % Зміна виробничої спрямованості у залежності від збуту продукції	Бізнес-план включав гнучкі стратегії адаптації до нових ринкових реалій та змін у споживчому попиті

*Джерело: побудовано автором за даними інформації спеціалістів сільськогосподарського підприємства та [44]*

Воєнний стан суттєво ускладнював умови діяльності сільськогосподарського підприємства через різні чинники. Отже, у сільськогосподарському підприємстві процес стратегічного планування не є комплексним. Результативним є лише процес розробка стратегічних планів, але не їх виконання та фрагментарно бізнес-планів).

В цілому, планування допомагало сільгосппідприємству адаптуватися до непередбачуваних умов війни та забезпечити його виживання та стійкість у 2018-2022 рр.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз досягнутого рівня планування розвитку сільськогосподарського підприємства дав можливість зробити наступні висновки:

1. Загальна земельна площа товариства у 2022 р. становила 4299 га, працювало 169 осіб, фондозабезпеченість у 2022 р. зросла до 1205,1 тис. грн. Сільськогосподарське підприємство спеціалізується на виробництві молока. У 2022 р. підприємство збільшило чистий дохід від реалізації продукції та послуг на суму 84371,0 тис. грн, але за рахунок високих виробничих витрат рівень рентабельності виробництва у підприємстві знизився до 15,2 %.

2. Впродовж 2018-2022 рр. підприємство застосовувало стратегію стабілізації, для виконання якої здійснювались наступні проєкти: побудували зерносушильний комплекс і обладнали нову комбикормову лінію, доїльний зал, придбали техніку CASE. Перехід на «Датську технологію» вирощування племінних свиней (утримання тварин на твердій щілинній підлозі) на основі фрагментарної розробки бізнес-плану у 2019 р. дозволив вирощувати свинину за собівартістю 7480,60 грн/ц. Не реалізований проєкт по виробництву круп, у зв'язку з початком пандемії COVID-19 у 2019 р. та будівництво лінії по переробці молока, не здійснили оновлення техніки у зв'язку із початком воєнного стану в 2022 р.

3. Серед слабких сторін підприємства: відсутність чітко розроблених бізнес-планів. У 2022 р. невиконання плану по виробництву валової сільськогосподарської продукції складало 27,9 %, а по валовому доходу – 31,8 %. Статистика впровадження стратегії в сільськогосподарському підприємстві є низькою, хоча і спостерігається не значне підвищення виробництва, а підприємство має детально розроблений Групою «Приват» стратегічний план, але в ньому встановлюють дуже високі цілі. Спеціалісти сільськогосподарського підприємства не можуть їх досягти на 100 % у зв'язку із непередбаченими умовами зовнішнього середовища (COVID-19, воєнний стан); нераціональним розподілом ресурсів, помилками в комунікаціях та обмеженим контролем по результатах, що не дозволяє підприємству розвиватися.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### **3.1. Застосування бізнес-планування як комплексного плану для розвитку підприємства**

В Україні втрачено 25 % площ ягідників та 20 % площ садів внаслідок війни [44, с. 11]. Пропонуємо сільськогосподарському підприємству закласти сад та забезпечити потреби Миргородського району в продукції.

Наведемо приклад фрагменту бізнес-плану вирощування яблук в сільськогосподарському підприємстві. Дотримання екологічних стандартів ведення бізнесу, налагоджена система збуту вирощених яблук, перспективність напрямів та конкурентна ціна вирощеної продукції, професіоналізм керівництва підприємства будуть запорукою успіху.

Яблуневий сад буде вирощуватися за напівінтенсивною системою. Її суть полягає в тому, що сорти прищеплюють на напівкарликові підщепи (оптимальний варіант 54-118 шт.). Підщепи будуть відповідати таким вимогам: сприяти зменшенню сили росту плодового дерева без зниження його продуктивності й довговічності, а також ранньому вступу в плодоношення; стануть міцною опорою для дерева, зимостійкі та стійкі до гнилі кореневої шийки; легко розмножуються. У результаті аналізу рекомендованих до вирощування сортів та їх характеристик, у рамках проекту для сільськогосподарського підприємства, обрані для вирощування зимові сорти яблунь, адже вони довше зберігаються і продавати їх вигідніше: Ренет Симиренка; Айдаред; Флоріна; Чемпіон.

Вибір вирощуваних сортів яблунь у даному проекті здійснено згідно таких критеріїв: середньо стійкі сорти; висока врожайність; максимально пізній (зимовий) термін дозрівання плодів; затребуваність на ринку (підвищений попит); відмінні смакові якості; чудова транспортабельність та

лежкість плодів; тривалий термін зберігання; стійкість до хвороб та шкідників. Потреби в садивному матеріалі на 1 га наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Потреба в садивному матеріалі на 1 га яблунь для  
сільськогосподарського підприємства, 2024 р.**

Культура	Площа, га	Схема посадки, м		Кількість, шт.	Ціна за однорічку 1 шт., грн	Вартість, грн
		міжряддя	в ряду			
Яблуня	1	5	3	667	80,0	53360,0

*Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів підприємства*

Отже, на площу 1 га потрібно 667 штук дерев. Яблука – це найпоширеніший і найпопулярніший фрукт. Незважаючи на те, що їх вирощують і продають багато підприємців, ця ніша на ринку ще не заповнена повністю. Вдалому розвитку даного бізнесу буде сприяти напівінтенсивна технологія, яка дозволяє економніше витратити територію посадки та отримувати максимальний урожай. Середня врожайність яблунь вже на 6 рік вирощування складатиме 20 т/га (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Середня врожайність яблуні**

Рік плодоношення	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Врожайність, т/га	0	1	4	8	15	20	25	27	29

*Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів підприємства*

Отже, сад хоча і почне плодоносити вже на 2 рік, але оптимальні показники урожайності в розмірі 20-29 т/га будуть отримані з 6 року плодоношення. Сад плодоносить кілька десятків років. Термін життя яблуні приблизно 50 років.

Пік найбільшої врожайності припадає на 6-15 роки життя з подальшим зниженням плодоношення.

Перелік техніки, що буде задіяна при вирощуванні яблуневого саду наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Перелік техніки, що необхідно придбати для вирощування яблуневого саду (інвестиції у 1 рік вегетації) в сільськогосподарському підприємстві, 2024 р.**

Назва техніки	Кількість, шт.	Вартість, тис. грн
1	2	3
Трактори:		
Basak 2110S (або аналог)	1	2100,0
Сільськогосподарські машини:		
КЯН-2,6	2 (2-3 км/год)	640,0
ОПВ-2000	2	660,0
Вантажний автомобіль вантажопідйомністю до 20 т	1	2150,5
Всього		5550,5

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів підприємства*

Отже, у перший рік вегетації буде закуплена техніка на суму 5500,5 тис. грн. Інвестиційний план закладки саду наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Інвестиційний план закладки саду в сільськогосподарському підприємстві, 2024 р.**

Види інвестиції	Сума, тис. грн
Витрати на реєстрацію бізнесу	3,8
Придбання:	
саджанців (667 шт./га)	2620,7
добрив <sup>3</sup>	1422,8
садовий інвентар	400,0
Розчин для обробітку дерев перед посадкою <sup>2</sup> , 0,6 т	55,1
Послуги сторонніх організацій по закладенню саду:	
підготовка ділянки	6450,0
обробіток та передсадивна підготовка ґрунту	22910,2
посадка саджанців	19302,8
Витрати на оплату праці на період висаджування саду, 10 осіб	1200,0
ЄСВ	264,0
Всього	54629,2

*Джерело: побудовано автором за даними [4; 49; 58]*

Садовий інвентар включатиме: бензопили, бензокоси, драбини, сумки для збирання врожаю, пилкорізи, секатори тощо. Отже, основними витратами при вирощуванні яблук є витрати на обробіток та передсадивна підготовка ґрунту – 22910,2 тис. грн, посадку саджанців – 19302,8 тис. грн та підготовку



ділянки – 6450,0 тис. грн та на придбання саджанців – 2620,7 тис. грн. Витрати на оплату праці на період висаджування саду (10 осіб) складають 1200,0 тис. грн. Виробничі витрати першого та другого року вегетації саду наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Виробничі витрати за 1 та 2 роки вегетації саду в  
сільськогосподарському підприємстві**

Стаття витрат	Вартість за один рік, тис. грн
Витрати на утримання техніки (паливо та запчастини)	1052,7
Придбання: мінеральні добрива	1290,2
пестициди та гербіциди, 0,2 т	1125,2
Оплата праці, 10 осіб	1200,0
ЄСВ	264,0
Всього	4932,0

*Джерело: побудовано автором спеціалістів підприємства*

Отже, в цілому, виробничі витрати за два роки вегетації саду становитимуть 4932 тис. грн (кожного року). Інвестиційний план на 2 рік вегетації саду наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Інвестиційний план на 2 рік вегетації саду в сільськогосподарському  
підприємстві**

Види інвестиції	Сума, тис. грн
Ящики для збору врожаю,	1400,0
Придбання дрону для охорони саду	50,0
Всього	1450,0

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів підприємства*

Отже, в цілому, можемо зробити висновок, що на 2 рік вегетації саду треба інвестувати 1450,0 тис. грн. Виробничі витрати на 3 рік вегетації саду (2 рік плодоношення) наведено в табл. 3.7. З третього року вегетації саду кількість постійних працівників становитиме 15 осіб та 10 сезонних (для збору врожаю). Виробничі витрати на 3 рік вегетації саду (1 рік промислового плодоношення) становлять 8246,15 тис. грн.

Таблиця 3.7

**Виробничі витрати на 3 рік вегетації саду  
(1 рік промислового плодоношення) в сільськогосподарському  
підприємстві**

Стаття витрат	Вартість за один рік, тис. грн
Витрати на утримання техніки (паливо та запчастини)	2052,7
Придбання: мінеральні добрива	1590,4
пестициди та гербіциди, 0,4 т	1675,2
Оплата праці, 25 осіб, у тому числі 10 – сезонних	2400,0
ЄСВ	528,0
Всього	8246,2

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів підприємства*

Інвестиційні витрати на зберігання та переробку плодів наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Інвестиційні витрати на зберігання та переробку плодів в  
сільськогосподарському підприємстві**

Види продажу	Рік вегетації саду							
	2	3	4	5	6	7	8	9
Продаж яблук	+	+	+	+	+	+	+	+
Переробка яблук та продаж	-	-	-	-	+	+	+	+
Інвестиції, тис. грн								
Сховища, збудовані за технологією РГС (регульоване газове середовище), тис. грн					1280,0			
Обладнання для виробництва соків прямого віджиму від 100 л/год., тис. грн					1600,0			
Обладнання для виробництва джемів, пюре, тис. грн						1200,0		
Всього, тис. грн					2880,0	1200,0		

*Джерело: побудовано автором за даними [52]*

Отже, в цілому інвестиційні витрати на зберігання та переробку становитимуть 4080,0 тис. грн. У сільськогосподарському підприємстві перші два роки працюватиме 10 осіб постійних працівників. З третього року вегетації саду кількість постійних працівників становитиме 15 осіб та 10 сезонних (для

збору врожаю). Так як у сільській територіальній громаді проживає значна кількість переселенців – вони будуть залучені до вирощування, переробки та реалізації плодової продукції. Фінансовий план вирощування яблук наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Фінансовий план вирощування яблук в сільськогосподарському підприємстві, 2024-2032 рр.**

Показники	Роки вирощування								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробничі витрати – всього, тис. грн	4957,0	4957,0	8271,2	8566,3	10274,4	14487,1	15012,2	15037,3	15062,4
в т.ч. виробничі витрати на вирощування яблук	4932,0	4932,0	8246,2	8540,3	10248,4	11785,6	11785,6	11785,6	11785,6
маркетингові витрати				1,0	1,0	1,5	1,6	1,7	1,8
витрати на переробку						2675,0	3200,0	3225,0	3250,0
адміністративні витрати	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Виручка, тис. грн	0,0	982,3	3929,1	7858,1	14734,0	24351,6	29999,6	32258,9	34518,1
Прибуток, тис. грн	-4957,0	-3974,7	-4342,1	-708,2	4459,6	9864,5	14987,4	17221,5	19455,7
Рівень рентабельності виробництва, %	-100,0	-80,2	-52,5	-8,3	43,4	68,1	99,8	114,5	129,2

*Джерело: побудовано автором*

Рівень рентабельності виробництва вже на 5 рік вегетації становитиме 43,4 %, а прибуток на 5 році – 4459,6 тис. грн. Виробничі витрати на вирощування 1 га саду першого року складатимуть 100,9 тис. грн, другого року – 100,9 тис. грн, а третього року (першому році промислового плодоношення) – 168,4 тис. грн. У перший рік вирощування яблук на 1 га отримаємо збиток на суму 100,9 тис. грн, другого року 80,9 тис. грн збитку, а вже на п'ятий рік вирощування (третій рік плодоношення) прибуток

складатиме 90,8 тис. грн. Рівень збитковості становитиме в перший рік 100 %, а на п'ятий рік прибутковість складе 43,4 %. Проаналізуємо показники результативності вирощування яблук в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Результативність вирощування яблук в сільськогосподарському підприємстві, 2024-2032 рр.**

Показники	Значення
Середня ціна 1 кг яблук	20,0
Собівартість 1 кг яблук, грн	16,5
Середній річний прибуток, тис. грн	5778,5
Середній рівень рентабельності виробництва, %	23,8
Інвестиції всього, тис. грн	60159,2
Окупність проекту, років	10,4

*Джерело: побудовано автором*

Отже, собівартість виробництва 1 кг яблук – 16,5 грн. Розрахунок терміну окупності вирощування яблук наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Термін окупності вирощування яблук в сільськогосподарському підприємстві, 2024-2032 рр.**

Показники	Роки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибуток, тис. грн	x	-4957,0	-3974,7	-4342,1	-708,2	4459,6	9864,5	14987,4	17221,5	19455,7
Інвестиції, тис. грн	54629,2		1450,0				2880,0	1200,0		
Окупність проекту, років	10,4									

*Джерело: побудовано автором*

Отже, окупність вирощування яблук становить 10,4 року. Вирощування і переробка яблук в сільській місцевості стане значним джерелом доходу для громади. Урожайність буде підвищуватися із кожним роком вегетації дерев та приблизно на 6 рік доцільно запустити власне виробництво переробки яблук. Яблука – це високоцінний продукт, і їх переробка на додаткові продукти, зокрема, на сік й джеми тощо додатково збільшить прибутковість галузі на 20 %.

### 3.2. Удосконалення планування діяльності підприємства як чинника підвищення його ефективності

В підприємстві вирощують продукцію рослинництва і тваринництва, також планується їх переробка. Доцільним буде проект з будівництва фабрики-кухні як частина реформи шкільного харчування в Україні. Вона необхідна для забезпечення якісною свіжою їжею для навчальних закладів кількох громад Миргородського району. Фабрику побудують за кошти міжнародних партнерів. Принцип дії фабрики-кухні: їжу готують, охолоджують і в спеціальних боксах везуть у заклади освіти. Потім доводять її до необхідної температури. Харчоблоки у 30 школах для цього не потрібні. Буде економія витрат на воду й електроенергію, а постачання їжі дітям буде систематизованим, безпечним та якісним. Проект побудують за кошти іноземних інвесторів. Це основна модель Німеччини. Переваги та перспективи реалізації проекту наведені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

#### Переваги та перспективи будівництва фабрики-кухні в сільськогосподарському підприємстві, 2024 р.

Чинник	Особливості проекту
Перспективи розвитку	Безперервний цикл виробництва; використання потужностей у літній період для дитячих оздоровчих закладів; реалізація комплексних обідів на підприємства; база практики для локальних закладів професійної освіти; місце навчання для працівників з інших ОТГ
Переваги проекту	Їжа гарантованої якості й безпеки; залучення локальних виробників, сировинних ресурсів; економія ресурсів; створення food hub; сучасний рівень технологій, інноваційне обладнання; швидка доставка власним транспортом; забезпечення стравами відповідної температури за умов блекауту; оптимізація часу керівників закладів освіти. Також буде застосовуватися високотехнологічне обладнання, адже електронні НАССР протоколи та штучний інтелект – це гарантія якості та безпеки їжі. Можливість трансформації у соціальну кухню в кризові часи, зокрема, забезпечення харчуванням усіх, хто потребує, внутрішньо-переміщених осіб, соціально-незахищених груп населення.

Джерело: побудовано автором за даними [37]

Важливе значення має застосування roadmap будівництва фабрики-кухні у сільськогосподарському підприємстві (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Roadmap будівництва фабрики-кухні у сільськогосподарському підприємстві, 2024-2027 рр.**

Дата	Вид роботи по проєкту
Лютий-червень 2024 р.	Розробка проєкту та бізнес-плану
Липень 2024 р.	Презентація проєкту
Серпень-жовтень 2024 р.	Затвердження проєктних документів
Грудень-2024-2025 рр.	Будівництво
Січень 2026 р.	Запуск I лінії для ЗСО
Вересень 2026 р.	Запуск II лінії для ДЗО
Січень 2027	Кондитерське виробництво

*Джерело: побудовано автором за даними [36]*

Отже, бізнес по будівництву фабрики-кухні у сільськогосподарському підприємстві буде перспективним, плановий період окупності – 5 років.

Також в підприємстві доцільно використати мережеву сонячну електростанцію для його освітлення (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Результативність використання мережевої сонячної електростанції в сільськогосподарському підприємстві, 2024 р.**

Показник	Значення
Потужність, кВт	30,7
Необхідна площа даху або землі, м <sup>2</sup>	151
Річна генерація сонячної станції, кВт·г /рік	35397,2
Діючий тариф за 1 кВт/год, грн	6,5
Період окупності, років	3,3
Вартість 1 кВт/год згенерованих станцією	1,09

*Джерело: побудовано автором за даними [60]*

Сонячна станція для власного споживання буде працювати без акумуляторних батарей у онлайн режимі. Підключення до «зеленого» тарифу не матиме потреби. Згенерована від сонячної станції електроенергія споживається відразу, виключаючи споживання від мережі і покриваючи власне споживання. Коли сонячної енергії не вистачатиме, різниця автоматично братиметься із загальної мережі. Економічне обґрунтування проєкту (складова бізнес-плану) наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

**Економічне обґрунтування проєкту зі встановлення мережевої сонячної електростанції в сільськогосподарському підприємстві**

Показник	Значення
Річне споживання із мережі до встановлення станції, кВт	240000,0
Річне споживання із мережі після встановлення станції, кВт	204603,0
Споживання за рахунок сонячної станції, кВт	35397,0
Вартість реалізації проєкту, грн	770322,0
Вартість 1 кВт/год згенерованих станцією, грн	1,09
Період окупності проєкту, років	3,3
Коефіцієнт покриття від загального споживання, річний, %	14,8

*Джерело: побудовано автором за даними [60]*

Проєкт «Power Up!» впроваджуватиметься Фондом Східна Європа за підтримки програми «Просування енергоефективності й імплементації Директиви ЄС про енергоефективність в Україні» Energy Efficiency and Climate Projects, який виконується GIZ за дорученням Урядів Німеччини і Швейцарії. 70 % вартості проєкту буде профінансовано фондом.

Стратегія діяльності підприємства буде розроблена на п'ять років, узгоджена з стратегічним планом Групи «Приват» та підлягатиме чіткому контролю щодо її впровадження (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Стратегічні напрями розвитку сільськогосподарського підприємства, 2018-2022 рр., 2024-2028 рр.**

Вид стратегії	Роки	
	2018-2022	2024-2028
Корпоративна стратегія Групи «Приват»	Розвитку (економічного, соціального і екологічного)	Розвитку (соціального, економічного і екологічного)
Корпоративна стратегія сільськогосподарського підприємства	Стабілізації	Розвитку
Ділова стратегія	Лідер за витратами	Лідер за продуктом
Функціональна стратегія управління (інші не підлягають коректуванню)	1. Без врахування стимулювання щодо виконання ключових показників ефективності. 2. Ретроградне планування.	1. Стратегія управління: з врахуванням стимулювання за виконання ключових показників ефективності. 2. Цілісне планування
Конкурентна стратегія	Послідовника	Лідера

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів підприємства*

Відповідно стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства у 2024-2028 рр. передбачає комплексний розвиток і збільшення економічної ефективності підприємства в комплексі із підвищенням конкурентоспроможності. Отже, у 2024 р. у сільськогосподарському підприємстві застосують корпоративну стратегію розвитку. Ця стратегія зможе вивести підприємство на лідируючі позиції й у Миргородському районі та у Полтавській області. Проекти, які входитимуть до корпоративної стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства наведені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Проекти, які будуть реалізовані щодо виконання стратегії розвитку підприємства та для яких розроблять бізнес-плани, 2024-2028 рр.

*Джерело: авторська розробка*



Головними стратегічними проектами 2024 р. будуть: закладення саду; обладнання приміщень мережевими сонячними батареями; створення фабрики-кухні. На рис. 3.3 наведемо календарний план процесу стратегічного планування в сільськогосподарському підприємстві.

	IV квартал	I квартал	II квартал	III квартал
Група «Приват» (дирекція та відділ стратегічного управління)	Наказ про розробку планів	Розгляд і затвердження планів («стратегічна сесія»)		
сільськогоспод. підприємство (дирекція)		Розгляд стратегії		Мотивація за виконання планів
Головний економіст	Розробка планів (бізнес-планування)	Бюджети і плани дій		Контроль та аналіз виконання планів
Керівники підрозділів			Реалізація стратегічних планів	

Рис. 3.2. Road map (дорожня карта) стратегічного управління господарською діяльністю сільськогосподарському підприємстві, 2024 р.

*Джерело: авторська розробка*

Дорожня карта буде застосовувана у підприємстві як один з стратегічних методів розробки стратегії, яка дає наочне уявлення покрокових сценаріїв розвитку. В підрозділах нижнього рівня організаційної структури підприємства будуть аналізувати сильні та слабкі сторони, зовнішні сили, конкурентів й визначатимуться ресурси, що необхідні для досягнення цілей сільськогосподарського підприємства. Дану інформацію передаватимуть у планово-економічний відділ сільськогосподарського підприємства для розгляду і узгодження. Узагальнені плани буде затверджувати керівництво підприємства, а надалі їх передаватимуть в відділ із стратегічного управління Групи «Приват». Результати розгляду стратегії обговорюватимуть з директором сільськогосподарського підприємства і головним економістом, узгоджуватимуться всі розбіжності. В I кварталі розглядатимуть загальний стратегічний план Групи «Приват» й затверджуватимуть пріоритети бюджетних витрат, які потім передаватимуться у сільськогосподарське

підприємство. У підрозділах розроблятимуть плани дій і формуватимуть бюджети. Вищі ланки агрегатуватимуть плани та у лютому затверджуватимуть остаточні варіанти стратегічного плану і бюджет. Кінцевою метою стратегічного аналізу в підприємстві буде формування альтернативних стратегічних рішень й остаточний вибір стратегії розвитку холдингу, що представлено у вигляді стратегічної карти (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Схема стратегічної карти сільськогосподарського підприємства, 2024-2028 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів підприємства*

Отже, в 2024 р. підприємству доцільно застосувати стратегію розвитку, яка передбачає удосконалення стратегічного планування. Нові радикальні проекти будуть також запропонованими спеціалістами відділу стратегічного управління Групи «Приват» та частково ініційовані спеціалістами сільськогосподарського підприємства і узгоджені з начальником відділу

стратегічного управління Групи «Приват». Метою, на яку варто спиратись фахівцям сільськогосподарського підприємства в плані за складних умов, включатиме розширення наявних продуктів, відповідно до нових потреб клієнтів із можливою зміною бізнес моделі. Отже, крім задоволення нових потреб вже наявних клієнтів, підприємство буде шукати нових.

Одними із пріоритетних напрямків нових бізнес-планів сільськогосподарського підприємства буде вихід на міжнародні ринки. Логічним буде переорієнтуватись на сусідні країни, що підтримують Україну. На їхніх ринках можна відстежувати модель, що згодом буде перенесена у інші країни. Для цього будуть відвідані європейські виставки, на яких сільськогосподарське підприємство матиме можливість познайомитись і розпочати партнерство із міжнародними дистриб'юторами або ритейлерами. Повномасштабне вторгнення дало багато втрат, але в історії після таких руйнувань приходять відновлення та розвиток. Відповідно, розуміючи важливість, маючи можливості і відповідний до особливостей ситуації бізнес-план, розвиток бізнесу сільськогосподарського підприємства стане не тільки необхідним, а цілком реальним та успішним. Прогнозований прибуток підприємства після удосконалення планування наведено на рис. 3.4.

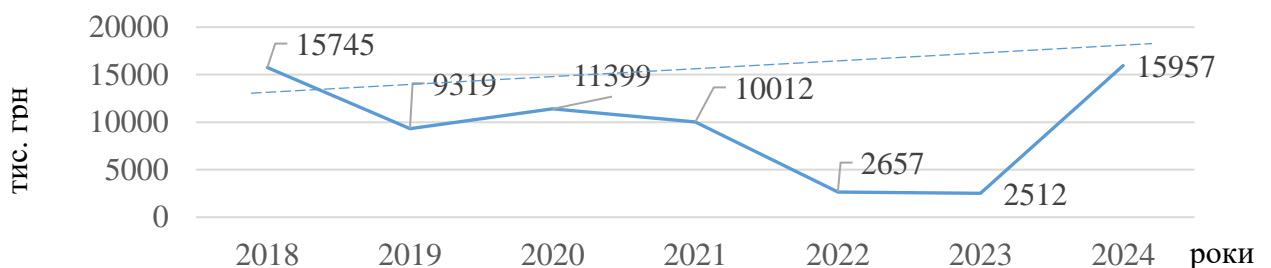


Рис. 3.4. Фактичний та прогнозований прибутки сільськогосподарського підприємства після удосконалення бізнес-планування, 2018-2024 рр.:

- розрахункові дані;
- лінія тренду

Джерело: розрахунки автора

Отже, у 2024 р. прибуток сільськогосподарського підприємства зросте до 15957 тис. грн, що на 1,3 % більше ніж у 2018 р.

### Висновки до розділу 3

Основними напрямками удосконалення бізнес-планування в розвитку підприємницької діяльності будуть:

1. Оптимізація системи стратегічного планування сільськогосподарського підприємства. Для чіткої координації стратегії фахівці розроблять дорожню карту (road map). Головними стратегічними проектами 2024 р. будуть: закладення саду; обладнання приміщень мережевими сонячними батареями; створення фабрики-кухні. У 2025 р.: будівництво міні заводу по переробці круп та придбання дронів для сільськогосподарських робіт. У 2026 р.: будівництво млина та цеху по виробництву макаронів та будівництво олійниці. У 2027 р.: вирощувати вівці породи тонкорунний меринос; застосовувати безприв'язний спосіб утримання корів з відпочинком на глибокій солом'яній підстилці. У 2028 р.: вирощувати м'яту і шафран та реалізація їх в мережу ресторанів

2. У сільськогосподарському підприємстві вирощуватимуть яблуні за технологією напів-інтенсивного садівництва на напівкарликових підщепах. Площа закладання саду – 49,1 га, створено додаткові робочі місця – 25 осіб, середній рівень доходності – 5778,5 грн/рік, середній рівень рентабельність бізнесу складе 23,8 %, обсяг необхідних інвестицій – 60159,2 тис. грн, період окупності – 10,4 року. Запорукою успіху бізнесу будуть: дотримання екологічних стандартів ведення бізнесу, налагоджена система збуту вирощених яблук, перспективність напрямів та конкурентна ціна вирощеної продукції й професіоналізм керівництва підприємства

3. Бізнес по будівництву фабрики-кухні у сільськогосподарському підприємстві буде перспективним, період окупності – 5 років. Сонячна станція має період окупності – 3,3 року. Отже, у 2024 р. прибуток сільськогосподарського підприємства зросте до 15957 тис. грн, що на 1,3 % більше ніж у 2018 р.

## ВИСНОВКИ

Аналіз бізнес-планування в розвитку підприємницької діяльності дав можливість сформулювати наступні висновки:

1. Бізнес-план – це документ, що описує стратегію і плани розвитку підприємства що вже існує чи нового бізнесу. В ньому є докладний опис продукту або послуг, ринку, на якому буде діяти підприємство, конкурентів, фінансові прогнози і плани залучення інвестицій. Стратегічне планування має п'ять етапів: аналіз поточного стану; визначення майбутнього стану; визначення цілей та задач; реалізація і оцінка.

2. Загальну корпоративну стратегію розвитку підприємства розробляють у стратегічному відділі Групи «Приват» на основі централізованого прийняття рішень за координації начальників стратегічного відділу, керівників аграрного підрозділу і керівників комерційних управлінь. У сільськогосподарському підприємстві головний економіст разом з головними спеціалістами підприємства формує ділові, виробничі й функціональні стратегії та фрагментарно бізнес-плани. Посада спеціаліста з стратегічного управління у структурі управління сільськогосподарського підприємства не створена щоб не дублювати управлінські функції.

3. Впродовж 2018-2022 рр. підприємство застосовувало стратегію стабілізації, для виконання якої здійснювались наступні проєкти: побудували автомайстерню, зерносушильний комплекс і обладнали нову комбикормову лінію з мікродозацією NEUERO вартістю 98 тис євро з ПДВ, обладнали доїльний зал, придбали техніку CASE, дрон, поставили вентиляцію і зрошування в накопичувачі. Перехід на «Датську технологію» вирощування племінних свиней (утримання тварин на твердій щільній підлозі) на основі фрагментарної розробки бізнес-плану у 2019 р. дозволив вирощувати свинину за собівартістю 7480,60 грн/ц. Не реалізований проєкт по виробництву круп та лінія по переробці молока, у зв'язку з початком пандемії COVID-19 у 2019 р. та не здійснили оновлення техніки у зв'язку із початком воєнного стану.

4. Проведений SWOT-аналіз під час планування дозволив виділити слабкі та сильні сторони сільськогосподарського підприємства, зокрема, до

сильних сторін відносимо: використання корів англєрської породи, племінне господарство, потужний зерносушильний комплекс, наявність родючих земель, оновлення техніки та ефективна система менеджменту Групи «Приват». Серед слабких сторін: відсутність чітко розроблених бізнес-планів. У 2022 р. невиконання плану по виробництву валової сільськогосподарської продукції складало 27,9 %, а по валовому доходу – 31,8 %.

5. Статистика впровадження стратегії в сільськогосподарському підприємстві є низькою, хоча і спостерігається не значне підвищення виробництва, а підприємство має детально розроблений Групою «Приват» стратегічний план, але в ньому встановлюють дуже високі цілі. Спеціалісти сільськогосподарського підприємства не можуть їх досягти на 100 % у зв'язку із непередбаченими умовами зовнішнього середовища (COVID-19, воєнний стан); нераціональним розподілом ресурсів, помилками в комунікаціях та обмеженим контролем по результатах.

Отже, для удосконалення бізнес-планування в розвитку підприємницької діяльності потрібно:

1. Оптимізувати систему стратегічного управління сільськогосподарського підприємства, яка передбачає комплексний розвиток та збільшення економічної ефективності підприємства на основі цілісного планування. Застосувати: корпоративну стратегію – розвитку, ділову – лідерства за витратам, функціональну – управління із урахуванням стимулювання працівників за виконання ключових показників ефективності. Для чіткої координації стратегії фахівці розроблять дорожню карту (road map).

2. Головними стратегічними проектами 2024 р. будуть: закладення саду; обладнання приміщень мережевими сонячними батареями; обладнання фабрики-кухні. У 2025 р.: будівництво міні заводу по переробці круп та придбання дронів для сільськогосподарських робіт. У 2026 р.: будівництво млина та цеху по виробництву макаронів та будівництво олійниці. У 2027 р.: вирощувати овець породи тонкорунний мєринос; застосовувати безприв'язний спосіб утримання корів з відпочинком на глибокій солом'яній підстилці. У 2028 р.: вирощувати м'яту і шафран та реалізація їх в мережу ресторанів.

3. Метою зробленого бізнес-плану (наведено фрагментарно) є закладка і розвиток яблуневого саду, отримання прибутку та створення додаткових робочих місць. У сільськогосподарському підприємстві вирощуватимуть яблуні за технологією напів-інтенсивного садівництва на напівкарликових підщепах. Площа закладання саду – 49,1 га, будуть створені додаткові робочі місця для 25 осіб, середній рівень доходності складе 5778,5 грн/рік, середній рівень рентабельності бізнесу буде 23,8 %, обсяг необхідних інвестицій – 60159,2 тис. грн, період окупності – 10,4 року. Врожайність буде підвищуватися з кожним роком вегетації дерев і приблизно на 6 рік планується запустити власне виробництво переробки яблук (замість продажу як сировини), що дасть можливість отримати додатковий прибуток від повного циклу по вирощуванню яблук. Виробництво соків та джемів додатково збільшить прибутковість на 20 %. Запорукою успіху бізнесу будуть: дотримання екологічних стандартів ведення бізнесу, налагоджена система збуту вирощених яблук, перспективність напрямів та конкурентна ціна.

4. Бізнес по будівництву фабрики-кухні у сільськогосподарському підприємстві буде перспективним, період окупності – 5 років. Це частина реформи шкільного харчування України. Їжу готуватимуть, охолоджуватимуть і в спеціальних боксах везуть у заклади освіти. Проект побудують за кошти іноземних інвесторів.

5. Сонячна станція для власного споживання буде працювати без акумуляторних батарей у онлайн режимі. Згенерована від сонячної станції електроенергія споживається відразу, виключаючи споживання від мережі і покриваючи власне споживання. Вартість реалізації проекту становить 770,3 тис. грн, період окупності – 3,3 року.

6. Одними із пріоритетних напрямків нових бізнес-планів сільськогосподарського підприємства буде вихід на міжнародні ринки. Для цього будуть відвідані європейські виставки, на яких сільськогосподарське підприємство матиме можливість познайомитись і розпочати партнерство із міжнародними дистриб'юторами або ритейлерами.

7. Отже, у 2024 р. за рахунок удосконалення бізнес-планування прибуток сільськогосподарського підприємства зросте до 15957 тис. грн, що на 1,3 % більше ніж у 2018 р.