Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

В.М. Петров

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Конспект лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної і заочної форм навчання спеціальності 073 Менеджмент

Харків 2024

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

В.М. Петров

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Конспект лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної і заочної форм навчання спеціальності 073 Менеджмент

Затверджено
рішенням Навчально-методичної комісії
факультету менеджменту, адміністрування
та права
Протокол № 1від 17 вересня 2024 р.

Харків 2024

УДК 005.51(042.4)
П 30

Схвалено
на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
протокол № 1 від 27 серпня 2024 р.

Рецензенти:
Н.І. Шиян, доктор екон. наук, професор кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»
Т.Ю. Білоусько, канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету

П 30 Петров В.М. Бізнес-планування : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної і заочної форм навчання за спеціальності 073 Менеджмент. Харків : ДБТУ, 2024. 181 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Бізнес-планування» складений відповідно до програми навчальної дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент. Викладено методологію і прийоми складання бізнес-плану розвитку виробничого підприємства. Структура і зміст відповідають типовому формуляру бізнес-плану. Також розрахований на керівників і спеціалістів підприємств виробничої сфери, підприємців, інвесторів, викладачів закладів вищої освіти

УДК 005.51(042.4)

© Петров В.М., 2024
© ДБТУ, 2024

ВСТУП

Підготовка сучасного фахівця у сфері менеджменту має здійснюватися відповідно до вимог ринку праці, які, у свою чергу, постійно змінюються залежно від стану економіки країни. Економічна ситуація, обумовлена розбудовою ринкового механізму господарювання, змушує суб'єктів виробничої та комерційної діяльності по-новому підходити до планування своєї роботи. Сьогодні вже недостатньо підготувати план виробничо-фінансової діяльності або техніко-економічне обґрунтування. Як правило, ці варіанти планування не можуть дати вірогідну оцінку бізнесу або відповісти на всі питання, що постають перед суб'єктом господарювання. Засновники (власники) і менеджери підприємств (фірм) змушені вишукувати нові, іноді нестандартні, методи і моделі планування, які б забезпечували максимальну ефективність прийнятих управлінських рішень.

Оптимальним варіантом опрацювання таких рішень є відносно нова для української управлінської практики прогресивна форма плану – бізнес-план. Проте складність переходу України до ринкового механізму господарювання спричинена не тільки недосконалістю нормативно-правової бази та повільними темпами реформування національної економіки, але й недостатнім рівнем професійної підготовки керівників і менеджерів різних рівнів управління. Такий стан багато в чому пояснюється також психологією керівництва перш за все середніх і великих підприємств, які надають перевагу власне виробництву, а не споживачу. Ринкова свідомість обумовлюється іншим баченням взаємозв'язку сфери виробництва і споживання. Ринкова економіка ґрунтується на виробництві продукції та послуг, які будуть обов'язково спожиті.

Успіх будь-якої виробничої та комерційної діяльності суттєво залежить від уміння досягати поставлених цілей. Цілі бізнесу є такими ж різноманітними, як і види бізнесу. Вони залежать від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні фактори формуються під впливом зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство (фірма). Це, наприклад, економічний стан країни (зростання/спад), розвиненість і досконалість нормативно-правової бази, економічна політика держави, податковий режим, митне регулювання, структура ринків тощо. Внутрішні фактори визначаються діяльністю самого підприємства. До них відносять якість менеджменту, рівень трудової і

технологічної дисципліни, кваліфікацію та можливості персоналу, результативність маркетингу тощо. Правильно сформульовані цілі виробничої та комерційної діяльності великою мірою визначають загальні результати ефективності роботи підприємства.

Бізнес-план дозволяє вирішити багато проблем бізнесу. Він включає розробку цілей і завдань, які ставлять перед підприємством на перспективу, оцінку поточного стану і тенденції розвитку галузі, опрацювання сильних і слабких аспектів розвитку, системний аналіз ринків та інформацію щодо потенційних клієнтів і партнерів. У ньому подають оцінку ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей в умовах загострення конкуренції.

Проблеми становлення і розвитку ринкового механізму господарювання в економіці України охоплюють комплекс питань теоретичного і практичного характеру. Він включає управлінські, правові, організаційні та економічні заходи, спрямовані на підвищення ефективності функціонування усіх галузей і сфер діяльності, розв'язання соціальних проблем усіх верств населення та забезпечення комплексного і сталого розвитку територій. Але виконання поставлених завдань ускладнюється відсутністю практики проходження шляху від командно-адміністративної системи господарювання до системи, що функціонує на основі ринкових законів, приватної власності, змішаного типу економіки в умовах кризи виробництва.

Нинішні складні умови господарювання вимагають від менеджерів усіх рівнів управління організаціями принципово інших підходів до забезпечення ефективного планування виробничої та комерційної діяльності. Виникає нагальна потреба у постійному пошуку нових, іноді нестандартних, управлінських, організаційно-економічних і техніко-технологічних рішень для забезпечення прибуткового господарювання і створення умов для розширеного відтворення.

Пропонований курс лекцій призначений для здобувачів, які навчаються у закладах вищої освіти за галузями знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» і 07 «Управління та адміністрування» денної і заочної форм навчання. Його можна використовувати як основний навчально-методичний засіб під час вивчення дисципліни «Бізнес-планування» («Методологія бізнес-планування»), а також як допоміжний у процесі вивчення окремих тем дисциплін «Планування діяльності підприємства», «Організація виробництва», «Організація підприємницької діяльності», «Операційний менеджмент» тощо.

Опанування методології бізнес-планування у ринкових умовах ґрунтується на глибокому знанні фундаментальних і прикладних основ технологічних, управлінських, економічних, маркетингових, фінансових, комерційних, юридичних та інших навчальних дисциплін. Головна ознака змісту цієї навчальної дисципліни полягає у розробці комплексного плану дій, що дозволяє на основі проведених досліджень і стратегічного аналізу забезпечувати досягнення поставлених цілей. При цьому всі заплановані заходи слід збалансовувати з часовими, технічними, фінансовими і кадровими ресурсами підприємства. Бізнес-план являє собою дороговказ діяльності у майбутньому, тому керівники і менеджери повинні всебічно аналізувати проблеми та ризики, з якими доведеться стикнутися під час його реалізації. Визначення способів і методів управління ризиками дозволяє збільшити ймовірність реалізації бізнес-плану в заплановані терміни та з найменшими витратами усіх видів ресурсів.

Курс лекцій допоможе студентам як під час самостійного вивчення дисципліни, так і у процесі роботи під керівництвом викладача. Він також буде корисним менеджерам і фахівцям підприємств (фірм) та їхніх виробничих підрозділів, які зацікавлені в удосконаленні питань планування й організації виробничої і комерційної діяльності у сучасних умовах господарювання.

Тема 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

1.1. Мета і завдання вивчення дисципліни

У більш загальному розумінні будь-яке виробниче підприємство (фірма) являє собою організований колектив працівників, який має у своєму розпорядженні різні засоби виробництва й основою функціонування якого є виробництво, переробка, зберігання і реалізація продукції з метою отримання доходу (прибутку).

Виконання основного економічного завдання, що стоїть перед виробничими підприємствами України – забезпечення максимальних обсягів виробництва продукції високої якості з мінімальними витратами живої та уречевленої праці – слід здійснювати в умовах обмежених ресурсів, коли єдино можливим є інтенсивний шлях розвитку, орієнтований на зростання продуктивності праці та підвищення ефективності використання інших виробничих ресурсів: засобів і предметів праці. Сприяти цьому повинне науково обґрунтоване планування (бізнес-планування) виробничої та комерційної діяльності.

Планування – цілеспрямована інтелектуальна діяльність людини, що має на меті визначення цілей і завдань функціонування суб'єкта господарської та/або комерційної діяльності, а також шляхів і методів їх досягнення. Тобто планування передбачає завчасне ухвалення рішення про те, що, коли, кому і як робити, а також проєктування бажаних майбутніх результатів. Планування є своєрідним містком між нинішнім станом підприємства і тим, до якого прагнуть.

В Україні за часів централізованої командно-адміністративної системи управління економікою склалися багаті традиції планування, були розроблені науково-обґрунтовані методики та накопичено великий досвід планової роботи у різних сферах народного господарства. Проте в сучасних умовах розбудови ринкового механізму господарювання докорінно змінюється сама природа планування, центр ваги планової роботи переміщується безпосередньо до суб'єктів господарської діяльності. Сьогодні головною цінністю для підприємств є вже не план як такий, а сам процес планування. У зв'язку з цим розвиток та прискорення впровадження нових форм і методів планування виробничої та комерційної діяльності на мікрорівні стає життєво необхідним.

По-перше, керівники і менеджери підприємств повинні навчитися «заглядати» у майбутнє та цілеспрямовано його готувати, передбачати небезпеки і використовувати можливості, що з'являються у зовнішньому середовищі.

По-друге, унаслідок мінливості зовнішнього середовища підприємство змушене швидко й ефективно змінювати свої плани, підлаштовуючи їх під вимоги ринку. Необхідність зберігати гнучкість і можливість вибору адекватних дій зовсім не відкидає необхідність планування як такого.

По-третє, усі підприємства сьогодні працюють в умовах постійного загострення конкуренції. Саме тому їх керівництво повинно постійно дбати про визначальні фактори успіху та про створення і посилення конкурентних переваг за рахунок формування та використання своїх ключових компетенцій у конкурентній боротьбі. При цьому важливу роль відіграють дії щодо розробки і реалізації стратегії, динамічного коригування планових рішень, гнучкого і безперервного планування.

По-четверте, для реалізації такого підходу до планування потрібна відповідна ділова культура (культура ведення бізнесу), яка сприяє ефективній організації та здійсненню процесу планування на практиці. Важливо розвивати стратегічне мислення менеджерів, створювати сприятливі умови для прояву підприємницької ініціативи, реалізації «мінімуму залежності» і «максимуму співробітництва» працівників у процесі планування, а також уміло спрямовувати його в інтересах розвитку підприємства.

Усе це потребує вдосконалення організації самого процесу планування бізнесу з урахуванням факторів ділової культури, ефективного поєднання централізації та децентралізації у плануванні, створення необхідних організаційних передумов для прояву ініціативи та поєднання творчого, інтуїтивного, раціонального й аналітичного мислення менеджерів і фахівців-плановиків.

Сьогодні планування бізнесу в усіх галузях економіки залишається однією з найпроблемніших сфер діяльності українського менеджменту, а система планування – найбільш слабка ділянка в управлінні українськими підприємствами, що зумовлено об'єктивними і суб'єктивними факторами:

І. Планування в умовах ринку, яке орієнтується на задоволення потреб споживачів, само по собі є достатньо складною інтелектуаль-

ною роботою, яка вимагає збирання, накопичення, обробку, аналіз та використання вірогідної інформаційної бази, проєктування майбутнього стану підприємства, постійної активності учасників процесу планування, їхнього творчого підходу до оцінки ринкової ситуації та запитів споживачів.

Планування бізнесу має ґрунтуватися на системному баченні, узагальненні результатів досліджень ринків та об'єктивному аналізі досягнутих результатів роботи. Проте стратегічний маркетинг, який закладає основу для стратегічного і бізнес-планування, поки що не став сильною складовою систем управління бізнесом українських підприємств.

II. Сама організація процесу планування та його здійснення є складним завданням, оскільки потребують гнучкого поєднання централізації та децентралізації у плануванні, створення умов для участі у ньому (перш за все, в аналітичних процесах, що передують процесу планування і постійно супроводжують його) менеджерів та інших спеціалістів різних підрозділів – технологів, економістів, бухгалтерів, фінансистів, маркетологів, юристів тощо. Усе це супроводжується об'єктивними організаційними проблемами та створює труднощі з комунікаціями у процесі планування.

III. Проблеми соціально-культурного характеру. Необхідність використання демократичного стилю управління і демократичних методів планування дуже часто стикається з перепонами, пов'язаними з усталеними традиціями управління. В Україні ще достатньо поширені директивні методи управління і практика очікування наказів згори. Але ця проблема поступово вирішується еволюційним шляхом – оновленням складу керівників і менеджерів молодшими, такими, які думають і працюють прогресивно. Це суттєво послаблює та у кінцевому підсумку зводить нанівець тиск застарілих традицій.

IV. На відміну від економічно розвинених країн Заходу, умови планування бізнесу в Україні мають свою специфіку. Соціально-економічне середовище, правові умови, в яких працюють українські підприємства, відсутність або слабкий рівень розвитку інфраструктури та необхідного інформаційного й аналітичного забезпечення планування дуже часто не дозволяють використовувати іноземні методичні розробки, представлені у спеціальній літературі та глобальних комп'ютерних мережах. У них розкрито питання планування бізнесу стосовно фірм, які функціонують в умовах розвинутої ринкової еко-

номіки. Вони дуже часто не відповідають господарським, економічним, правовим та іншим умовам українського бізнесу, і саме тому їх не можна використати на практиці.

V. Українські менеджери мають поки що невеликий досвід планування в умовах ринку. Ще донедавна менеджери-практики вважали, що відсутність ретельно опрацьованого бізнес-плану можна цілком замінити інтуїцією і практичним досвідом у бізнесі. Наявні знання і практичні навички багатьох менеджерів не повною мірою відповідають професійним вимогам, які пред'являються сьогодні до планування бізнесу, тому менеджери дуже часто недооцінюють роль і значення системи планування.

Незважаючи на відсутність в Україні нормативно-правових актів, які напряму зобов'язують керівників підприємств займатися бізнес-плануванням, сьогодні для отримання фінансування із зовнішніх джерел підприємству обов'язково потрібно розробляти і надавати бізнес-план.

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні, фінансові, маркетингові, юридичні та інші аспекти бізнесу, а також особливості управління ним.

Нині українській бізнес невідворотно входить у нову стадію свого розвитку, коли без стратегічного бачення майбутнього, без визначення стратегічних цілей і завдань на декілька років наперед, розробки бізнес-планів і розуміння того, куди й як необхідно рухатися, що слід робити вже сьогодні для досягнення запланованого, неможливо сподіватися на подальший розвиток. Відбувається поступовий повільний, але впевнений перехід від нецивілізованих форм ведення бізнесу (високі ставки реінвестування, затримки платежів, правовий нігілізм тощо) до сучасних міжнародних стандартів з використанням прогресивних методів і засобів бізнес-планування.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-планування» у закладах вищої освіти є набуття здобувачами теоретичних знань і формування практичних навичок щодо бізнес-планування виробничої та комерційної діяльності суб'єктів господарювання в умовах багатоукладної економіки і розвитку ринкових відносин.

Завданням навчальної дисципліни є обґрунтування шляхів організаційно-господарського зміцнення суб'єктів господарювання, уза-

гальнення нових підходів і методів планування виробничої і комерційної діяльності, пошук шляхів найбільш ефективного використання трудових, матеріально-технічних, фінансових та інвестиційних ресурсів. Конкретизувати ці завдання можна так:

- оволодіння здобувачами методами наукового пізнання;
- надання майбутнім фахівцям теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо методології бізнес-планування виробничої та комерційної діяльності;
- обґрунтування підходів до вирішення складних питань розвитку суб'єктів господарювання у сучасних умовах розвитку економіки.

Засоби виробництва і живу працю у процесі господарської діяльності потрібно поєднувати у певних пропорціях. Тому важливим завданням навчальної дисципліни є встановлення кількісних та якісних пропорцій між силовими і робочими машинами, узгодження рівнів технічної озброєності та організації технологічних процесів з рівнем забезпеченості трудовими ресурсами.

Об'єкт вивчення навчальної дисципліни – процеси прояву економічних законів і механізмів їх дії у специфічних умовах господарської діяльності, метою якої є одержання запланованих обсягів виробництва продукції, якщо витрати живої та уречевленої праці на її одиницю оптимальні. Досягнення цих цілей здійснюється завдяки розробці та використанню найбільш раціональних прогресивних форм і методів планування, поглиблення спеціалізації та підвищення рівня концентрації виробництва, організації оплати праці і матеріального стимулювання, науково обґрунтованої організації виробничих процесів у всіх сферах діяльності.

Предметом досліджень є відносини, які виникають між учасниками виробничого і комерційного процесу під час установлення і реалізації пріоритетів, цілей, пропорцій та комплексу заходів, що забезпечують їх досягнення.

Відповідно до вимог освітньо-професійної програми після вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-планування» здобувачі вищої освіти повинні *знати*:

- теоретичні основи бізнес-планування виробничої та комерційної діяльності;
- основні принципи і методи бізнес-планування;
- типи бізнес-планів та цілі їх розробки;

– особливості планування (бізнес-планування) за різних суспільно-економічних формацій і форм господарювання;
– особливості бізнес-планування у різних галузях і сферах діяльності;
– основні засади бізнес-планування, у т.ч. юридичні, фінансові, економічні і техніко-технологічні вимоги та можливості провадження виробничої та комерційної діяльності;

уміти:

- розробляти систему бізнес-планування на підприємстві з урахуванням конкретної виробничої ситуації;
- виконувати організаційне, технологічне, технічне, комерційне та фінансове обґрунтування бізнес-планів;
- оцінювати ефективність реалізації бізнес-плану, беручи до уваги чинники ризику та невизначеності майбутнього;
- розраховувати виробничі бюджети на виробництво різних видів продукції, зважаючи на наявні ресурсні можливості підприємства;
- складати бізнес-плани розвитку основних, обслуговуючих та підсобних галузей підприємства;
- опрацьовувати ринкову стратегію підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності;
- ефективно контролювати хід реалізації бізнес-планів та управляти можливими змінами процесу.

Міждисциплінарні зв'язки. Навчальна дисципліна «Бізнес-планування» базується на знаннях таких дисциплін, як «Менеджмент», «Операційний менеджмент», «Економіка підприємства», «Планування діяльності підприємства», «Організація виробництва», «Маркетинг», «Інвестування», «Економіка галузей», «Аналіз господарської діяльності», «Організація підприємницької діяльності», «Фінанси підприємства» тощо. Її одночасно можна вивчати з такими навчальними дисциплінами, як «Менеджмент організацій», «Управління проєктами», «Фінансовий менеджмент», «Інвестиційний менеджмент», «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Маркетингові дослідження». Вони доповнюють і збагачують одна одну новими теоретичними і прикладними положеннями з питань розвитку виробничої та комерційної діяльності суб'єктів господарювання у су-

часних умовах розвитку продуктивних сил і виробничих відносин в економіці України.

Крім досягнень економічних наук, під час бізнес-планування обов'язково використовують результати досліджень технічних і технологічних наук, тому що техніка, технологія, планування та організація виробництва тісно пов'язані між собою. Зокрема, створення нових машин викликає відповідні зміни в організації трудових процесів; застосування прогресивної технології потребує вдосконалення засобів механізації та методів праці тощо.

1.2. Методи і прийоми досліджень дисципліни

Будь-який суб'єкт господарювання у ринкових умовах не може існувати без планування своєї виробничої та комерційної діяльності. Особливо це стосується виробничої сфери, де виробництво продукції та її реалізація відбуваються в обмежені терміни і зазнають багатофакторного впливу.

Планування виокремилося у самостійну галузь знань на початку XX ст. Як і будь-яка інтелектуальна діяльність, планування характеризується методологією та організацією, що тісно пов'язані між собою.

Методологія планування являє собою сукупність принципів, підходів, способів організації та методів планування для ефективного вирішення проблеми і досягнення поставлених цілей.

Організація планування – це спосіб упорядкування певних дій відповідно до їх складу, структури та характерних особливостей. Об'єктом організації є безпосередньо сам процес планування.

Оцінюючи реальну практику планування на підприємствах, слід розглядати як його методологію, так і організацію. Ці дві характеристики відіграють важливу роль, тому їх потрібно закласти до системи, процесу та механізму планування.

Одне з важливих завдань керівників і менеджерів полягає в тому, щоб свідомо обирати й конструювати методологію планування. Технологія та інструментарій, застосовувані у плануванні, тільки тоді дадуть ефект, коли вони будуть спиратися на ефективну методологію. У процесі формування методології планування необхідно враховувати «людський фактор», соціально-культурний аспект планування та потреби неформального вирішення проблем. До основних факторів,

які мають велике практичне значення для формування методології бізнес-планування, відносять логіку, інтуїцію та здоровий глузд.

Суб'єкти виробничої та комерційної діяльності можуть самостійно обирати і використовувати різну методологію бізнес-планування. Універсальних рішень і рекомендацій на всі можливі випадки не існує. У сучасній методології планування центральне місце займає системний підхід. Використання принципів системного підходу є сполучною ланкою між методологією та організацією планування.

Планування як область наукового пізнання охоплює різні види управлінської діяльності і є міждисциплінарним за своєю природою. Для досягнення цілей планування використовують певні методи.

Методи у плануванні являють собою способи, прийоми і процедури, які дозволяють успішно вирішити конкретне завдання, розраховувати числові значення певних показників.

Методика планування – це сукупність методів і прийомів, які пов'язані спільними рисами у вирішенні конкретного завдання. Вона виконує функцію методичної інструкції.

Планування та бізнес-планування пізнають у поєднанні теорії і практики, що визначає головні напрями розвитку виробництва та комерційної діяльності. Теорія – це орієнтир для практики, а практика підтверджує правоту чи безпідставність теоретичних положень, тобто є критерієм істини.

Методологічною основою такого пізнання є *діалектичний* метод, який розглядає розвиток усіх явищ у взаємодії та взаємозв'язку, переході кількісних змін у якісні, єдності і боротьбі протилежностей.

Теоретична основа навчальної дисципліни «Бізнес-планування» – *економічна теорія*, яка є науковим фундаментом виробничої та комерційної діяльності суб'єктів господарювання і розкриває механізм дії економічних законів.

Серед законів економічної теорії найбільш істотно на виробничу діяльність суб'єктів господарювання впливає *закон вартості*, який регулює виробництво та обмін товарів відповідно до їхніх суспільних потреб. Тобто ціна продукції повинна відшкодовувати сукупні, втілені в її виробництво витрати живої та уречевленої праці. Якщо цього не відбувається, то підприємство у ринкових умовах функціонувати не може.

Закон зростання продуктивності суспільної праці вимагає заощадження сукупної праці, але у такий спосіб, щоб частка уречевленої

праці неухильно зростала, а живої – зменшувалася швидшими темпами, що дає змогу знижувати її загальну кількість в одиниці продукції.

Із цим законом тісно пов'язана дія *закону економії часу*, який передбачає організацію робіт з мінімально можливими витратами часу на їх здійснення, тобто дозволяє зменшувати витрати на одиницю продукції.

Планування певною мірою є мистецтвом, адже передбачення майбутнього – це творчий, інтелектуальний, розумовий процес, в якому органічно поєднуються професійні знання, досвід, навички та інтуїція суб'єктів планування. Він вимагає від керівників і менеджерів використання творчого підходу, а також досконалого володіння комплексом методів планування.

Навчальну дисципліну «Бізнес-планування» вивчають за допомогою окремих прийомів аналізу й синтезу. Під *аналізом* розуміють розкладання цілого явища на окремі, більш прості складові частини та вивчення впливу кожної з них на загальний процес його розвитку. Проводити аналіз потрібно тому, що організаційно-економічні процеси на підприємствах надзвичайно складні та різнобічні. Їх важко дослідити без розкладання на більш прості елементи і визначення окремих сторін, властивостей, зв'язків. Після аналізу проводять *синтез* – поєднання окремих складових елементів у єдине ціле. Це дозволяє створити цілісну картину процесу, зрозуміти його внутрішню структуру, характер дії, закономірності розвитку.

Аналіз і синтез доповнюють один одного, тому що без вивчення окремих елементів неможливо зрозуміти ціле, а без вивчення цілого неможливо зрозуміти роль кожного елементу в його складі.

Перехід від аналізу факторів до їх теоретичного синтезу здійснюють за допомогою *індукції*. Її суть полягає у висновку від окремого до загального, від окремих фактів до узагальнень. Другий вид висновків – *дедукція*, завдяки якій нове положення обґрунтовують від загального до окремого. У процесі пізнання індукція і дедукція взаємопов'язані і доповнюють одна одну так само, як аналіз і синтез.

Для глибшого пізнання процесів бізнес-планування, визначення кількісних характеристик їхніх показників і впливу різних факторів користуються різними методами досліджень.

За принципом дії та способом одержання інформації методи планування поділяють на дві великі групи: інтуїтивні та формалізовані. У свою чергу *інтуїтивні (експертні)* методи поділяють на ін-

терв'ю (анкетування) й аналітичні записи (аналітичні експертні оцінки).

Формалізовані методи планування за принципом дії та способом одержання інформації можна класифікувати на економічні, статистичні, вирівнювання рядів динаміки, економіко-математичне моделювання, балансовий метод тощо.

Планування діяльності суб'єктів господарювання здійснюють використовуючи різні методи, але під час роботи з ними необхідно враховувати певні особливості щодо їх застосування.

Методи планування повинні бути адекватними зовнішнім умовам здійснення виробничої та комерційної діяльності, особливостям різних етапів розвитку ринкових відносин у галузі та країні у цілому; якнайповніше враховувати специфіку діяльності об'єкта планування; застосовуватися відповідно до виду плану (бізнес-плану).

Ресурсний метод планування можна застосовувати в основному в умовах монополії або слабо розвиненої конкуренції. Він полягає у складанні планів на базі наявних внутрішніх ресурсів підприємства – земельних, трудових, матеріальних, технічних.

Однак з поглибленням конкуренції основою планів стало співвідношення попиту і пропозиції на ринку. У такій ситуації найефективнішим методом планування є *цільовий* метод, за якого планування діяльності підприємства зводиться до вибору мети і заходів щодо її реалізації.

Поширений метод *екстраполяції* базується на визначенні динаміки показників у минулому, з припущенням, що темпи і пропорції, досягнуті на момент розробки плану, будуть збережені й у майбутньому. На основі цього методу визначають проміжні та кінцеві планові показники.

Принципово протилежним є метод *інтерполяції*, за яким підприємство визначає мету на майбутнє, установлює тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Тобто, на відміну від планування за досягнутими показниками, метод інтерполяції передбачає зворотній рух від визначеної мети й відповідного кінцевого значення планових показників.

Монографічний метод – це детальне вивчення окремих, характерних для певної сукупності, об'єктів для всебічного розкриття тих чи інших закономірностей. За допомогою цього методу вивчають передовий досвід планування на підприємствах, їхніх внутрішньогоспо-

дарських виробничих та обслуговуючих підрозділах, результати впровадження прогресивних технологій, способи організації праці та виробничих процесів, системи оплати праці і матеріального стимулювання для використання ефективних рішень щодо поліпшення діяльності у суб'єктах господарювання, що мають подібні природні та економічні умови. Наукові дослідження слід проводити також і у відсталих підприємствах, щоб виявити причини вад і визначити шляхи їх усунення.

Статистичний метод використовують під час дослідження масових даних для встановлення кількісного впливу тих чи інших факторів на кінцеві результати господарської та/або комерційної діяльності. Основою методу є групування, яке передбачає розчленування сукупності явищ на однорідні групи за найбільш істотними ознаками. Часто використовують такі статистичні прийоми, як визначення середніх і відносних величин, побудова рядів динаміки, розрахунок індексів тощо.

При використанні *факторного* методу планові значення показників визначають на основі розрахунку впливу на них найважливіших факторів, які обумовлюють зміни показника.

Суть *нормативного* методу планування полягає у тому, що планові показники розраховують із використанням прогресивних норм витрачання ресурсів підприємства, з урахуванням їхніх змін у результаті впровадження інноваційних досягнень науково-технічного прогресу. Застосування цього методу у практиці діяльності підприємств вимагає створення та постійного оновлення відповідної нормативної бази.

Балансовий метод полягає у встановленні пропорцій між потребою у ресурсах і можливостями щодо її забезпечення. Наприклад, надходження і витрачання кормів, потреба в оборотних засобах (насіння, добрива, засоби захисту рослин і тварин, пально-мастильні матеріали тощо) та їх наявність, потреба у робочій силі та її наявність тощо. Застосування цього методу передбачає розробку таблиць балансу, які складаються з двох частин: наявність (надходження) та витрачання.

Розрахунково-конструктивний (варіантний) метод передбачає опрацювання кількох варіантів виконання техніко-технологічного або організаційно-економічного завдання для того, щоб після розрахунків та порівняння даних обрати найбільш доцільний та ефективний варі-

ант. Найбільш прийнятним буде той, який забезпечує найбільший вихід продукції з найменшими витратами ресурсів на її виробництво, забезпечує рівень рентабельності, який дасть змогу вести розширене відтворення за рахунок власних коштів. Цей метод рекомендують застосовувати у процесі розв'язання питань реорганізації підприємств, визначення напрямів спеціалізації та перспективного планування.

Метод *кривих освоєнь* враховує залежність розмірів витрат на виробництво від його обсягів і дозволяє визначити суму додаткових витрат на освоєння, точку беззбитковості виробництва продукції, тобто вирахувати таку ситуацію, за якої загальні доходи від реалізації продукції повністю покривають (відшкодовують) усі витрати, пов'язані з її виробництвом і реалізацією. На доповнення до плану доходів і витрат інвестори, кредитори та потенційні партнери часто вимагають провести розрахунок саме точки беззбитковості.

Експериментальний метод застосовують у процесі виробничої перевірки розроблених рекомендацій з тієї чи іншої проблеми, обґрунтування ефективності нових організаційних рішень, технологічних прийомів тощо. Під час проведення експерименту враховують його кількісні та якісні результати, обчислюють отримані дані і порівнюють їх з раніше досягнутими показниками передових підприємств, які впровадили у виробництво ті чи інші новації. Головні умови використання методу – вірогідність експерименту, обґрунтованість вибору методики його постановки, визначення системи показників для порівняльної оцінки результатів досліду.

Економіко-математичний метод – це спосіб знайти оптимальне рішення під час опрацювання будь-яких організаційних, управлінських, технологічних, соціальних питань за допомогою розробки математичних моделей і використання електронно-обчислювальних машин (ЕОМ). Цей метод точно і порівняно швидко визначає багатоваріантні кількісні характеристики того чи іншого процесу з урахуванням великої кількості взаємопов'язаних факторів. Наприклад, у плануванні діяльності сільськогосподарського підприємства економіко-математичні методи використовують під час оптимізації структури посівних площ та складу машинно-тракторного парку, розподілу добрив, використання кормів, організації внутрішньогосподарських перевезень тощо.

У сучасній практиці бізнес-планування методологія *моделювання* (прийняття рішень «make decisions») набуває все більшого поши-

рення. Тут модель являє собою представлення об'єкта або системи у формі, яка є відмінною від оригіналу, але зберігає його основні характеристики. До причин, що зумовлюють застосування моделювання у виробничій сфері, відносять природну складність багатьох організаційних ситуацій, неможливість проведення експерименту в реальній дійсності й орієнтацію на майбутнє.

Як об'єкт моделювання виробнича сфера є дуже складною системою. Для правильної побудови економіко-математичної моделі й подальшого правильного прийняття рішення необхідно враховувати специфічні особливості процесів відтворення у галузях: природні, економічні, технологічні, організаційні, соціальні, екологічні тощо.

Виробнича сфера як об'єкт моделювання дає змогу ефективно застосовувати принцип оптимальності, оскільки для нього характерні певна свобода у виборі варіанта розвитку подій, обмеженість у ресурсах, наявність чітких критеріїв ефективності.

Застосування різних варіантів розвитку передбачає залучення різних обсягів ресурсів. Одну й ту саму продукцію можна виробити при різних ресурсах або їх різному співвідношенні, і навпаки – одні й ті самі ресурси можна використати для виробництва різних обсягів продукції. Принцип оптимальності застосовують при використанні методів математичного програмування.

Застосування математичного моделювання у бізнес-плануванні є об'єктивним етапом розвитку його методології, який пов'язаний з існуванням стійких економічних закономірностей та можливостей їх математичного опису.

Науково-технічний прогрес, постійне удосконалення і поширення інформаційних технологій в усіх сферах економіки сприяли поглибленню застосування методів математичного моделювання в економічних дослідженнях і прикладних розрахунках. Зростання можливостей електронно-обчислювальної техніки послабило роль складних і громіздких аналітичних методів досліджень, вивело на перше місце постановку завдання та безпосередньо розробку моделі, яку потім перевіряють іншими методами, результатами впровадження на практиці та відповідно коригують.

Процедура неупередженої експертизи бізнес-плану передбачає можливість генерувати ідеї або виявляти у ньому слабкі місця.

Сучасне бізнес-планування являє собою арсенал застосування сучасних методів та прийомів різноманітних наукових напрямів і ди-

сциплін, стратегії й тактики реалізації попиту. Тому воно є більш практичним і розвивається як результат господарської та комерційної діяльності в умовах ринкової економіки. Також можна відзначити, що бізнес-планування – це використання програмно-цільового планування.

На практиці необхідно застосовувати різні методи і прийоми досліджень, тому що жоден з них не є універсальним. Обирати метод слід залежно від природи досліджуваного об'єкта, теоретичних передумов і мети досліджень.

Контрольні запитання до теми 1

1. *«Бізнес-планування» як специфічна форма системи внутрішньогосподарського (внутрішньофірмового) планування на підприємстві.*
2. *Особливості планування за різних суспільно-економічних формацій.*
3. *Планування в умовах ринкового механізму господарювання.*
4. *Макроекономічні фактори, які найбільш суттєво впливають на ефективність планування у сучасних умовах розвитку економіки України.*
5. *Мета і завдання вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-планування».*
6. *Зв'язок «Бізнес-планування» з іншими навчальними дисциплінами.*
7. *Організація і методика бізнес-планування.*
8. *Теоретична основа вивчення навчальної дисципліни.*
9. *Методи і прийоми досліджень навчальної дисципліни та особливості їх застосування.*

Тема 2
ТИПИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ ТА ЦІЛІ ЇХ РОЗРОБКИ

Увага до бізнес-планування в Україні в останні десятиліття викликана закономірним впливом ринкових реалій на економіку, необхідністю використання методів економічного передбачення (прогнозування), а також вимогами бізнес-партнерів до життєздатності багатьох підприємств і видів діяльності, адже переважна більшість з них була збитковою в умовах системної економічної кризи. Практика бізнес-планування у період державної незалежності характеризувалася поступовим переходом від довільної структури бізнес-плану до більш-менш стандартизованих форм, які відповідають набутому міжнародному досвіду та інтересам інвесторів.

За своєю економічною природою бізнес у будь-якій галузі економіки є складним процесом, який передбачає прийняття комплексу відповідальних рішень, а успішність його здійснення багато в чому залежить від володіння спеціальними знаннями: виробничими, управлінськими, маркетинговими, фінансовими, юридичними тощо.

Бізнес-план є традиційним для ринкової економіки документом, без якого у сфері бізнесу не провадять жодні серйозні дії. У певному значенні він є формалізацією системного підходу до процесу планування, формою обґрунтування економічної доцільності обраних підприємством напрямів виробничої і комерційної діяльності та використання тих чи інших джерел їх фінансування, оцінки очікуваних фінансових результатів (надходження грошових коштів, прибуток, віддача на вкладений капітал тощо).

Традиційно бізнес-план розглядають у кількох аспектах:

- як самодостатній інструмент внутрішньогосподарського (внутрішньофірмового) планування й аналог стратегічного плану;
- як інструмент ділового планування, насамперед, планування відносин з контактними аудиторіями підприємства, від яких залежить обсяг залучення фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами);
- як плановий документ, що розробляють на рівні структурного підрозділу підприємства;
- як результат досліджень та обґрунтування конкретного напряму діяльності і розвитку підприємства.

В іноземній практиці бізнес-план використовують незалежно від сфери і масштабів діяльності, відносин власності та організаційно-правової форми підприємства, оскільки потрібно вирішувати як внутрішні завдання, пов'язані з управлінням суб'єктом господарювання, так і зовнішні, обумовлені встановленням контактів з іншими підприємствами й організаціями.

У господарській практиці розрізняють декілька типів бізнес-планів, вибір якого залежить від кола завдань, що постають перед їх укладачами.

1. *Виробничо-комерційний бізнес-план.* Він необхідний для розв'язання завдань виробничої та комерційної діяльності у процесі досягнення цілей розвитку підприємства. Для такого типу бізнес-плану характерним є обґрунтування шляхів досягнення цілей розвитку з найменшими витратами. Це також бізнес-план розвитку підприємства, який передбачає окреслення перспектив його діяльності на визначений плановий період для презентації зацікавленим особам (зібранню засновників, раді директорів, потенційним кредиторам та інвесторам тощо). У ньому зазначають основні бюджетні витрати і результативні фінансові показники.

2. *Інвестиційний бізнес-план* є інструментом заохочення потенційних інвесторів. Його складають у разі необхідності залучення капітальних вкладень на нове будівництво, освоєння нових інноваційних технологій тощо. Бізнес-план такого типу передбачає посилення акценту на забезпеченні участі потенційного інвестора у подальшому управлінні підприємством. Існують певні стандарти складання інвестиційних планів, відпрацьовані інвестиційними фондами та іншими видами фінансово-кредитних установ.

3. *Бізнес-план фінансового оздоровлення (санації).* Його складає підприємство, яке перебуває у стані неплатоспроможності. Для такого типу бізнес-плану характерна складна процедура погодження розрахунків з кредиторами і засновниками підприємства, яке є потенційним банкрутом.

4. *Бізнес-план для отримання кредиту.* Як правило, його розробляють з метою отримання банківського кредиту для придбання основних і оборотних засобів, наприклад, в умовах сезонності виробництва (сільське господарство) або розширення (диверсифікації) виробничої та комерційної діяльності.

В Україні такий бізнес-план часто розробляють підприємства (фірми), які тільки започатковують свій бізнес. За кордоном суб'єкти господарювання звичайно складають їх для окремих угод. Такий підхід є близьким до поняття класичного бізнес-плану, який відображає розвиток одного напряму діяльності підприємства. За складної організаційної структури (наявності декількох напрямів діяльності) воно може мати декілька бізнес-планів одночасно.

5. *Бізнес-план структурного підрозділу.* Це доведення вищому керівництву підприємства розробленого плану розвитку господарської діяльності підрозділу, метою якого є обґрунтування обсягів і ступеня пріоритетності централізованого виділення ресурсів або величини прибутку, що залишається у його розпорядженні. Такий бізнес-план особливо важливий для підприємства (підрозділу), яке входить до організаційної структури вищого порядку (наприклад, холдингової компанії, корпорації тощо).

6. *Бізнес-план заявки на грант* складають з метою залучення фінансових ресурсів з державного (регіонального, місцевого) бюджету або благодійних фондів для розв'язання локальних економічних, наукових, екологічних та соціальних проблем. Він супроводжується детальним обґрунтуванням прямих та опосередкованих економічних, екологічних і соціальних вигод для регіону у разі реалізації проєкту.

7. *Бізнес-план розвитку регіону* – це ретельне обґрунтування перспектив соціально-економічного розвитку регіону та обсягів фінансування відповідних програм для органів, наділених необхідними бюджетними повноваженнями.

В умовах розвиненої ринкової економіки створюють фірми, які спеціалізуються на розроблянні бізнес-планів Їх замовниками можуть бути різні організаційні структури, що провадять як виробничу та комерційну, так і інвестиційну діяльність.

Замовник бізнес-плану надає виконавцю необхідну інформацію, до якої, як правило, додають такі документи:

- комплект законодавчих і нормативно-правових актів, потрібних для розробляння конкретного бізнес-плану;
- розрахунки, які є у наявності, науково-дослідні та проєктні дані, які відображають концепцію проєкту;
- протоколи про наміри, матеріали нарад та інші необхідні документи.

Завдання на розробляння бізнес-плану має певну стандартизовану форму, в якій (з невеликими варіаціями) відображають такі пункти: реквізити замовника і виконавця; характеристика об'єкта планування та форма його власності; умови фінансування; терміни розробляння бізнес-плану; матеріали і документи, надані замовником, його вимоги до проєкту; умови отримання необхідної інформації; короткий зміст результатів та форми реалізації пропозицій, а також необхідні узгодження.

Під час розробляння бізнес-плану спеціалізованою фірмою прийнято залучати не тільки експертів і консультантів, але й самих замовників, а також майбутніх користувачів (якщо бізнес-план буде використовуватися іншим суб'єктом господарювання). За потреби можна виконати експертизу вже готового бізнес-плану спеціалізованою аудиторською організацією, яка може дати йому незалежну й об'єктивну оцінку.

На вимогу замовника розробник може опрацювати альтернативні варіанти бізнес-плану, в яких початкові дані варіюються і залежно від них будується різна структура проєкту та його кінцеві результати. У підсумку замовник отримує можливість альтернативного вибору, наприклад, варіантів вкладення різного обсягу інвестиційних ресурсів та, відповідно, терміну освоєння бізнес-плану. Останнє є особливо актуальним для сучасних умов здійснення бізнесової діяльності в Україні, бо на вітчизняному ринку реально існує дефіцит інвестиційних ресурсів.

Практику роботи в Україні спеціалізованих фірм зі складання бізнес-планів сьогодні навряд чи можна вважати ефективною, тому здебільшого їх розробку здійснюють безпосередньо самі суб'єкти господарювання.

Бізнес-план необхідно спрямовувати на максимізацію виконання визначених завдань, тобто важливим є не тільки їх постановка, але й подальша реалізація, без чого складання бізнес-плану, по суті, втрачає сенс. Необхідно не тільки планувати, а й виконувати заплановане, тобто бізнес-план має бути керівним документів, який забезпечує ефективність діяльності.

Бізнес-план обов'язково необхідно коригувати, оскільки умови діяльності суб'єктів господарської діяльності та реалізація конкретних проєктів зазнають постійних змін. Крім того, під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників можуть зазнавати суттєвих змін самі на-

прями діяльності підприємства. У зв'язку з цим навіть детально розроблений бізнес-план може втратити сенс, якщо він не буде відображати зміни, які відбуваються в економічному, політичному, соціальному житті країни, регіону або на відповідному ринку. Тому необхідно передбачати, оцінювати і розуміти ці зміни, які можуть відбутися з часом, появу нових умов функціонування підприємства, наслідки прояву можливих ризикових подій і відповідним чином відображати їх у бізнес-плані. Це дозволить керівникам і менеджерам зберігати високий рівень імовірності ефективного господарювання.

У бізнес-плануванні практикують розробку альтернативних планів на випадок, якщо запропоновану ідею не вдасться реалізувати через ті чи інші обставини. Бізнес-план повинен передбачати варіант невдачі, можливість втрати вкладених ресурсів, зміни ринкового середовища, прорахунки у механізмі управління тощо. Тобто готовий бізнес-план має переконливо довести, що під час його розробки продумано найдрібніші деталі діяльності суб'єкта господарювання.

У цілому в умовах ринкового механізму господарювання бізнес-план виконує дві найважливіші функції: зовнішню і внутрішню.

Зовнішня функція бізнес-плану полягає в ознайомленні представників суб'єктів зовнішнього середовища з основними аспектами діяльності підприємства (або основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї). У контексті зовнішньої функції бізнес-план план традиційно розглядають як інструмент залучення необхідних фінансових ресурсів. Зовнішні потенційні інвестори і кредитори ніколи не вкладатимуть кошти у підприємство (бізнес), якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Він повинен остаточно переконати їх у тому, що підприємство (або підприємницький проєкт) має чітко визначену стратегію успішного розвитку і заслуговує на фінансову підтримку.

Внутрішня функція бізнес-плану життєво важлива безпосередньо для діяльності самого підприємства (фірми). Вона являє собою ефективний механізм самоорганізації, тобто цілісної, комплексної системи управління суб'єктом господарювання (або реалізації підприємницького проєкту). У контексті внутрішньої функції виокремлюють два основні напрями застосування бізнес-плану:

1. Як інструмент стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства (фірми). Розробка бізнес-плану потребує визначення не тільки стратегічних напрямів і цілей майбутньої

діяльності, а й оперативних заходів для їх досягнення. Тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань.

2. Як механізм аналізування, контролювання й оцінювання діяльності підприємства (фірми). Бізнес-план дає змогу відстежувати успішність (ефективність) діяльності суб'єкта господарювання (реалізації проєкту), виявляти відхилення від планових показників та своєчасно коригувати напрями розвитку.

Якщо розглядати бізнес-план як складовий елемент загальної системи планування на виробничому підприємстві (промисловому або сільськогосподарському), то окремі його види можна віднести до поточних (річних), середньострокових, а інколи – й до перспективних планів.

До поточних (річних) планів його відносять тому, що у ньому дуже детально опрацьовують показники виробничої та комерційної діяльності підприємства у поточному (плановому) році. Зв'язок із середньостроковими планами обумовлено тим, що він може охоплювати три-п'ять років діяльності підприємства з реалізації бізнес-плану. Особливо це стосується випадків, пов'язаних з великими обсягами інвестицій і тривалим терміном їх окупності. Якщо відповідно до бізнес-плану відбувається реорганізація підприємства, змінюється напрям його діяльності та/або обсяги виробництва та, відповідно, значно розширюється спектр планування, то бізнес-план виконує функції стратегічного плану.

Специфіка бізнес-плану виробничого підприємства (фірми) полягає у тому, що тут він являє собою комплексний документ, який одночасно відображає всі основні аспекти його виробничої та комерційної діяльності. У ньому розглядають широке коло проблем з якими стикаються керівники (менеджери) і визначають способи їх розв'язання. Водночас необхідно зазначити, що дотримання принципів управління на виробничому підприємстві за допомогою бізнес-плану передбачає необхідність урахування у процесі розробки його конкретного виду багатьох специфічних факторів здійснення господарської діяльності.

У цілому у виробничій сфері бізнес-плани найчастіше складають у випадках:

- створення нового підприємства або зміни власника вже існуючого, адже виникає необхідність у розробці нової стратегії діяльності, визначенні нової мети і шляхів її досягнення;
- проведення реорганізації підприємства (зміни організаційно-правової форми);
- удосконалення організаційної структури та освоєння виробництва нових видів продукції;
- нарощування обсягів виробничої та комерційної діяльності;
- залучення фінансових ресурсів (у сучасних умовах жоден кредитор або інвестор не буде вкладати кошти в підприємство, попередньо не ознайомившись з його бізнес-планом).

Крім того, за будь-яких умов бізнес-план є ефективним механізмом просування нових бізнес-ідей та інновацій.

Контрольні запитання до теми 2

1. *Основні типи бізнес-планів.*
2. *Суб'єкти розробки бізнес-планів.*
3. *Особливості розробки бізнес-планів спеціалізованими фірмами.*
4. *Розробка альтернативних проєктів бізнес-планів.*
5. *Зовнішня і внутрішня функції бізнес-плану.*
6. *Особливості бізнес-планування на виробничому підприємстві (фірмі).*
7. *Найбільш поширені типи бізнес-планів на виробничому підприємстві (фірмі).*

Тема 3
ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Оформлення і стиль викладу матеріалу бізнес-плану є не менш важливими, ніж його зміст. Недбало оформлений, неграмотно складений, надмірно великий або навпаки, невиправдано стислий бізнес-план не знайде розуміння і підтримки у потенційних інвесторів, кредиторів чи ділових партнерів.

Бізнес-план має виглядати професійно. Це рекламний продукт, який характеризує топ-менеджмент підприємства (фірми). Про його компетентність будуть робити висновок не лише за змістом, а й за зовнішнім оформленням. Це зовсім не означає, що він повинен бути складним та наповненим великою кількістю матеріалу. Бізнес-план має бути *простим для сприйняття, функціональним, зрозумілим і зручним у використанні.*

Складати бізнес-план необхідно так, щоб потенційні користувачі легко могли відшукати у ньому саме ті розділи, які їх цікавлять, оскільки не кожен з них захоче читати документ у повному обсязі. На початку бізнес-плану слід розмістити зміст. Потрібно також передбачити й функціональний поділ розділів. Використання таблиць, діаграм і графіків зазвичай сприяє більш повному сприйняттю інформації. Під час складання бізнес-планів для подання деякої інформації часто використовують розвороти.

Як правило, бізнес-план містить конфіденційну інформацію про підприємство, тому слід добре контролювати його розповсюдження. Деякі підприємці нумерують кожний примірник, інші під час першого знайомства з потенційним партнером надають йому стислий огляд. Якщо партнер висловив зацікавленість, його ознайомлюють з повним планом.

Фахівці з бізнес-планування рекомендують дотримуватися таких *правил складання й оформлення бізнес-плану:*

1. Речення повинні бути короткими, ясними, чіткими, енергійними. Не слід використовувати зайві слова і надмірно прикрашати текст (писати «гарно», «чудово» тощо). Не варто додавати до тексту занадто багато емоцій. Потрібно уникати багатозначних і розпливчастих висловів (наприклад, «хтось», «якось» або «пан Х», якщо можна конкретно назвати людину). Користувач погано сприймає занадто академічний, наукоподібний текст, адже бізнес-план є документом

прикладного (практичного) призначення. Слід також уникати суто технічного опису продукції, технологічних операцій та процесів.

2. Бізнес-план повинен забезпечувати конфіденційність інформації про підприємство та його виробничу та комерційну діяльність, тому необхідно чітко контролювати сферу його розповсюдження.

3. Бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити потенційних партнерів.

4. Бізнес-план повинен ґрунтуватися на реалістичних припущеннях. Прогнози треба обґрунтовувати посиланнями на компетентні дослідження цільових ринків.

5. Будь-яке припущення повинно мати кілька можливих варіантів: від найгіршого до найоптимістичнішого, але у процесі бізнес-планування необхідно орієнтуватися на найгірший.

6. Не слід захоплюватися абстрактними або загальними міркуваннями, заглибленням у чисту теорію або сфери, що прямо не пов'язані з предметом планування. Наприклад, підкреслюючи сезонний характер виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції, не потрібно повністю викладати особливості сільського господарства як галузі матеріального виробництва.

7. Ідеї, подані у бізнес-плані, не повинні бути надмірно амбіційними. Не слід завищувати планку майбутніх досягнень, навіть з рекламною метою. Потенційні партнери – органи державної влади, комерційні банки, інвестиційні фонди, інші підприємства (фірми) галузі, постачальники ресурсів – часто краще інформовані про реальний стан справ. Особливо точною і добре обґрунтованою має бути інформація про місткість ринків збуту продукції, щодо перспектив зростання, заплановану частку ринку.

8. Кращому наочному сприйняттю положень бізнес-плану допомагає використання фотографій, діаграм, графіків, таблиць. Уміле застосування цих засобів істотно поліпшує враження про бізнес-план.

9. Слід ретельно опрацьовувати структуру бізнес-плану. Матеріал розподіляють на короткі, добре виділені за змістом розділи (параграфи). Для позначення різних частин бізнес-плану можна використовувати різні кольори, зразки шрифту тощо. Добре структурований і оформлений матеріал легко читати, він швидше потрапляє у поле зору. Бізнес-план повинен виділятися з маси подібної продукції, що лежить на столі у потенційного партнера.

10. Потрібно особливо чітко виділяти основні пропозиції бізнес-плану, його головні висновки.

11. Не слід обтяжувати основні розділи бізнес-плану великим обсягом інформації. Але якщо така інформація дійсно необхідна і роз'яснює суть справи, її подають у додатках, щоб з нею могли ознайомитися користувачі, яким вона дійсно потрібна.

12. Важливо правильно обирати час для роботи над бізнес-планом. Це дуже відповідальна робота, яка вимагає великої зосередженості, тому працювати над бізнес-планом необхідно тоді, коли над укладачем (укладачами) не тяжіють серйозні проблеми.

13. Упорядковуючи бізнес-план слід постійно дотримуватися принципу гнучкості планування. Основні положення визначають так, щоб за потреби їх можна було адаптувати до непередбачуваних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, в яких функціонує підприємство.

14. Загальний обсяг бізнес-плану має не перевищувати 100 сторінок.

15. Якщо бізнес-план складають для досягнення цілей розвитку і диверсифікації виробничої та комерційної діяльності підприємства, він повинен дати чітку відповідь, чи не зазнають від цього негативних змін основні види діяльності.

16. За потреби всю додаткову інформацію можна подати у додатках.

Існують також певні правила технічного оформлення бізнес-плану, які передбачають:

- наявність титульного аркуша;
- наявність змісту;
- розміщення резюме на початку бізнес-плану;
- розміщення додатків у кінці;
- наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації.

Оформлення змісту. Бізнес-план поділяють на розділи і, за потреби, на підрозділи або параграфи (у межах розділу). Після титульного аркуша наводять зміст, який містить перелік розділів, підрозділів (параграфів), додатків та іншого допоміжного матеріалу.

Під час оформлення бізнес-плану використовують наскрізну систему нумерації сторінок у межах документа. При цьому рекомендовано дотримуватися таких правил:

- титульний аркуш не нумерують;
- сторінку змісту не нумерують;
- основні розділи нумерують арабськими цифрами 1, 2, 3 тощо;
- додатки позначають великими літерами А, Б, В тощо, наприклад «Додаток А»;
- сторінки додатків нумерують так: А1, А2, А3; Б1, Б2, Б3 тощо.

Контрольні запитання до теми 3

1. Оформлення і стиль викладу матеріалу бізнес-плану.
2. Основні правила складання й оформлення бізнес-плану.
3. Правила технічного оформлення бізнес-плану.
4. Правила нумерації складових частин бізнес-плану.

Тема 4
ЗАГАЛЬНА СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

4.1. Основні розділи бізнес-плану

Незалежно від сфери (галузі) діяльності та особливостей підприємства (фірми), що готує бізнес-план, можна виокремити декілька стандартних етапів, які потрібно послідовно виконати перед його розробкою.

1. *Визначення мети написання бізнес-плану*. Як правило, мету бізнес-плану обумовлює перелік проблем, для вирішення яких його розробляють.

2. *Чітке визначення осіб, яким буде надано бізнес-план для користування*. Розробник повинен чітко уявляти, для чого готує бізнес-план – для внутрішнього використання менеджерами підприємства чи для потенційних кредиторів, інвесторів, партнерів тощо.

3. *Виявлення джерел та формування інформаційного поля, необхідного для написання бізнес-плану*.

4. *Вибір структури бізнес-плану та безпосередньо його розробка*.

Зміст та обсяг бізнес-плану залежать від мети його складання, обраної сфери господарської та комерційної діяльності й потенційних користувачів. Сьогодні чинна нормативно-правова база ведення господарської (бізнесової) діяльності не надає суб'єктам господарювання стандартизовані форми для складання бізнес-планів як, наприклад, у сфері державної статистичної або податкової звітності, адже напрями бізнесу в різних галузях економіки є надзвичайно різноманітними, мають свої специфічні особливості, що об'єктивно унеможливлює уніфікацію. Тому будь-яка запропонована у відповідних методичних фахових рекомендаціях універсальна форма бізнес-плану має, як правило, лише певний загальний (рамковий) рекомендаційний характер.

Аналіз досвіду складання бізнес-планів у різних сферах (галузях) господарської та комерційної діяльності довів, що за обсягом бізнес-плани умовно можна поділити на три основні категорії: стислий, повний та операційний. Обсяг бізнес-плану залежить головним чином від мети його укладання – для внутрішнього використання менеджментом підприємства (фірми) або для залучення інвесторів, кредиторів, надавачів лізингових послуг тощо.

Останнім часом набувають популярності *стислі* бізнес-плани, які за обсягом є меншими, ніж традиційні (до 20 с.). Вони потребують менше вихідної інформації та менше розгорнутих досліджень, що у підсумку значно скорочує час на їх укладання. Стислий бізнес-план доцільно складати, наприклад, для невеликого за рівнем концентрації виробництва фермерського господарства, яке характеризується вузькою спеціалізацією (два-три види товарної продукції). Сьогодні комерційні банки вимагають від суб'єктів господарювання надання стислих бізнес-планів разом з іншими документами під час подання заявки на отримання кредиту. Крім того, стислий бізнес-план дає змогу зацікавити потенційних інвесторів щодо вкладання коштів у підприємство й отримати від них попередні коментарі, які згодом можуть бути корисні у процесі складання розгорнутого плану.

Повний бізнес-план відносять до традиційних, він повинен висвітлювати всі аспекти діяльності підприємства. Для отримання невеликих та середніх за обсягом інвестицій такий бізнес-план складають на 20-25 с., а бізнес-план, мета якого – залучити великий інвестиційний капітал, може досягати 50-60 с. без урахування додатків. Він також може стати у нагоді під час пошуку стратегічного партнера (наприклад, у ході реорганізації підприємства шляхом злиття або для створення спільного підприємства).

Операційний бізнес-план. Бізнес-плани, які за обсягом перевищують 60 с., розробляти не рекомендують. Однак бувають ситуації, коли підприємству потрібен детальний план, який перевищує максимально рекомендований обсяг. Звичайно це є план внутрішнього розвитку підприємства. Обсяг внутрішніх операційних планів підприємства не регламентують взагалі. Такі плани повинні дуже детально висвітлювати всі аспекти й подробиці стратегії виробничої та комерційної політики підприємства, а також містити досить докладні фінансові прогнози. Взагалі якісний бізнес-план – це ефективний інструмент загальної планової системи підприємства, який дозволяє своєчасно визначати ринкову кон'юнктуру й успішно провадити діяльність на ринку.

Кожне підприємство має свої традиції та підходи до проведення планової роботи, проте існує загальновизнаний перелік відомостей, які слід викладати у бізнес-плані, незалежно від його призначення і сфери діяльності.

Важливе значення під час складання бізнес-плану розвитку виробничого (промислового або сільськогосподарського) підприємства має ретельне опрацювання його структури, яка повинна включати докладний опис господарської та комерційної діяльності, їх потенціал, достовірну оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища, конкретні дані щодо перспектив подальшого розвитку тощо.

Загальна структура бізнес-плану є досить стандартною і не залежить від його мети, а також від того, яке підприємство його складає – невелике фермерське господарство, що тільки розпочинає свою діяльність, або великий за обсягами концентрації аграрного потенціалу агрохолдинг, який давно відомий на вітчизняному і світовому ринку. Назва бізнес-плану та його належне оформлення із самого початку повинні викликати зацікавленість потенційних партнерів, а змістовне наповнення кожного розділу має відображати й розкривати його назву.

Класичний варіант бізнес-плану розвитку виробничого підприємства (фірми), як правило, складається з таких розділів:

- титульний аркуш;
- резюме;
- характеристика підприємства;
- ринкова діяльність;
- план маркетингу;
- план виробництва;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- інвестиційний план;
- ризики і страхування;
- додатки.

Наведена структура являє собою приблизну схему бізнес-плану. Залежно від мети його складання він може бути й не таким докладним або навпаки, до нього включають додаткові розділи: юридичний план; опис продукції (робіт, послуг); аналіз галузі; дослідження ринку і конкурентів; патенти, товарні знаки, інші права власності тощо. Наведений перелік розділів є найбільш поширеним для бізнес-плану, орієнтованого на залучення кредитів або інвестицій у виробничу та комерційну діяльність.

Контрольні запитання до підрозділу 4.1

1. Підготовчі етапи, що передують складанню бізнес-плану.
2. Особливості використання і складання стислих бізнес-планів.
3. Призначення повних бізнес-планів.
4. Особливості використання і складання операційних бізнес-планів.
5. Опрацювання структури бізнес-плану.
6. Основні розділи бізнес-плану виробничого підприємства.

4.2. Титульний аркуш, зміст і резюме

Підготовка бізнес-плану розвитку виробничого підприємства (фірми) починається з правильного оформлення титульного аркуша, на якому потрібно зазначити:

- повну офіційну назву підприємства та, за наявності, його фірмовий знак або товарну марку (назва підприємства має відповідати назві у реєстраційних документах);
- організаційно-правову форму підприємства (наприклад, приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю тощо);
- назву установчих документів;
- дані про державну реєстрацію (місце, дата, державний реєстраційний номер);
- юридичну адресу підприємства, тобто адресу, зазначену у документах про державну реєстрацію;
- поштову адресу підприємства (вона не завжди збігається з юридичною адресою);
- перелік основних видів діяльності;
- номери телефонів, факсів та електронної пошти;
- платіжні реквізити;
- повне прізвище, ім’я та по батькові керівника підприємства (виконавчого директора), а також посадових осіб, яким делеговано повноваження виступати від його імені.

На титульному аркуші доцільно розмістити меморандум конфіденційності, який складають для застереження осіб, які знайомляться з бізнес-планом, щодо конфіденційності інформації, що в ньому міститься; застереження від несанкціонованого копіювання всього бізнес-плану або його окремих частин та передачі цих відомостей третім

особам без згоди керівника підприємства. Крім того, у меморандумі конфіденційності необхідно зазначити вимогу щодо повернення бізнес-плану керівникові підприємства у разі відмови інвестора або кредитора від співробітництва.

На наступній сторінці бізнес-плану слід надрукувати його детальний зміст, указати сторінки кожного з його розділів. Зміст є дуже важливою частиною бізнес-плану, яка дає потенційним інвесторам або партнерам відомості про розміщення у ньому інформації, що найбільше їх цікавить.

Якщо у тексті бізнес-плану є специфічні вузькогалузеві або складні для сприйняття категорії, поняття й терміни, на наступному аркуші необхідно додатково подати визначення їх змісту.

Основна частина бізнес-плану повинна починатися з *резюме* – стислого викладу його основних положень. Саме резюме у першу чергу читають потенційні інвестори або партнери. Зі змісту цієї частини у них складається перше емоційне враження про підприємство (або проєкт) у цілому, і вони приймають рішення щодо доцільності ознайомлення з наступними розділами бізнес-плану.

Резюме складають, коли вже остаточно завершено написання основної частини бізнес-плану. З кожного його розділу відбирають найбільш важливу (визначальну) інформацію. Орієнтовний рекомендований перелік ключових аспектів господарської та комерційної діяльності виробничого підприємства, які викладають у резюме, наступний:

- опис концепції бізнесу (місія), його можливостей, які забезпечуватимуть переваги на ринку, а також стратегія їх реалізації;
- методи реалізації місії;
- головні цілі;
- відомості про цільові ринки (канали реалізації продукції, основні споживачі, планові обсяги реалізації тощо);
- конкурентні переваги підприємства на ринку, які є чи будуть створені завдяки реалізації розробленої стратегії;
- основні планові показники фінансових результатів діяльності підприємства (виручка від реалізації продукції, прибуток, рівень рентабельності тощо);

– необхідність залучення кредитів (інвестицій) та терміни їх повернення;
– гарантії (застава).

Місія являє собою визначення основних цілей і пріоритетів діяльності підприємства (фірми), сенсу його існування. У цій частині описують сферу виробничої та комерційної діяльності підприємства, визначають цільові ринки (або їх сегменти), обґрунтовують керівні принципи і встановлюють перспективні цілі стосовно досягнення бажаних кількісних оцінок економічних, фінансових, соціальних та екологічних показників, а також проголошують систему суспільних і загальнолюдських цінностей.

Визначення місії є вкрай необхідним для здійснення як внутрішньої, так і зовнішньої діяльності підприємства:

- безпосередньо на підприємстві місія дає персоналу чітке розуміння тих цілей, що підлягають реалізації; допомагає відпрацюванню єдиної виробничої, господарської та комерційної політики, покликаної сприяти формуванню специфічної внутрішньої (корпоративної) культури;
- у зовнішньому середовищі місія сприяє створенню цілісної привабливої репутації (іміджу) підприємства, чітко наголошує на його економічній і соціальній ролі у суспільстві.

Місія дає чіткі відповіді на питання, чим конкретно займається підприємство, як воно зростатиме і розвиватиметься у майбутньому. Формулювання місії має бути стислим, але яскравим, образним та інформативним.

Вихідною базою під час розробки місії є:

✓ історія підприємства, протягом якої формувалася його виробнича спеціалізація та місце на ринку;
✓ існуючий стиль поведінки і способи дії засновників та управлінського персоналу;
✓ стан зовнішнього середовища функціонування підприємства;
✓ ресурси, які підприємство може задіяти для досягнення своїх цілей;
✓ відмінні риси і конкурентні переваги підприємства.

Основними цілями формування місії виробничого підприємства (фірми) є:

– надання суб’єктам зовнішнього середовища загальної уяви про підприємство, про те, до чого воно прагне, які засоби готове використовувати у своїй діяльності тощо;
– сприяння формуванню або зміцненню певного іміджу підприємства в уявленні суб’єктів зовнішнього середовища (споживачі, партнери, кредитори, інвестори, органи державної влади і місцевого самоврядування тощо);
– сприяння формуванню і зміцненню на підприємстві корпоративного духу;
– створення передумов для більш ефективного управління.

Місія підприємства багато у чому визначається також її ціннісними орієнтаціями (загальноосвітніми, економічними, політичними, соціальними, естетичними і релігійними), які суттєво впливають на господарську поведінку керівників та усіх співробітників. Етичні цінності підприємства стосовно споживачів і партнерів проявляються у відмові від обману, у чесній поведінці, довірі у сумісній діяльності, плануванні спільних виробничих та комерційних інтересів тощо.

Головні цілі – це кінцеве становище, якого підприємство (фірма) прагне досягти у певний момент у майбутньому. Існує багато класифікаційних груп, що визначають цілі управління виробничим підприємством. Деякі з них поділяють за певними ознаками:

- *за спрямованістю* – зовнішні та внутрішні;
- *за напрямами діяльності на підприємстві* – технологічні, економічні, комерційні, соціальні та екологічні;
- *за можливостями повного втілення у життя* – «цілі створення» (матеріального об’єкта або системи) та «цілі розвитку» (коли мова йде про процес);
- *за рівнями управління* – усього підприємства, окремих підрозділів (цехів), професійних груп або окремих працівників;
- *за часовими характеристиками* – коротко-, середньо- і довгострокові;
- *за відповідною спрямованістю видів діяльності* – стратегічні, тактичні та оперативні;
- *за впливом на окремі сегменти підприємства* – виробничі та управлінські;
- *за характером діяльності* – функціонування та розвиток;

- *за пріоритетами* – головні (основні), вторинні та допоміжні;
- *за вимірністю* – кількісні та якісні.

Головні цілі виробничого підприємства визначаються у такому вимірі:

- ✓ *прибутковість* – виручка від реалізації (дохід), прибуток, рівень рентабельності, норма прибутку, дохід (прибуток) на інвестований капітал;
- ✓ *продуктивність або ефективність* – витрати на виробництво і реалізацію одиниці продукції, вироблено продукції на одного працівника;
- ✓ *продукція* – зміна номенклатури й асортименту;
- ✓ *ринок* – обсяги реалізації, частка на ринку;
- ✓ *виробничі потужності* – збільшення фондо- та енергозабезпеченості (фондо- та енергоозброєності) всього підприємства або його окремих структурних підрозділів;
- ✓ *персонал (трудові ресурси)* – зниження плинності, підвищення рівня кваліфікації, поліпшення умов праці тощо.

На відміну від місії, цілі виражають конкретні напрями діяльності. Будь-яке виробниче підприємство є складною господарсько-комерційною системою, тому його цілі мають різносторонній характер. У процесі свого функціонування підприємство разом з обмеженим переліком стратегічних загальних цілей розробляє велику кількість поточних та оперативних. Із суто економічними дуже тісно пов’язані технічні, технологічні, організаційні, соціальні та інші завдання.

Правильно сформульовані цілі виробничого підприємства повинні відповідати таким вимогам:

- – бути вимірюваними кількісно, тобто мають бути визначені (розраховані) «контрольні цифри». Але деякі цілі можуть мати якісні характеристики;
- – бути прив’язаними до конкретних термінів досягнення, що дозволяє контролювати ступінь виконання планів;
- – бути послідовними і логічно взаємопов’язаними.

Наприклад, одна з цілей діяльності сільськогосподарського підприємства у поточному році передбачає отримання прибутку в обсязі 1,5 млн грн після завершення сезону збирання і реалізації врожаю зернових і технічних культур. Ця ціль кількісно виміряна, прив’язана

до конкретного терміну, гнучка – у будь-який момент її можна скоригувати відповідно до умов, що склалися, є простою і зрозумілою.

Іноді під час складання резюме практикують подання інформації у табличній формі (табл. 4.1).

4.1. Резюме у формі таблиці

Ключові аспекти	Коментарі
Місія підприємства	
Методи реалізації місії	
. . .	

Основні вимоги до написання резюме – чіткість і зрозумілість викладу, мінімум спеціальних вузькоспеціалізованих термінів, лаконічність і переконливість. Оптимальний обсяг – одна-дві сторінки (інколи три-чотири). Як правило, резюме завершується оцінкою керівника підприємства перспектив його розвитку.

Контрольні запитання до підрозділу 4.2

1. Відомості, які повинен містити титульний аркуш бізнес-плану.
2. Необхідність складання меморандуму конфіденційності.
3. Аспекти господарської діяльності, які викладають у резюме.
4. Визначення місії діяльності підприємства.
5. Вихідна база розробки місії.
6. Основні цілі формування місії підприємства.
7. Класифікаційні групи, за якими визначають цілі діяльності підприємства.
8. Головні цілі діяльності виробничого підприємства.
9. Вимоги, що пред'являються до цілей діяльності виробничого підприємства.
10. Форми складання резюме.

4.3. Характеристика підприємства

Головна мета цього розділу – дати загальну уяву про підприємство (фірму) потенційним кредиторам, інвесторам або партнерам. Тут також важливо показати зацікавленим особам, що менеджмент підприємства повністю контролює його діяльність.

Якщо бізнес-план складають для зовнішнього використання, то наводять докладний перелік необхідних даних. Якщо ж бізнес-план

розробляють для внутрішніх цілей, то зміст цього розділу можна звести до мінімуму.

Характеристика підприємства повинна стисло і точно висвітлити його основні параметри та їх відповідність один одному. Без надмірної деталізації слід навести основну та найбільш суттєву інформацію відповідно до цілей і потреб бізнес-плану, оскільки більшість характеристик докладно буде розкрито в інших розділах.

У цій частині бізнес-плану доцільно подати *стислу історичну довідку* про підприємство: дата створення; основні етапи становлення і розвитку; видатні досягнення за останній період та їх значення для ефективного ведення виробничої та комерційної діяльності; стадія розвитку в умовах сьогодення.

Наприклад, до *основних даних* про сільськогосподарське підприємство відносять: повне найменування (із зазначенням організаційно-правової форми відповідно до чинного законодавства); форму і структуру власності; місце розташування та юридичну адресу підприємства, його філій і представництв; поштову та електронну адресу, офіційний інтернет-сайт; галузеву приналежність, основні і додаткові види виробничої та комерційної діяльності; відстань від центральної садиби до найближчої залізничної станції, пристані, районного та обласного центрів, основних пунктів переробки, зберігання і реалізації продукції; характеристику статутних та юридичних документів, необхідних для окремих видів діяльності (ліцензії, дозволи, ким і коли видано, терміни дії, витрати на їх отримання тощо).

З урахуванням того, що деякі організаційно-правові форми суб’єктів господарювання (наприклад, різні форми господарських товариств) можуть мати велику кількість засновників, то їх склад рекомендують подавати у формі табл. 4.2.

У сучасних умовах господарювання багато виробничих підприємств беруть участь у створенні та організації діяльності інших суб’єктів господарювання (наприклад, сільськогосподарське підприємство має частки у статутному капіталі молокопереробного заводу, м’ясокомбінату, тваринницького комплексу промислового типу, іншого сільськогосподарського підприємства тощо) (табл. 4.3).

4.2. Склад засновників та їхні частки в статутному капіталі підприємства

Показники	Фізичні особи		Юридичні особи
	усього	у т.ч. працівники підприємства	
Кількість учасників			
У т.ч. таких, які мають: земельні паї			
майнові паї			
Земельні паї: площа, га			
вартісна оцінка, тис.грн			
Майнові паї (номінальна вартість), тис.грн			
Плата за оренду за рік, грн: земельних паїв			
майнових паїв			

4.3. Участь у спільній діяльності

Назва та юридична адреса підприємства, об'єднання, кооперативу, асоціації засновником яких є або у діяльності яких бере участь підприємство	Внески до статутного капіталу	
	тис. грн	частка, %
. . .		
. . .		

Тут доцільно також дати стислу оцінку ефективності розвитку міжгосподарських зв'язків, а також зазначити характер взаємодії з іншими організаційними структурами у межах адміністративного району, області, регіону, держави у цілому.

За своєю економічною природою сучасні виробничі підприємства – це багатогалузеві суб'єкти господарювання. Їхні виробничі, допоміжні та обслуговуючі підрозділи розосереджуються на значній території, що сприяє формуванню специфічних виробничих та організаційних зв'язків. Ця особливість особливо чітко простежується у сучасних організаційних формах господарювання з високим рівнем концентрації капіталу – холдингах і корпораціях. Щодо цього дуже інформативною є організаційна структура підприємства: територіальна (галузева, цехова); склад внутрішньогосподарських підрозділів; кількість працівників; філії та представництва; інші підрозділи і служби (табл. 4.4).

4.4. Організаційна структура підприємства

Внутрішньогосподарські підрозділи		Філії та представництва		На самостійному балансі, у т.ч. дочірні, залежні	
н а з в а	кількість працівників, осіб	н а з в а	кількість працівників, осіб	н а з в а	кількість працівників, осіб
. . .					
. . .					

При цьому важливо показати внутрішньогосподарські відносини між підрозділами, між підрозділами та керівництвом підприємства, а у певних випадках – між підрозділами та іншими підприємствами. Ці відносини охоплюють передусім сферу обміну продукцією, послугами, роботами і можуть бути ринковими та неринковими.

Механізм внутрішньогосподарських відносин у виробничому підприємстві повинен передбачати створення таких економічних механізмів, які б стимулювали підвищення ефективності виробничої та комерційної діяльності. При складній внутрішньогосподарській організаційній структурі це завдання вирішують переважно через надання господарської самостійності підрозділам, первинним трудовим колективам, окремим працівникам.

Планування структури управління та кадрового складу керівників і провідних спеціалістів є одним з найбільш складних і відповідальних етапів складання бізнес-плану. Необхідно надати інформацію про керівників і спеціалістів усіх рівнів управління підприємством (вік, фахова освіта, досвід роботи тощо), на яких безпосередньо покладено виконання бізнес-плану (табл. 4.5).

4.5. Кадровий склад апарату управління підприємством

Прізвище, ім’я, по батькові	Рік народження	П о с а д а	О с в і т а	Д о с в і д р о б о т и
. . .				
. . .				

За потреби наводять дані щодо кадрового складу правління, наглядової ради, ревізійної комісії тощо.

Якщо бізнес-план розробляють на цільове замовлення кредитора або інвестора, до нього доцільно додати стислу інформацію (одну –

дві сторінки) щодо кожного з зазначених керівників і спеціалістів. Слід також додатково зазначити форму їх використання: у постійному штаті або за сумісництвом (як зовнішніх експертів або консультантів).

У цьому розділі обґрунтовують потребу й можливість використання послуг спеціальних організацій з найму керівників і спеціалістів-професіоналів. У текстовій частині необхідно охарактеризувати систему оплати праці керівників і спеціалістів, а також залежність її рівня від кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства.

За необхідності до розділу також можна включити характеристику галузі, виявити потенціал її прибутковості, рушійні сили конкуренції та ключові фактори успіху. Тут подають стислий огляд політичних, економічних, соціальних і техніко-технологічних умов зовнішнього середовища діяльності галузі у цілому.

Для забезпечення ефективності виробничої та комерційної діяльності необхідно враховувати галузеві та регіональні особливості розвитку бізнесу: як і в якому напрямі розвивається галузь (регіон), в яких умовах підприємство буде функціонувати. Слід чітко розуміти структуру галузі, виявляти основні тенденції, напрям і динаміку її розвитку.

Головні питання, які розглядають у межах аналізу галузі, можна згрупувати таким чином:

- *загальний опис галузі та її розміри:* динаміка обсягів виробництва і реалізації продукції у галузі за останні три – п’ять років та інші галузеві характеристики;
- *найбільш ефективні підприємства галузі у регіоні:* загальна кількість підприємств галузі та перелік кращих з них; частка виробництва і збуту провідних підприємств; кількість знов створених підприємств за останні три роки;
- *регіональна структура виробництва:* загальна характеристика регіону та розподіл підприємств у ньому;
- *розвиток експорту/імпорту продукції:* асортимент та обсяги експорту/імпорту продукції; країни експортери та імпортери; оцінка перспектив розвитку експорту/імпорту у галузі та регіоні;
- *основні характеристики підприємств галузі – потенційних конкурентів:* асортимент та обсяги виробництва та реаліза-

ції ними продукції; ринки, на яких вони працюють, їхні частки на цих ринках; конкурентоспроможність продукції; цінова політики і політика щодо збуту; стан виробничої бази; рентабельність виробництва (середня по галузі та на кращих підприємствах);

- *цільові програми розвитку галузі (загальнодержавні, галузеві, регіональні):* основні завдання і пріоритети розвитку; обсяги фінансування; пільги з оподаткування тощо;
- *ключові фактори успіху:* ділова репутація; доступ до каналів розподілу та фінансування; технологічне забезпечення, упровадження інноваційних досягнень науково-технічного прогресу тощо;
- *необхідність юридичного забезпечення певних видів діяльності:* ліцензії та дозволи на ведення окремих видів діяльності; витрати на їх отримання; перелік контролюючих органів;
- *податкове навантаження:* основні види податків і зборів.

Оскільки основний обсяг офіційної статистичної інформації в Україні збирають і доводять до широкого загалу саме у галузевому розрізі, то відмовлятися від проведення аналізу галузі у бізнес-плані недоцільно.

Якщо великому холдингу або корпорації потрібно проводити аналіз галузі (або підгалузі) у цілому, то невеликому виробничому підприємству здебільшого достатньо провести аналіз у розрізі окремого сектора галузі. Наприклад, для невеликих фермерських господарств доцільно обмежитися аналізом ситуації на регіональному рівні, що буде визначатися розташуванням підприємства у конкретних географічних кордонах.

Аналіз галузі для великих виробничих підприємств проводять у межах стратегічного аналізу зовнішнього середовища їх діяльності, який здійснюють у декілька етапів. *Перший* етап стратегічного аналізу передбачає визначення ступеня впливу загальних факторів макросередовища (економічних, технологічних, екологічних, політичних, правових, соціальних) на діяльність підприємства. Більшість з них є факторами, які у незначній (або обмеженій) мірі піддаються контролю і впливу з боку менеджменту підприємства. Одні з них можуть бути корисними, інші – небезпечними. Тому слід ретельно зважувати й оцінювати їх вплив на діяльність підприємства. Тут можуть бути ефективно використані методи SWOT- і STEEP-аналізу. Саме остан-

ній дає змогу визначити ступінь впливу загальних факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства.

Другий етап передбачає власне аналіз галузі. Він дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства у межах галузі, яка у кінцевому підсумку й визначає його прибутковість.

Під час аналізу галузі доцільно використовувати такі галузеві характеристики:

- рентабельність (середню по галузі);
- обсяг і структуру галузевих ринків;
- особливості циклічного розвитку галузі;
- технологічні зміни у галузі.

Для середніх і малих виробничих підприємств процес галузевого аналізу складається з трьох основних етапів. *Перший* передбачає аналіз основних характеристик галузі – установлення меж і обмежень у галузі, що стосуються споживачів, конкурентів, постачальників, операційної діяльності, сервісу та інших факторів, які є визначальними для її функціонування.

Другий етап передбачає аналіз конкурентної ситуації у галузі – виявлення потенційних і реальних конкурентів. Це дозволяє менеджменту підприємства опрацювати загальну схему дій основних сил конкуренції у галузі та виявити ті з них, які мають вирішальне значення. Результати такого аналізу є надзвичайно важливими для підприємств будь-яких розмірів.

На *третьому* етапі проводять виявлення стратегічних груп та визначення ключових факторів успіху. До стратегічних груп відносять сукупність подібних за виробничою спеціалізацією підприємств регіону, які провадять аналогічну стратегію на основі аналогічного набору ресурсів.

Завдання укладача бізнес-плану полягає у тому, щоб якнайкраще позиціонувати ресурси підприємства та його здатність до отримання вигоди від потенційних можливостей та захисту (уходу) від небезпек. Важлива складова у вирішенні цього завдання – відбір найбільш привабливої групи конкурентів у галузі та регіоні, з якою безпосередньо необхідно буде конкурувати. З цього приводу розробка карти стратегічних груп конкурентів є дуже корисною, оскільки вона дає змогу краще зрозуміти й оцінити конкурентне середовище.

Важливість визначення ключових факторів успіху (КФУ) для середніх і малих підприємств важко переоцінити, оскільки вони до-

зволяють зіставити наявні навички, досвід і кваліфікацію з тими КФУ, які є необхідними для успіху у певній галузі.

Після завершення зовнішнього стратегічного аналізу переходять до аналізу на рівні підприємства з метою вибору перспективної конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація або фокусування) для найкращого його позиціонування у стратегічній групі, яка забезпечить найбільшу ймовірність отримання конкурентних переваг.

Таким чином, аналіз галузі дає повне уявлення про її поточний стан та прогнози щодо характеристик і тенденцій розвитку в майбутньому. Прогноз майбутніх тенденцій розвитку галузі розробляють на основі:

- аналізу змін, що відбуваються у галузі в інших країнах світу;
- перспектив розвитку запитів потенційних споживачів, адже саме вони найчастіше визначають виробничий розвиток підприємства;
- перспектив розвитку постачальників матеріально-технічних ресурсів та підприємств (організацій), які надають підприємству послуги;
- аналізу появи нових технологій, видів продукції та інших нововведень, що можуть створювати загрозу для продукції підприємства;
- аналізу змін у законодавстві, оподаткуванні, наданні кредитів, зовнішньоекономічній діяльності, конкуренції тощо.

Для керівництва підприємства важливо чітко бачити і планувати можливості його розвитку в контексті реалізації завдань і пріоритетів цільових загальнодержавних, галузевих, регіональних програм розвитку. Необхідно домагатися максимального використання можливостей, які вони надають.

Вивчення ринку у межах аналізу галузі є традиційним, але недостатнім для проведення всебічного його аналізу та оцінки, оскільки воно орієнтоване на пропозицію, а не на попит. З позицій маркетингу, вивчення ринку продукції більшою мірою відповідає ринковим реаліям. Саме тому є сенс доповнити проведене дослідження галузі результатами аналізу товарного ринку та його цільових сегментів.

У бізнес-плані основні досягнути показники виробничо-фінансової діяльності підприємства показують за останні три – п’ять років (звітні показники), а також на плановий рік (табл. 4.6).

4.6. Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства

Показники	Фактично			План
	20 ___ р.	20 ___ р.	20 ___ р.	на 20 ___ р.
Середньорічна кількість працівників, осіб				
У тому числі зайнятих у сільськогосподарському виробництві				
Основні виробничі засоби, грн				
У тому числі сільськогосподарського призначення				
Оборотні засоби, грн				
Валова продукція сільського господарства (у постійних цінах 20 ___ року), грн				
Валовий дохід, грн				
Річний фонд оплати праці, грн				
Середньорічна оплата праці одного працівника, грн				
Балансовий прибуток, грн.				
Рівень рентабельності, %				
Короткострокові зобов’язання, грн				
Довгострокові зобов’язання, грн				
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами				
Коефіцієнт платоспроможності				

У цьому підрозділі висвітлюють основні перспективи економічного і соціального розвитку підприємства на найближчі три – п’ять років та на більш віддалену перспективу. Акцентують увагу на прискореному впровадженні в його діяльність новітніх досягнень науково-технічного прогресу і передового вітчизняного та іноземного досвіду; виробництві конкурентоспроможної продукції на основі застосування інноваційних техніко-технологічних, управлінських, організаційних та інших рішень.

Планування впровадження досягнень науково-технічного прогресу у діяльність виробничих підприємств включає такі основні етапи:

- обґрунтування напрямів та обсягів упровадження досягнень НТП;
- визначення ефективності запланованих заходів;

– опрацювання системи стимулювання впровадження досягнень НТП.

Виробничі підприємства планують упровадження тих досягнень науки, техніки і передового досвіду, які зможуть забезпечити значний економічний і соціальний ефект від діяльності та для освоєння яких у них є належні технічні, організаційні та фінансові передумови.

Контрольні запитання до підрозділу 4.3

1. Мета укладання розділу «Характеристика підприємства».
2. Особливості укладання розділу для зовнішнього і внутрішнього використання бізнес-плану.
3. Історична довідка про підприємство.
4. Характеристика складу засновників.
5. Участь у спільній діяльності.
6. Особливості відображення організаційної структури підприємства.
7. Планування структури управління та кадрового складу.
8. Головні питання, які розглядають при характеристиці галузі.
9. Особливості характеристики галузі для підприємств з різним рівнем концентрації виробництва.
10. Відображення у розділі основних досягнутих і запланованих показників виробничо-фінансової діяльності підприємства.
11. Планування впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

4.4. Ринкова діяльність

На відміну від промисловості, де звичайно переважає 100 % рівень товарності, у сільському господарстві певна частка готової продукції *входить до подальших циклів виробництва* (насіння, корми, молоко для випоювання телят і поросят, приплід тварин тощо) або використовується для внутрішньогосподарських потреб. З-за цього опрацюванню плану ринкової діяльності бізнес-плану повинно передувати ретельне складання балансів (планів виробництва, внутрішньогосподарського використання і реалізації) кожного виду продукції тваринництва, рослинництва і підсобних промислових підрозділів.

Баланс будь-якої продукції – це зіставлення її залишків на початок планового періоду (року, кварталу, місяця, декади) і надходження

(виробництво, купівля, отримання за обміном та інші надходження) з плановою потребою (витратна частина).

Обсяг ринкового продажу певного виду продукції сільськогосподарського підприємства в плановому році визначають за формулою (4.1):

$$ПР=З+В+К+ \ldots -ПВ, \quad (4.1)$$

де *ПР* – ринковий продаж певного виду продукції, ц;

З – залишки продукції на початок планового періоду, ц;

В – виробництво продукції у плановому періоді, ц;

К – купівля, ц;

. . . – інші надходження продукції, ц;

ПВ – внутрішньогосподарські потреби у продукції у плановому періоді (корми, насіння, інші виробничі потреби, громадське харчування, видача в рахунок орендної плати, натуральна оплата тощо), ц.

Складання балансів розпочинають з розрахунку планових обсягів продукції для внутрішньогосподарських потреб. Для кожного виду сільськогосподарської та промислової продукції методика складання балансів має свої специфічні особливості, обумовлені системами ведення окремих галузей тваринництва, рослинництва і підсобної промислової діяльності, напрямами внутрішньогосподарського використання продукції, її споживчими характеристиками, особливостями логістики тощо.

Плановий валовий річний надій молока у сільськогосподарському підприємстві розраховують на основі наявного на початок року поголів'я корів і планового надою на одну корову (табл. 4.7).

Для розрахунку планових товарних обсягів молока уточнюють поточні внутрішньогосподарські потреби, зокрема витрати на випоювання телят і підгодівлю поросят. Планову річну потребу в молоці для випоювання телят розраховують множенням їх поголів'я, що заплановано отримати у плановому році, на норму випоювання однієї голови (2,4-2,6 ц). Витрати молока для підгодівлі поросят установлюють залежно від виходу поросят у плановому році та норми витрати на одну голову (5-10 кг).

4.7. Виробництво і розподіл молока

П о к а з н и к и	Усього за рік	У тому числі за кварталами			
		I	II	III	IV
Середньорічне поголів'я корів, гол.					
Удій на корову, кг					
Валовий надій, ц					
Жирність, %:					
базисна	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
фактична					
Реалізація в натурі					
в перерахунку на базисну жирність					
У тому числі: за ринковими каналами					
у господарстві					
. . .					
Видача в рахунок спеціалізованого харчування					
На громадське харчування					
Витрати на виробничі потреби, ц					
У тому числі на випоювання молодняку: телят (на 1 гол. _____ ц)					
поросят (на 1 гол. _____ ц)					
. . .					

Відповідно до прийнятого у сільськогосподарському підприємстві положення про оплату праці, певні обсяги молока планують для видачі в рахунок спеціального харчування окремим категоріям працівників (електро- і газозварювальники; ветеринарні санітари, які займаються утилізацією загиблих тварин; працівники, зайняті на роботах, пов'язаних з навантаженням-розвантаженням, транспортуванням, приготуванням робочих розчинів і внесенням хімічних засобів захисту рослин, аміачної води, безводного аміаку, пилоподібних мінеральних добрив і агромеліорантів тощо). Обсяги за цією статтею витрат планують відповідно до штатного розпису, планових річних обсягів робіт, які повинні виконувати відповідні категорії працівників, та норм видачі спеціалізованого харчування.

Планові витрати молока на громадське харчування та на інші соціальні потреби (спонсорська допомога дошкільним і шкільним навчальним закладам, пансіонам для літніх людей, закладам з охорони здоров'я тощо) визначають на підставі аналізу відповідних витрат за попередні 3-5 років. У разі можливих змін у плановому році як у бік збільшення, так і у бік зменшення у плані роблять відповідне коригування.

Під час реалізації товарного молока проводять розрахунок обсягів продажу у натуральній масі у перерахунку на базисну жирність, яку приймають на рівні 3,4 %.

Наведений методичний підхід використовують й під час складання балансів продукції інших галузей тваринництва. Реалізацію тварин і птиці у живій масі на м'ясо та харчових курячих яєць планують з урахуванням забезпечення внутрішньогосподарських потреб, реалізації тварин після забою у власній торговельній мережі та в рахунок оплати праці (табл. 4.8).

4.8. Виробництво та реалізація тварин і птиці у живій масі та харчових курячих яєць

Показники	Усього за рік	У тому числі за кварталами			
		I	II	III	IV
Вироблено – усього					
Реалізація за ринковими каналами – усього					
У тому числі: . . .					
Внутрішньогосподарське споживання – усього					
У тому числі: громадське харчування					
реалізація у власній торговельній мережі					
реалізація в рахунок оплати праці					
. . .					

Форми балансів продукції бджільництва і рибництва наведено в табл. 4.9 і 4.10.

4.9. Виробництво і реалізація продукції бджільництва, ц (кг)

Продукція	Виробництво усього	Використання					
		зимовий кормовий запас	реалізація		громадське харчування	реалізація в рахунок оплати праці	. . .
			за ринковими каналами	у господарстві			
Мед							
Віск							
Прополіс							
Перга							
. . .							
Усього							

4.10. Виробництво та реалізація продукції рибництва

Зарибити ставків, га	
Посадити річняків – усього, га	
Виловити товарної риби (з площі водного дзеркала ____ га) – усього, ц	
Реалізувати товарної риби – всього, ц	
У тому числі: за ринковими каналами	
у господарстві	
На громадське харчування, ц	
У рахунок оплати праці	
. . .	

При плануванні виробництва і реалізації вовни виходять з того, що її практично не використовують у сільськогосподарських підприємствах, а повністю реалізують спеціалізованим заготівельним організаціям або переробним підприємствам (табл. 4.11).

4.11. Виробництво і реалізація вовни

Вид вовни	Поголів'я на початок року, гол.	Середній настриг на 1 вівцю, кг	Виробництво, ц		Реалізація, ц	
			фізична маса	у перерахунку на чисте волокно	за ринковими каналами	. . .
Тонкорунна						
Напівтонкорунна						
Напівгрубошерсна						
Грубошерсна						
. . .						
Усього						

Наведена послідовність розрахунків дозволяє точно визначити валове виробництво і товарні обсяги продукції тваринництва у плановому році. Ці дані використовують для планування грошових надходжень, оперативного контролю за виробничими процесами та виконанням договірних зобов'язань.

Баланс продукції рослинництва складають після розробки виробничої програми, в якій визначають структуру посівних площ і валовий вихід основної і побічної продукції. В остаточно складеному балансі має бути відображено рух усієї продукції рослинництва у плановому році.

Для визначення рівня забезпеченості сільськогосподарського підприємства у кожному виді продукції рослинництва необхідно мати дані щодо планових обсягів її постачання за укладеними контрактами, інвентаризаційні відомості щодо залишків продукції на початок планового року, розрахунки щодо потреби у кормах та насіннєвому

матеріалі для посіву у весняно-літній період ярих культур, баланси за іншими видами продукції. Баланс використання продукції рослинництва розраховують за двома періодами (дод. 1):

- від початку планового року до урожаю планового року;
- від урожаю планового року до урожаю наступного року, що йде за плановим (на господарський рік).

План використання продукції рослинництва у першому періоді (від початку року до отримання урожаю) передбачає врахування таких заходів:

- уточнення використання окремих видів продукції у залежності від її наявності і виробничого призначення (наприклад, можливість покриття нестачі окремих видів кормів тими, що є у господарстві у надлишку з компенсацією їх за поживною цінністю тощо);
- обмінні операції (обмін товарного зерна на насіннєве (сортове або гібридне насіння), обмін продовольчого зерна на фуражне або комбікорм тощо);
- переробка зерна на фураж;
- купівля продукції за межами господарства.

Балансовий розрахунок використання продукції рослинництва у першому періоді (після покриття нестачі за рахунок купівлі і проведення обмінних операцій) повинен повністю забезпечувати потребу господарства у насіннєвому матеріалі, кормах та інших напрямах використання.

План використання продукції рослинництва у другому періоді також має прибуткову частину, яка містить відомості про:

- ✓ залишки продукції до врожаю планового року, визначені у розрахунках попередньої частини балансу;
- ✓ надходження продукції з урожаю планового року (беруть із виробничої програми з рослинництва);
- ✓ купівлю гібридного насіння і насіння більш високих репродукцій для сортооновлення та сортозаміни;
- ✓ надходження від обмінних операцій та внутрішньогосподарської переробки;
- ✓ надходження комбікормів, шроту (жмиху), кормової патоки, жому, висівок, відвійок, пивної дробини, барди тощо від переробних підприємств за здану (реалізовану) ним на переробку сировину.

Видаткова частина балансу відображає ринковий продаж продукції; витрати насіння на посів восени озимих культур у плановому році та формування фонду насіння для сівби у весняно-літній період ярих культур у наступному році; витрати продукції на годівлю сільськогосподарських тварин і птиці з розподілом її на два періоди (від урожаю до кінця планового року та на перше півріччя наступного року); страхові фонди насіння і кормів; видачу (продаж) продукції в рахунок оплати праці та у роздрібній мережі; витрати на громадське харчування та інші соціальні потреби тощо.

Залишки продукції рослинництва на кінець планового року розраховують як різницю між її надходженням і витратами у другому півріччі планового року.

У плані ринкової діяльності зазначають види товарної продукції; споживачів; обсяги продукції, реалізованої конкретним споживачам та її розподіл за кварталами планового року відповідно до укладених договорів (контрактів). Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції відображують у заліковій масі (дод. 2). Ці обсяги погоджують з відповідними показниками балансів продукції тваринництва і балансу продукції рослинництва. При цьому слід ураховувати, що у плані ринкової діяльності дані наводять у заліковій масі, а у балансах продукції – переважно у фізичній масі. Обсяги реалізації насіння сільськогосподарських культур показують окремо від товарної продукції.

Відповідно до виробничої необхідності у плані ринкової діяльності планують обсяг послуг, що надаються господарству сторонніми підприємствами та організаціями виробничої інфраструктури (машинно-технологічними станціями, автотранспортними і ремонтно-технічними підприємствами, станціями зі штучного запліднення тварин, організаціями з агрохімічного обслуговування тощо), а також окремими фізичними особами. У цьому розділі бізнес-плану сільськогосподарське підприємство також планує виконання робіт і послуг на стороні (табл. 4.12).

Ціни (розцінки) за виконання робіт і надання послуг визначають за згодою сторін і фіксують у відповідних договорах (контрактах).

4.12. Ринок послуг

Види послуг	Послуги підприємству			Послуги, що надає підприємство		
	обсяг	ціна за одиницю, грн	загальна вартість, грн	обсяг	ціна за одиницю, грн	загальна вартість, грн
Агротехнічні – усього						
У тому числі: . . .						
Автотранспортні – усього						
У тому числі: . . .						
Ремонтні – усього						
У тому числі: . . .						
Агрохімічні – усього						
У тому числі: . . .						
. . .						
Усього	×	×		×	×	

Сільськогосподарське підприємство також планує обсяги закупівлі та реалізації основних засобів за видами із зазначенням кількості, ціни за одиницю та загальної вартості (табл. 4.13).

4.13. Ринок основних засобів виробництва

Основні засоби	Купівля			Продаж		
	кількість, шт.	ціна за одиницю, грн	загальна вартість, грн	кількість, шт.	ціна за одиницю, грн	загальна вартість, грн
Трактори – усього						
У тому числі: . . .						
Комбайни – усього						
У тому числі: . . .						
Автомобілі – усього						
У тому числі: . . .						
Сільськогосподарські машини – усього						
У тому числі: . . .						
Технологічне обладнання – усього						
У тому числі: . . .						
. . .						
Усього	×	×		×	×	

Під час укладання цього розділу бізнес-плану враховують загальну потребу в тих чи інших об'єктах основних засобів для виконання виробничих програм у відповідних галузях основного виробництва, підсобних та обслуговуючих підрозділах. При цьому перевагу слід віддавати налагодженню прямих комерційних зв'язків з виробниками матеріально-технічних ресурсів або їх офіційними дилерами.

При планування закупівлі матеріальних ресурсів на стороні (пальне і мастильні матеріали, насіння і посадковий матеріал, корми, мінеральні та органічні добрива промислового виробництва, засоби захисту тварин і рослин, будівельні матеріали, ремонтні і запасні частини та витратні матеріали тощо) розглядають усі можливі варіанти постачання та обирають найбільш прийнятні за ціною, якістю, умовами доставки тощо (табл. 4.14).

4.14. Ринок матеріальних ресурсів

Матеріальні ресурси	Купівля			Продаж		
	кількість, ц (кг)	ціна за одиницю, грн	загальна вартість, грн	кількість, ц (кг)	ціна за одиницю, грн	загальна вартість, грн
Насіння і посадковий матеріал – усього						
У тому числі: …						
Корми – усього						
У тому числі: …						
Мінеральні добрива – усього						
У тому числі: …						
Пальне і мастильні матеріали – усього						
У тому числі: …						
Засоби захисту рослин – усього						
У тому числі: …						
…						
Усього	×	×		×	×	

У розрахунках виходять з потреби у відповідних матеріальних ресурсах для виконання виробничих програм усіх напрямів діяльності сільськогосподарського підприємства з урахуванням можливості її покриття за рахунок власних резервів (залишки на складах на початок

планового року; використання запасних і ремонтних частин, будівельних матеріалів, отриманих у результаті ліквідації (списання) об'єктів основних засобів тощо).

Контрольні запитання до підрозділу 4.4

1. *Особливості використання продукції у різних галузях матеріального виробництва.*
2. *Розрахунок обсягів ринкового продажу продукції.*
3. *Особливості складання балансів за різними видами продукції тваринництва.*
4. *План надходження і використання різних видів продукції рослинництва.*
5. *Планування ринку послуг.*
6. *Планування обсягів закупівлі та реалізації основних засобів та матеріальних ресурсів.*

4.5. План маркетингу

План маркетингу – це розділ бізнес-плану, в якому визначають конкретні завдання, терміни, тривалість, місце і форми здійснення заходів, що забезпечують досягнення поставлених цілей у сфері виробництва продукції та її збуту. План маркетингу охоплює практично всі ділянки роботи підприємства, тому процес його розробки передбачає активне використання міжфункціональних зв'язків між керівниками різних рівнів управління і сфер діяльності (основне виробництво, фінанси, персонал тощо).

План маркетингу має важливе практичне значення як для потенційних інвесторів чи кредиторів, так і для менеджменту підприємства, адже він є дієвим інструментом контролю за всіма показниками, пов'язаними зі збутовою політикою (обсяги продажу, ціни, канали реалізації, бюджети на здійснення окремих маркетингових заходів тощо).

Основними функціями маркетингу в будь-якому виробничому підприємстві є:

- комплексне вивчення ринку;
- планування товарного асортименту;
- розробка цінової політики;
- реклама і стимулювання збуту;

– управління збутом та комунікації у після продажний період.

Наведені функції визначають загальну спрямованість маркетингової діяльності підприємства, яка має специфічні особливості залежно від його виробничої спеціалізації, масштабів виробництва, характеру товарного асортименту або ринків збуту (наприклад, маркетинг сільськогосподарської продукції, яка має здатність до швидкого псування (молоко, свіжі овочі, плоди, ягоди, виноград тощо), суттєво відрізняється від маркетингу продукції зерновиробництва або продукції вирощування технічних культур (льон, коноплі тощо).

Складання цього розділу бізнес-плану повинно підпорядковуватися загальним принципам маркетингу як системи управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Відповідно до сучасної концепції маркетингу ці принципи можна узагальнити наступним чином:

– виробництво продукції має ґрунтуватися на точному знанні потреб споживачів, ринкової ситуації та реальних можливостей підприємства;
– найбільш повне задоволення потреб споживачів, забезпечення їх засобами або комплексом засобів для вирішення конкретних проблем;
– ефективна реалізація продукції (робіт, послуг) на певних ринках у запланованих обсягах та у чітко визначені терміни;
– забезпечення довгострокової результативності (прибутковості) виробничо-комерційної діяльності підприємства, що передбачає постійне інноваційне удосконалення виробничих систем для постійного нарощування обсягів виробництва високоякісної продукції з мінімальними (оптимальними) витратами живої та уречевленої праці;
– єдність стратегії і тактики поведінки на ринку з метою активної адаптації до умов, що постійно змінюються, за одночасного впливу на формування і стимулювання попиту.

Складанню плану маркетингу повинно передувати визначення цілей і завдань діяльності підприємства. Неможливо опрацювати дієву стратегію, якщо у менеджменту немає чіткого уявлення про бажані кінцеві результати.

Процес формулювання цілей маркетингової діяльності підприємства доречно розподілити на етапи. Спочатку визначають її загальні орієнтири (основне спрямування), які потім деталізують з визна-

ченням конкретних кількісних та якісних характеристик відповідно до специфіки цільового ринку, виду продукції, умов конкуренції тощо.

Розробка плану маркетингу ґрунтується, перш за все, на результатах аналізу ринків і маркетингових дослідженнях. На підставі цих даних розробляють стратегію маркетингу, що передбачає прогнозування обсягів і складання планів реалізації кожного виду продукції та роботи підприємства у цілому. Потім визначають засоби досягнення цілей, розробляють детальні маркетингові програми і заходи, які конкретизують прийняття рішень щодо товарно-збутової політики, ціноутворення, комунікацій, а також опрацьовують маркетинговий бюджет.

План реалізації (продажу)

У першу чергу розробляють *прогноз реалізації (продажу)* на плановий рік як у натуральному, так і у вартісному (виручка від реалізації продукції) вираженні. Чим точнішим буде цей прогноз, тим більший потенціал він матиме як основа для бізнес-планування. При цьому слід зазначити, що детальні фінансові розрахунки вхідних грошових потоків від реалізації продукції (послуг) за окремими періодами (кварталами, місяцями) подають у фінансовому плані, тому у плані маркетингу наводять лише підсумкові показники.

Прогнозування обсягів реалізації на підприємстві можна проводити за такими критеріями:

- за часовим періодом;
- за окремими видами продукції (послуг);
- за певним групами покупців (сегментами ринку).

Кожний з наведених критеріїв має свої переваги і недоліки. Найчастіше прогноз обсягів реалізації у плані маркетингу здійснюють за часом. Це особливо важливо для сільськогосподарських підприємств, оскільки дає змогу наочно відобразити динаміку змін з урахуванням фактора сезонності виробництва та, відповідно, реалізації продукції.

З огляду на багатогалузеву організаційну структуру сільськогосподарського підприємства прогнозування обсягів реалізації необхідно проводити для кожного виду товарної продукції. Такий підхід дозволяє визначити вагомість кожного з них для результативності роботи господарства у цілому й обґрунтовувати пріоритети у розподілі ре-

сурсів. При цьому зручно користуватися графічною формою подання інформації.

У прогнозі продажів на плановий рік відображують опрацьовані рішення і наміри керівництва підприємства щодо поліпшення збутової політики, наприклад, вихід із продукцією на нові ринки, посилення рекламної кампанії тощо. На практиці, як правило, використовують три основні методи прогнозування продажів.

Статистичний прогноз. Його будують за допомогою екстраполяції тенденцій минулих років з урахуванням очікуваних змін на ринку та удосконалення внутрішньої збутової політики підприємства. Прогноз продажу за цим методом складають укрупнено, з використанням загальних показників, без надмірної деталізації, наприклад, за якісними показниками (зерна – без урахування вмісту білка (клейковини), молока – без урахування жирності тощо). Статистичний прогноз можна застосовувати лише тоді, коли у підприємства є певна «історія» продажу за попередні роки. Для визначення закономірностей будують ряди динаміки за три, п’ять і більше років (чим більший період дослідження, тим точнішою буде виявлена тенденція), проводять їх вирівнювання (згладжування) і на підставі цього визначають тенденції і тренди, які потім можна екстраполювати на наступні роки.

Перевага цього методу полягає у тому, що він базується на реальних фактичних даних щодо продажу у попередні роки. Проте метод є неприйнятним для прогнозування продажу на знов створених підприємствах, у яких немає статистики за минулі роки або вона містить незіставні дані, на підставі яких неможливо визначити будь-які закономірності.

Метод *експертних оцінок.* У процесі опрацювання управлінських рішень щодо планових обсягів реалізації окремих видів продукції за кожним каналом або сегментом ринку цей метод передбачає використання персональних думок й оцінок експерта або колективної оцінки групи експертів. Цей метод використовують у випадках, коли відсутні ретроспективні дані щодо продажу за минулі роки (під час створення нового підприємства або вибору нового виду діяльності (товару) для вже існуючого підприємства), а також коли є можливість розробки прогнозу за окремим видом продукції, покупцем або сектором ринку на підставі даних щодо одиничних (не масових) продажів.

Складання прогнозів продажу на основі експертного оцінювання відбувається у декілька етапів:

– постановка мети дослідження;
– вибір форми і бюджету дослідження;
– підготовка інформаційних матеріалів, бланків анкет тощо;
– підбір експерта (групи експертів);
– безпосереднє проведення експертних оцінок;
– аналіз результатів (обробка експертних оцінок);
– підготовка звіту (рекомендацій) з результатами експертного оцінювання.

Прогнозування за методом *визначення точки беззбитковості* використовують для знов створених підприємств або нових видів діяльності (нових видів продукції), коли необхідно визначити беззбитковий рівень виробництва і реалізації, який є необхідними для отримання доходу, що забезпечує повне відшкодування виробничих і комерційних витрат.

Для невеликих за рівнем концентрації виробництва підприємств (наприклад, невеликих сімейних фермерських господарств) прогнозувати обсяги продажу можна з використанням методу *бенчмаркінгу*. Цей метод ґрунтується на спостереженнях за результатами діяльності та виявленні кращих методів роботи інших підприємств, які працюють у певному регіоні, мають аналогічні розміри і виробничу спеціалізацію. Для отримання необхідних даних щодо обсягів збуту продукції об’єктів бенчмаркінгу використовують методи експертного опитування їхніх керівників (спеціалістів, окремих працівників, які відповідають за збут), а також методи спостережень та експерименту, що не потребують великих фінансових витрат. Проте для отримання більш вірогідних даних бенчмаркінг потрібно доповнювати іншими можливими методами досліджень (наприклад, методом *Дельфі*).

За використання будь-якого методу прогнозування обсягів продажів слід ураховувати наступні чинники:
– дані щодо фактичної ємності ринку та рівня попиту на окремі види продукції (у натуральних і вартісних показниках);
– основні тенденції (тренди) ринку (зростання, насичення, спад);
– конкуренція;
– запити й уподобання покупців;

– рівень беззбитковості виробництва і реалізації, які засвідчують обсяги продажу, необхідні для «виживання» підприємства;
– обсяги реалізації, які можуть забезпечити наявні можливості потенціалу підприємства (земля та інші основні засоби, трудові ресурси, фахові компетенції менеджменту тощо), а також можливості додаткового залучення його окремих складових;
– стратегія маркетингу.

На основі аналізу фактичних обсягів продажів у минулому та перспектив ринкового попиту на окремі види продукції розробляють прогнози очікуваних обсягів їх реалізації на плановий рік. Побудова прогнозів спирається на різні припущення і передбачення щодо розвитку подій та вплив певних факторів. Різні сценарії призводять до отримання різних прогнозів, тому прогноз реалізації доцільно розробляти для трьох альтернативних варіантів розвитку подій (песимістичного, оптимістичного та найбільш вірогідного) (табл. 4.15).

4.15. Прогнози реалізації продукції на 20 ___ р., ц

Продукція	Сценарії		
	песимістичний	найбільш вірогідний	оптимістичний
Зерно			
Насіння соняшнику			
Молоко			
. . .			

Як правило, оптимістичний прогноз пов’язаний з розробкою наступальної стратегії, яка потребує набагато більше фінансових витрат, але реалізація якої може дозволити отримати більший прибуток. Усі подальші розрахунки у фінансовому розділі бізнес-плану проводять насамперед за найбільш вірогідним, реалістичним варіантом.

Прогнози необхідно будувати на реальній основі, щоб не ставити під сумнів обґрунтованість усього бізнес-плану. Доцільно складати прогнози не тільки за окремими видами продукції, а й за очікуваними обсягами реалізації за окремими групами покупців. Прогнози заслуговуватимуть на більшу довіру, якщо вони будуть супроводжуватися описом основних передбачень і припущень, на яких побудовані (можливі зміни попиту на регіональному, національному і міжнародному ринках; уподобання і запити покупців щодо якісних характеристик

продукції та умов її постачання; кредитно-фінансова, податкова та експортна політика держави тощо).

Для наочного подання інформації щодо прогнозів обсягів реалізації (продажу) окремих видів продукції та їхньої динаміки можна використати таблиці, графіки і діаграми. На основі прогнозів розробляють плани реалізації (продажу), які деталізують за місяцями з урахуванням фактора сезонності, цільової частки ринку, виробничих можливостей підприємства, прийнятої стратегії маркетингу та інших факторів, що суттєво впливають на обсяги продажу.

На основі планів реалізації (продажів) визначають:

- планові витрати, пов'язані з реалізацією продукції та здійсненням маркетингових заходів;
- плановий обсяг робіт, що закладається до річного плану і визначає потребу у виробничих потужностях, матеріальних і трудових ресурсах та організацію їх використання.

За підсумками розробки цього підрозділу маркетингового плану слід визначити такі параметри:

- планові обсяги реалізації окремих видів продукції та грошові надходження (виручку) від неї;
- частку ринку (у %);
- коефіцієнти сезонності реалізації (збуту);
- рівень ціни за кожним видом продукції та за кожною категорією покупців.

Формування плану реалізації (продажу) і стратегія маркетингу тісно взаємопов'язані, тому у процесі складання маркетингового плану їх потрібно розробляти одночасно.

Стратегія маркетингу

Стратегія маркетингу – це розробка заходів щодо забезпечення досягнення поставлених цілей маркетингової діяльності на підприємстві (щодо обсягів реалізації (продажу), покупців, отримання прибутку тощо).

Правильно опрацьована стратегія маркетингу виробничого підприємства повинна складатися з таких елементів.

1. Головні стратегічні установки маркетингу на ринку.
2. Комплекс маркетингу:
   - ✓ товарна продукція і товарна політика;
   - ✓ ціни і політика ціноутворення;
   - ✓ реалізація і збутова політика;

- ✓ реклама і просування на ринку.

3. Маркетингові програми.
4. Бюджет маркетингу.
5. Контроль за ходом виконання плану маркетингу.

Усі зазначені елементи стратегії маркетингу слід розглядати як взаємозалежні інструменти, які мають бути пов'язані між собою для досягнення визначених цілей. При цьому вони можуть змінювати свій якісний зміст залежно від особливостей самого підприємства (його виробничої спеціалізації, рівня концентрації виробництва тощо) та його товарного асортименту, специфічних характеристик товарних, галузевих, регіональних ринків тощо.

1. Головні стратегічні установки маркетингу на ринку визначають концепцію маркетингу та його основні цілі. Цілі та завдання маркетингу є основою для подальшої розробки конкретної маркетингової програми щодо їх досягнення.

Маркетингові цілі безпосередньо стосуються реалізації (продажу), прибутків і покупців та визначаються для кожного товарного ринку (або окремого сегмента). Цілей не повинно бути надто багато, адже їх важко буде контролювати. Крім того, не всі цілі можна виразити кількісними показниками. Деякі цілі передбачають здійснення певних організаційних заходів (наприклад, проведення опитування потенційних споживачів, перепідготовку персоналу, який відповідає за реалізацію (збут) тощо).

Цілі маркетингу мають бути обґрунтованими, реалістичними і такими, яких можна досягти. Їх визначають на підставі аналізу поточної ситуації на ринку (наявного попиту) і можливостей підприємства у плановому періоді. На основі цього розробляють заходи, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей (дод. 3).

Цілі щодо реалізації (продажу) відображають не просто пасивний прогноз, а активну констатацію намірів менеджменту підприємства досягти визначеного рівня реалізації продукції у плановому періоді. Цілі, що відображають обсяги реалізації у вартісному вираженні, головним чином відповідають потребам фінансового обліку, проте вони можуть спотворювати реальну ситуацію, якщо не враховують фактор інфляції та зміни у структурі товарної продукції у загальних обсягах реалізації у різні періоди планового року. У такій ситуації найкращим індикатором ефективності збутової діяльності підприємс-

тва можна вважати обсяги реалізації у натуральних одиницях (тонни, центнери тощо).

Частка ринку належить до найкращих індикаторів, що характеризують стан підприємства на ринку відносно конкурентів.

Цілі відносно покупців (споживачів) є підставою для розробки стратегії рекламних кампаній і засобів комунікації.

Основа для розробки стратегії маркетингу щодо окремих видів продукції – це результати цільового дослідження відповідного ринку. Стан і тенденції його розвитку, характер конкурентної боротьби, наявні ресурси підприємства впливають на вибір стратегії маркетингу:

- стратегії конкуренції (розширення своєї частки ринку за рахунок конкурентів);
- стратегії розширення ринку (освоєння нових ринків, розширення попиту, інтенсифікація попиту).

Обрана стратегія маркетингу впливає на параметри всього бізнес-плану, тому її слід узгоджувати з його загальною стратегією.

Кожна стратегія маркетингу для вирішення певних завдань передбачає використання специфічного набору методів та інструментів. Під час розробки стратегії маркетингу необхідно зіставляти маркетингові цілі підприємства з його наявними ресурсними можливостями.

2. Комплекс маркетингу

Товарна політика підприємства ґрунтується на сегментуванні ринку та вивченні можливостей окремих видів продукції щодо кожного сегмента. Сегментування тісно пов’язане з психологією покупця (споживача), з комплексом факторів, які спонукають його до певних дій (мотивацій) щодо купівлі товарів (послуг).

Ринок є неоднорідним за різними параметрами. Одним регіонам (районам) притаманні більш високий споживацький попит і купівельна спроможність, іншим – більш низькі. Споживацький попит також залежить від кліматичних умов місцевості, місця розташування підприємства відносно ринків збуту, розміщення переробних підприємств і виду їхньої діяльності, періоду року, демографічного складу, структури, національних і релігійних особливостей населення тощо. У зв’язку з цим у плані маркетингу необхідно розподілити ринок окремого регіону на вагомі сегменти, тобто виділити у ньому групи покупців, найбільш зацікавлені у придбанні конкретних видів продукції. Наприклад, сільськогосподарське підприємство активно займається підсобною промисловою діяльністю: здійснює переробку зерна на

борошно і крупи, насіння соняшнику – на олію, молока – на широкий асортимент молочних продуктів, із власного борошна виробляє хлібобулочні і макаронні вироби. У ході опрацювання товарної політики щодо реалізації такого специфічного товару як хліб, господарству немає потреби шукати покупця, слід лише задовільнити його наявний попит у конкретній місцевості (регіоні). Проте споживач купує не просто хліб узагалі, а конкретні обмежені його види (традиційний хліб, батони, булочки тощо), які задовольняють його власні уподобання. Тобто службі маркетингу (маркетологу) підприємства необхідно ретельно вивчити сегменти купівельного попиту (пенсіонери, жителі населеного пункту з більш високим рівнем доходів) і тільки на підставі цього розробляти товарний асортимент продукції міні-пекарні.

Інший приклад – опрацювання товарної політики щодо продукції переробки молока. Споживацький попит вивчають відносно конкретних видів молочних продуктів: пастеризованого молока, сметани, вершків, кефіру, ряжанки, різних видів твердих і м'яких сирів тощо. З урахуванням визначеної структури попиту розробляють товарний асортимент молочної продукції та опрацьовують заходи щодо організації її виробництва.

Чітке визначення якісних характеристик продукції і товарної політики є основою для подальшої розробки виробничих програм та розрахунку необхідних параметрів окремих складових ресурсного потенціалу підприємства (землі та інших засобів виробництва, трудових ресурсів тощо) для забезпечення їх виконання, планування інвестиційних, виробничих і маркетингових витрат, а також для оцінки можливих ринкових і комерційних ризиків.

З фінансового погляду бізнес-план буде ефективним лише тоді, коли продукція підприємства матиме сталий попит на ринку, що гарантуватиме надходження грошових коштів від її реалізації. Потенційні покупці будуть купувати переважно продукцію певного виробника, якщо вона матиме кращі споживчі характеристики (якісні показники) порівняно з аналогічною продукцією конкурентів, нижчу ціну, більш привабливі умови розрахунків або постачання тощо. Тобто продукція або процес її реалізації повинні нести *унікальну торгову пропозицію (USP)*. За інших умов позиція підприємства буде вразливою від дій конкурентів.

Формування унікальних торгових пропозицій та знаходження ринкових позицій для окремих видів продукції, що вигідно відрізняють їх від аналогічної продукції конкурентів, у сучасних умовах є головним завданням маркетингових комунікацій будь-якого підприємства. Ринкове позиціювання його продукції має відрізняти її від продукції конкурентів і потенційні покупці повинні чітко бачити додаткову вигоду для них.

У процесі розробки маркетингової програми, спрямованої на досягнення бажаної позиції у цільовому сегменті, потрібно не тільки виокремити найбільш перспективні сегменти ринку, але й зазначити, що може бути основою для їх досягнення (якісні показники, ціна, умови розрахунків тощо).

Ціни і політика ціноутворення є одним з визначальних елементів загальної стратегії маркетингу, оскільки ціна впливає на такі основні результати господарської та комерційної діяльності, як обсяги реалізації, динаміка попиту, прибуток, конкурентоспроможність продукції тощо. Під час розрахунку цін реалізації продукції підприємство має враховувати зміни у витратах на виробництво, прогнозні рівні цін на основні та оборотні засоби виробництва, заплановані до придбання, з урахуванням інфляційних очікувань, змін у конкурентному середовищі тощо.

Головними чинниками, що найбільше впливають на рівень реалізаційних цін окремих видів продукції виробничих підприємств, є:

- прямі витрати на виробництво й реалізацію продукції;
- наявність унікальних властивостей (якісних характеристик) продукції;
- попит на відповідному ринку (покупці, споживачі);
- пропозиція на відповідному ринку (конкуренти);
- посередники (учасники каналів реалізації (збуту);
- регіональні особливості відповідного сегмента ринку;
- політика держави щодо галузі у цілому або окремих її сегментів.

Остаточну ціну встановлюють з огляду на інші важливі фактори. При цьому необхідно чітко визначити стратегію ціноутворення з урахуванням поставлених цілей (збільшення обсягів реалізації продукції у напрямі зростання частки підприємства на відповідному ринку, підвищення доходів або збереження власного статусу на ринку тощо).

Стратегію проникнення на ринок застосовують для нових видів продукції, з якими підприємство планує виходити на новий ринок. Стратегія полягає у встановленні занижених цін з розрахунком на залучення більшої кількості споживачів і завоювання більшої частки ринку. Поступове зростання ринку збуту дає змогу підприємству збільшити обсяги виробництва та, відповідно, зменшити собівартість одиниці продукції.

Стратегію «зняття вершків» застосовують до видів продукції, які мають унікальні споживчі властивості (наприклад, екологічно чиста продукція рослинництва, яка вироблена без застосування мінеральних добрив і хімічних засобів захисту рослин; насіння соняшнику з підвищеним умістом олеїнової кислоти; молоко з підвищеним умістом жиру і білка тощо). Використання цієї стратегії передбачає встановлення завищених цін, у результаті чого «знімають вершки» з ринку. Зі зниженням попиту ціни на таку продукцію також знижують для залучення іншої групи споживачів (як правило, з нижчим рівнем доходів), які не могли раніше дозволити собі придбати цю унікальну продукцію.

Стратегію цінових ліній (або параметричного ціноутворення) застосовують для встановлення цін на ті види продукції, які відрізняються від наявних на ринку за рівнем окремих параметрів (наприклад, за вмістом клейковини в зерні пшениці, цукру – у коренеплодах цукрових буряків, олії – у насінні олійних культур, жиру – у молоці тощо). В основу стратегій цінових ліній покладено визначення питомої ціни певного параметра (якісного показника) продукції, що вже реалізується на ринку. Шляхом множення питомої ціни на кількісне значення окремого параметра у новому виді продукції визначають ціну її реалізації.

Стратегія преміальних цін (або знижок з цін) має багато варіантів. При цьому вибір і застосування того чи іншого виду знижки зумовлено характером її спрямування (табл. 4.16).

Розробка та використання системи знижок до ціни пропозиції для різних категорій покупців (особливо постійних) – важливий маркетинговий захід, адже він є передумовою включення відповідних видів продукції до збутових програм.

4.16. Види і напрями спрямування знижок з цін

Вид знижки	Характер спрямування
Знижки за платежі готівкою	Прискорення платежів
Сезонні знижки	Зниження витрат на зберігання продукції
Знижки із сукупного обороту	Збільшення кількості постійних покупців
Знижки в процесі виходу з товаром на новий ринок	Рекламне сприяння проникненню товару на новий ринок
Знижки на продукцію, виробництво якої припиняють	Прискорення реалізації залишків продукції

Стратегію «опортуністичного ціноутворення» використовують протягом відносно короткого періоду щодо продукції (послуги), обсяги якої на цей час у певному регіоні недостатні (обмежені) для задоволення високого попиту (наприклад, ранні овочі, плоди і ягоди, деякі види продукції тваринництва тощо). У такому разі споживач не має вибору і змушений купувати продукцію (послугу) за високою ціною.

Відповідно до конкретної ситуації на ринку підприємство може обрати будь-яку зі стратегій ціноутворення стосовно того чи іншого виду продукції (послуги). Але у плані маркетингу слід пояснити, чому було обрано саме таку стратегію та як вона співвідноситься зі стратегіями ціноутворення основних конкурентів. Якщо ціни на продукцію підприємства будуть нижчими за ціни конкурентів, потрібно пояснити, за рахунок чого це буде досягнуто.

Основу ціни пропозиції конкретного виду продукції підприємства становить її розрахункова (планова) виробнича собівартість, планові витрати на реалізацію (збут) і прийнятний рівень рентабельності (табл. 4.17).

4.17. Розрахунок ціни пропозиції на 1 ц продукції

Продукція	Виробнича собівартість, грн	Частка витрат на реалізацію (до виробничої собівартості), %	Повна (комерційна) собівартість, грн	Рівень рентабельності, %	Мінімальна ціна пропозиції, грн
Зерно					
Насіння соняшнику					
Молоко					
. . .					

Розрахована за наведеною методикою мінімальна ціна пропозиції одиниці продукції дозволяє у повному обсязі відшкодувати всі витрати живої та уречевленої праці у процесі її виробництва та реалізації, а також забезпечити отримання прибутку, необхідного для нор-

мального розвитку підприємства. Зрозуміло, що цю умову можна виконати лише тоді, коли у плановому році витрати на оплату праці та ціни на матеріально-технічні ресурси будуть коливатися (зростати) у межах припустимих методологією складання бізнес-плану резервів. У разі суттєвого зростання цих показників розрахункову (планову) ціну пропозиції слід коригувати на величину фактичних темпів інфляції (зростання). Усі процедури, пов'язані з індексацією цін, що фіксуються у контрактах (договорах) на реалізацію продукції, обов'язково потрібно відображати у відповідних розділах бізнес-плану або у додаткових угодах.

Частку витрат на реалізацію окремо за кожним видом продукції визначають на підставі аналізу динаміки відповідних витрат у минулі роки і приймають з урахуванням можливих змін у плановому році.

Маючи розрахункову (планову) ціну пропозиції, підприємство під час укладання контрактів (договорів) на реалізацію продукції може встановити для себе її мінімальний рівень, нижче за який воно не здійснюватиме комерційну діяльність. Якщо у цей час ціна попиту на ринку є нижчою за розрахункову (планову) ціну пропозиції, то слід утриматися від реалізації продукції і дочекатися періоду з найбільш сприятливою ринковою кон'юнктурою.

Під час розрахунку ціни пропозиції необхідно правильно визначати виробничу собівартість продукції. Матеріально-технічні ресурси, які планують використовувати у планову році, потрібно оцінювати у фактичних цінах, що склалися на момент планування. Також обов'язково враховують реальні умови виробництва і прогнозований рівень інфляції.

При визначенні частки прибутку (рівня рентабельності), що включають до ціни пропозиції, слід ураховувати забезпечення паритету цін на продукцію різних галузей економіки (перш за все паливно-енергетичного комплексу), яку використовують у технологічному процесі під час її виробництва. У разі перевищення індексом витрат індексу цін на продукцію підприємства, розрахункову ціну пропозиції коригують до рівня індексу витрат. У разі перевищення індексу цін на продукцію підприємства індексу витрат, розрахункову ціну пропозиції не коригують, оскільки це перевищення означає зростання ринкового попиту на продукцію.

Реалізація і збутова політика. У цій частині плану маркетингу опрацьовують можливі канали реалізації продукції, організацію і роз-

виток власних збутових мереж підприємства, формування складу персоналу, що буде займатися збутом, можливі схеми реалізації. Дуже важливо правильно спланувати умови постачання (терміни доставки, транспортні засоби, оптимізація транспортних маршрутів, організація зберігання), контроль запасів і залишків, збереження продукції під час транспортування.

Вибір каналів реалізації продукції має принципове значення, оскільки кожне рішення у цій сфері багато у чому визначає параметри цінової і рекламної політики, заходів щодо ринкової підтримки продукції підприємства. Крім того, з усіх елементів стратегії маркетингу (за винятком цільового ринку) найскладніше змінити саме систему збуту, адже її створення потребує багато часу і вона охоплює складні взаємозв'язки з великою кількістю партнерів (табл. 4.18).

4.18. Основні сфери маркетингової діяльності підприємства, ц

Продукція	Усього	Ринки збуту та їх потреба в продукції		
		оптовий	дрібнооптовий	роздрібний
Сільськогосподарська: зерно				
насіння соняшнику				
. . .				
молоко				
м'ясо ВРХ				
. . .				
Промислова: борошно				
олія				
. . .				

Кожному з наведених каналів реалізації продукції властивий відповідний рівень витрат на збут, який обумовлюється цілим комплексом факторів. Великим оптовим покупцям підприємства найчастіше реалізують свою продукцію безпосередньо, оскільки ті здійснюють закупівлю великими партіями і при цьому часто вимагають дотримання певних якісних показників (наприклад, вмісту клейковини – у зерні, олії – у насінні олійних культур, жиру – у молоці тощо). Використання каналу нульового рівня (роздрібний продаж продукції безпосередньо кінцевому споживачу, наприклад, через власну фірмову торговельну мережу) передбачає, що прибуток від безпосереднього продажу буде достатнім, щоб покрити усі додаткові витрати підприємства (на утримання складських приміщень, використання транспортних засобів, оплату праці тощо). При цьому сума усіх додаткових

витрат має бути меншою за розміри знижок, які б треба було надавати посередникам (рис. 4.1).

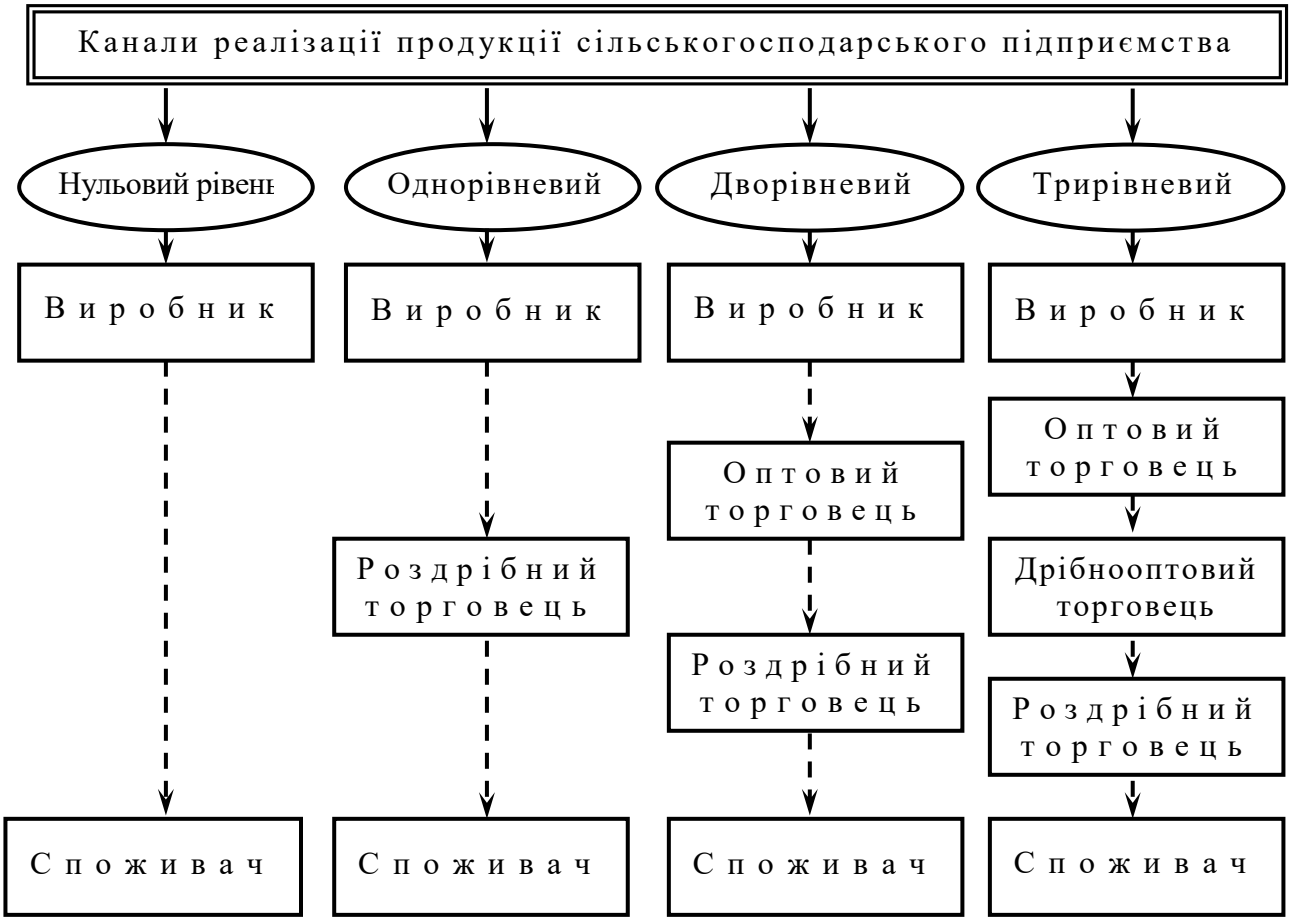


Рис. 4.1. Канали реалізації продукції підприємства

За певних обставин підприємству до збуту своєї продукції доцільно залучати торгових посередників. До таких обставин зокрема належать:

- невелика вартість одиниці продукції;
- територіальна розгалуженість ринку;
- особливі вимоги щодо закупівлі з боку покупця.

Рішення щодо вибору каналу реалізації продукції також залежить від бажання менеджменту підприємства контролювати систему збуту: чим більше рівнів має канал збуту, тим менше можливостей у виробника його контролювати.

Кількість посередників у каналі реалізації також залежить від споживчих особливостей продукції підприємства. Для товарів широкого вжитку (свіжі овочі, плоди та ягоди, продукти харчування, вироблені у підсобних промислових підрозділах), як правило, потрібна широка збутова мережа, а для продукції, що розрахована на вузьке

коло споживачів (зерно, цукрові буряки та інша продукція рослинництва у великих товарних обсягах, незбиране молоко, живі тварини на м'ясо, технічна сировина для промислової переробки), можна взагалі відмовитися від посередників.

Надання послуг збігається у часі з їх виробництвом, тому виробник сам є каналом реалізації і не потребує посередників. Знов створені або невеликі за рівнем концентрації виробництва підприємства (наприклад, невеликі сімейні фермерські господарства) переважно не мають достатньо ресурсів для створення власної торговельної мережі і тому здебільшого користуються послугами посередницьких структур або торгових агентів, які беруть на себе реалізацію їхньої продукції.

У плані маркетингу відображають основні результати роботи менеджменту підприємства щодо вибору каналів реалізації продукції. Зокрема, необхідно зазначити обраний тип каналу, механізми збуту (власна служба (фахівець) з маркетингу, оптові або дрібнооптові покупці, роздрібні продавці, торгові агенти) та причини, які обумовлюють саме цей вибір.

Якщо підприємство планує організувати власну систему (службу) реалізації продукції, у плані маркетингу слід обґрунтувати:

- кількість персоналу, який буде займатися реалізацією;
- принципи побудови служби реалізації (за товарним асортиментом, географічними зонами тощо);
- систему матеріальної винагороди працівників, які займаються реалізацією (збутом).

Необхідно постійно виявляти фактори, які сприяють ефективній збутовій політиці, визначати її переваги і недоліки. Вони можуть бути пов'язані з різними чинниками: системою винагород працівникам, які займаються реалізацією, їх професійною підготовкою і підвищенням кваліфікації тощо. При цьому на підприємстві обов'язково слід розробити дієву систему визначення, контролю та оцінки результативності збутової діяльності.

Реклама і просування на ринку розкривають обрані підприємством методи привертання уваги потенційних покупців до його продукції (послуг). У сучасних умовах реклама повинна виконувати такі основні функції:

- нести вірогідну інформацію про продукцію (послуги) та їх виробника;

- формувати позитивний імідж продукції (товарів, послуг) та їх виробника;
- переконувати потенційних покупців у необхідності (доцільності) придбання продукції (послуги) виробника;
- стимулювати попит;
- забезпечувати нагадування щодо необхідності купівлі продукції (послуги);
- закріплювати досвід минулих купівель.

У процесі рекламування і просування продукції використовують різні інструменти: цільову комунікацію, різні види персонального продажу, стимулювання продажу (презентації на виставках, ярмарках та інших масових заходах, безкоштовна роздача зразків продукції тощо), політику використання іміджу (торговельної марки) виробника.

Будь-яка реклама має відповідати таким вимогам:

- реклама повинна бути оптимально короткою (багатослівну рекламу, що містить зайву інформацію, не запам'ятовують);
- реклама повинна бути звернена до чітко визначеної категорії споживачів;
- реклама повинна охоплювати максимально можливе коло потенційних споживачів;
- реклама повинна бути складена з урахуванням психології цільової аудиторії;
- реклама має бути етичною.

Під час складання плану маркетингу розраховують попередні витрати (бюджет) на проведення усіх видів рекламних заходів, оскільки у сучасних умовах вони можуть бути доволі великими і обов'язково повинні враховуватися під час опрацювання фінансового плану. Форма бюджету дає користувачеві бізнес-плану можливість отримати відповіді на такі важливі питання щодо організації рекламної кампанії:

- ✓ які засоби реклами планує використовувати підприємство;
- ✓ яким видам засобів поширення рекламної інформації буде надано перевагу;
- ✓ загальна вартість організації рекламної кампанії;
- ✓ як будуть розподілятися витрати на рекламну кампанію за періодами планового року.

У цій частині плану маркетингу також можуть бути опрацьовані інші заходи щодо просування продукції підприємства на ринку.

3. Маркетингові програми. Розроблена маркетингова програма і заходи щодо її реалізації повинні бути максимально конкретними і мати чіткі орієнтири для прийняття відповідних управлінських рішень протягом усього планового року. Програма маркетингу має містити детальний опис основних етапів, які потрібно здійснити, необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових), термінів проведення заходів та розподіл обов'язків між відповідальними виконавцями.

Зіставлення розробленої маркетингової програми з визначеними цілями дозволяє визначити, чи сприяє вона їх досягненню.

4. Бюджет маркетингу. Важливу роль у роботі служби маркетингу (маркетолога) підприємства відіграє формування бюджету маркетингу, тобто обґрунтоване планування витрат на дослідження ринків (кон'юнктури, середньо- і довгострокових прогнозів), забезпечення конкурентоспроможності продукції, комунікаційні зв'язки з потенційними партнерами (реклама, участь у виставках, ярмарках тощо), організацію збутової мережі і руху продукції тощо (табл. 4.19).

4.19. Бюджет маркетингу на 20 __ р., тис. грн

Показники	Усього	У тому числі за кварталами			
		I	II	III	IV
Затрати на оплату праці					
Єдиний соціальний внесок					
Маркетингові дослідження (у т.ч. вартість інформаційних ресурсів)					
Пакування (у т.ч. вартість упаковки)					
Організація продажів					
Реклама					
Просування товарів, їх розподіл та обслуговування покупців					
Інші витрати на здійснення заходів із цільового маркетингу					
. . .					
Усього витрат					

У складі загальних маркетингових витрат ураховують як поточні регулярні, так і разові витрати, які будуть здійснюватися у плановому році відповідно до плану маркетингу. Деякі витрати (наприклад, на організацію рекламної кампанії) можна визначити достатньо точно, інші – лише приблизно. Якщо для уточнення витрат на маркетингову

діяльність потрібно вдатися до певних припущень, то їх слід чітко сформулювати.

5. Контроль за ходом виконання плану маркетингу. План маркетингу на підприємстві є орієнтиром для прийняття усіх поточних управлінських рішень. Тому у процесі розробки необхідно передбачити надійну систему контролю за ходом його виконання, яка передбачає регулярне відстеження конкретних показників (обсягів реалізації за видами продукції, окремими галузевими і регіональними ринками тощо) та своєчасне внесення корегувань з урахуванням зміни ситуації на ринку.

Найбільш поширеними причинами невиконання плану маркетингу на підприємстві можуть бути:

- поверхневе та неконкретне складання плану маркетингу без чіткого опрацювання його цілей і завдань;
- неадекватний аналіз поточної ситуації (у галузі, регіоні або на підприємстві);
- вибір недосяжних цілей;
- непередбачувані дії конкурентів або форс-мажорні обставини;
- неспроможність підприємства забезпечити потрібні обсяги виробництва, а також відставання виробничої програми від збутової.

Досвід свідчить, що завжди є ризик витоку комерційних секретів унаслідок розкриття конфіденційної інформації у плані маркетингу. Тому під час його розробки необхідно дотримуватися межі між конфіденційністю інформації та переконанням користувача бізнес-плану у компетентності та рівні професійності його укладача (укладачів).

У плані маркетингу обов’язково зазначають структуру служби маркетингу (підрозділу) підприємства, яка безпосередньо здійснює функції планування та практичне виконання маркетингових заходів. На вибір структури служби маркетингу впливають розміри та виробнича спеціалізація підприємства, а також особливості ринків, на яких воно провадить свою комерційну діяльність. У невеликих за рівнем концентрації виробництва підприємствах функції служби маркетингу може виконувати фахівець-маркетолог. Напрям роботи служби маркетингу (маркетолога) у залежності від конкретної ситуації може бути функціональним, за видами продукції, за ринками (локальний, регіональний, загальнонаціональний, міжнародний), за географічною

спрямованістю зв'язків тощо. Основними завданнями служби маркетингу (маркетолога) на підприємстві є:

- комплексне вивчення ринку (аналіз ринкової ситуації);
- розробка товарної (планування асортименту), цінової та збутової політики підприємства;
- вивчення діяльності конкурентів, стратегії і тактики їхньої діяльності на ринку;
- забезпечення сталої реалізації продукції;
- ринкова орієнтація виробництва.

Важливою вимогою до оформлення плану маркетингу є стисліть і зрозумілість викладу його основних положень. Для більшої переконливості до нього необхідно включати достатню кількість фактичного матеріалу, що підтверджує його вірогідність (копії вже підписаних контрактів та протоколів про наміри, матеріали з засобів масової інформації, зразки рекламної продукції тощо), та подавати статистичну інформацію у більш наочних формах (таблиці, графіки, діаграми тощо). Проте не слід також і надто перевантажувати план маркетингу зайвою інформацією, яку можна розмістити у додатках.

Оцінка загальних витрат на реалізацію стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують, становить відповідну інформаційну основу для складання фінансового плану.

Контрольні запитання до підрозділу 4.5

1. *Що являє собою план маркетингу виробничого підприємства?*
2. *Основні функції маркетингу на підприємстві.*
3. *Основні принципи маркетингу.*
4. *Формулювання цілей маркетингової діяльності на підприємстві.*
5. *План реалізації (продажу).*
6. *Критерії прогнозування обсягів реалізації продукції на підприємстві.*
7. *Статистичний проноз у плануванні продажів.*
8. *Особливості застосування методу експертних оцінок при плануванні обсягів реалізації продукції підприємства.*
9. *Етапи складання прогнозів за методом експертних оцінок.*
10. *Доцільність застосування методу визначення точки беззбитковості.*
11. *Використання бенчмаркінгу у прогнозуванні обсягів реалізації.*

12. Фактори, які необхідно враховувати при прогнозуванні обсягів реалізації продукції підприємством.
13. Опрацювання альтернативних сценаріїв розвитку подій при прогнозуванні.
14. Розробка планів реалізації продукції.
15. Параметри плану реалізації продукції.
16. Стратегія і цілі маркетингової політики підприємства.
17. Товарна політика підприємства.
18. Ціни і політика ціноутворення.
19. Фактори, що впливають на формування цін реалізації продукції підприємства.
20. Стратегія проникнення на ринок.
21. Стратегія «зняття вершків».
22. Стратегія цінових ліній (стратегія параметричного ціноутворення).
23. Стратегія преміальних цін (або знижок з цін).
24. Стратегія «опортуністичного ціноутворення».
25. Методологія розрахунку ціни пропозиції.
26. Збутова політика підприємства.
27. Канали реалізації продукції підприємства.
28. Доцільність залучення посередників.
29. Обґрунтування організації власної (фірмової) торгівельної мережі.
30. Основні функції реклами.
31. Вимоги, що пред'являються до реклами.
32. Формування бюджету рекламної кампанії.
33. Обґрунтування бюджету маркетингу.
34. Контроль за ходом виконання плану маркетингу.
35. Основні причини невиконання плану маркетингу на підприємстві.
36. Основні завдання служби маркетингу (маркетолога) на підприємстві.
37. Особливості оформлення плану маркетингу.

4.6. План виробництва

Якість розробки бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства багато у чому залежить від детального опрацювання саме плану виробництва, в якому подають такі підрозділи (параграфи):

- баланс земельних угідь та їх використання;
- виробнича програма з тваринництва;
- виробнича програма з рослинництва;
- програма з виробництва промислової продукції;
- планування основних засобів виробництва.

Сільське господарство, як жодна інша галузь економіки, дуже тісно пов'язане з використанням у виробництві природних ресурсів – землі, води, повітря, сільськогосподарських рослин і тварин. Тому складання цього розділу бізнес-плану має певні специфічні особливості, які зумовлюють неодмінність комплексного врахування значно більшої, порівняно з іншими галузями, сукупності факторів.

Земля, як основний засіб виробництва у сільському господарстві, на відміну від інших засобів виробництва, є одночасно предметом і знаряддям праці (додаток 4). Оскільки земля просторово обмежена, зростання обсягів виробництва продукції слід забезпечувати за рахунок інтенсифікації використання земельних ресурсів. Для цього потрібні відповідні матеріальні ресурси – продукти праці інших виробництв.

Для повноти характеристики землекористування, а також при зацікавленості у цьому інвестора або ділового партнера, у додатках до бізнес-плану можуть бути наведені агротехнічний та організаційно-економічний паспорти кожного поля. Заходи щодо поліпшення земель відображають у відповідній таблиці (табл. 4.20).

Територіальна розосередженість земельних угідь не дає змогу широко застосовувати найбільш економічні види палива та енергії, веде до багаторазового збільшення перевезень різноманітних вантажів: урожаю сільськогосподарських культур, продукції ферм, органічних і мінеральних добрив, кормів, насіннєвого і садивного матеріалу тощо. Це зумовлює підвищення потреб підприємства в ененргоносіях і зростання вимог до обліку та контролю за надходженням і рухом матеріальних ресурсів. Тому економічно вигідною є дальша концентрація енергоємних галузей та видів виробництв (у т.ч., галузей тваринництва).

4.20. Заходи щодо поліпшення земель

З а х о д и	Обсяг робіт, га	Витрати, тис. грн
А	1	2
Освоєння нових земель під ріллю і багаторічні насадження в плановому році		
Зрошення нових земель		
Осушення нових земель		
Рекультивація земель		
Створення культурних пасовищ		
Докорінне поліпшення сіножатей і пасовищ		
Створення полезахисних лісових смуг		
Культуртехнічні роботи на землях, що не потребують осушення		
Культуртехнічні роботи на раніше осушених землях		
Капітальне планування зрошуваних земель		
Реконструкція зрошувальної мережі та підвищення водозабезпеченості		
Реконструкція осушувальної мережі		
Закріплення і заліснення ярів, балок, пісків та інших непридатних земель		
Терасування крутих схилів		
Будівництво протиерозійних гідротехнічних і протиселевих споруд		
Вапнування кислих ґрунтів		
Внесення вапнякових матеріалів		
Поліпшення солонцевих ґрунтів		
У т.ч.: внесення гіпсовмісних матеріалів, т		
меліоративний обробіток		
Фосфоритування ґрунтів		
Внесення фосфорвмісних матеріалів, т		
Вапнування радіоактивних забруднених ґрунтів		
Проведення дезактиваційних робіт		
Комплекс робіт з видобутку торфу на добриво		
Поверхневе поліпшення природних кормових угідь		
У т.ч.: підсів багаторічних трав		
внесення мінеральних добрив, т		
обгородження пасовищ		

Розосередженість сільськогосподарського виробництва, зокрема рослинництва, залишається однією з об’єктивних причин, яку потрібно брати до уваги під час формування у плані виробництва нормативної бази витрат матеріалів, палива та енергії.

Виробництво продукції у сільському господарстві *тісно пов’язане з біологічними циклами росту й розвитку сільськогосподарських рослин і тварин*, із процесами природного відтворення. За тривалістю робочий період тут не збігається з періодом виробництва. Використання робочої сили, засобів виробництва, матеріалів і сировини, осо-

бливо у галузях рослинництва, має чітко виражений сезонний характер, тому що у розвитку рослин є проміжки часу, коли біологічний процес росту й розвитку відбувається без безпосередньої участі людини. Наприклад, для вирощування озимих культур (жита і пшениці) потрібно 270-340 днів, а робочий період не перевищує 25-27 днів. Специфіка тваринництва як галузі теж накладає певний відбиток на рівномірність використання продуктивного стада, приміщень і кормів протягом календарного року.

Сезонність виробництва у галузі спричиняє збільшення потреби у матеріальних ресурсах, їхніх порівняно високих нормативів запасів і природних утрат, непрямих форм поточного стимулювання економії матеріалів, зумовлених розривом у періодах їх споживання й одержання готової продукції.

Залежність від природних умов у галузі ставить підвищені вимоги до диференціації якісних характеристик ресурсів, використовуваних у технологічному процесі, відповідно до місцевих природно-кліматичних факторів, термінів і тривалості їх використання протягом року. Через це у багатьох випадках, незалежно від рівня використання матеріальних ресурсів, їхня віддача може бути низькою через несприятливі погодні умови. У науковій літературі поширеним є погляд, що в Україні урожай багатьох кращих сортів і гібридів сільськогосподарських культур, вирощуваних за найновітнішими технологіями, на 70 % залежить від непередбачуваних погодних факторів. Сучасна фундаментальна наука ґрунтується на тому, що у найближчій перспективі не можна повністю виключити вплив багатьох факторів навколишнього середовища на рівень і якість урожаю.

Природне середовище – невід'ємна складова сільськогосподарського виробництва, тому дотримання правил екологічної безпеки є обов'язковим. Виробничі процеси не можуть ставити під загрозу екологічну безпеку регіону, місцевості, конкретного ландшафту. Екологічність господарської діяльності поліпшує соціальний імідж підприємства, полегшує співпрацю з громадськістю, місцевими органами влади та є економічно вигідною.

Залежність результативності застосування матеріальних ресурсів у сільськогосподарському підприємстві від факторів навколишнього середовища необхідно враховувати під час оцінки ступеня їх використання за роками, плануванні заміщення їхніх витрат, створенні резервних фондів насіння і кормів. Дотримання науково обґру-

нтованих рекомендацій щодо виробництва і застосування предметів праці – неодмінна передумова поліпшення економічної ситуації. Для посилення ролі природоохоронних заходів у підвищенні соціально-економічної ефективності виробництва слід застосовувати машини для мінімізації кількості обробітків ґрунту і ступеня його ущільнення, крапельне зрошення сільськогосподарських культур і багаторічних насаджень, біогазові установки, біологічні та малотоксичні хімічні засоби захисту рослин тощо.

У сільському господарстві особливу роль відіграють *водні ресурси*. Вода тут є речовим незамінним елементом виробництва, вона бере участь у створенні продукції та формуванні її вартості, на що особливо потрібно звертати увагу в сучасних умовах переходу водогосподарських підприємств на комерційний розрахунок.

Речова субстанція продукції сільського господарства принципово відмінна від матеріальних ресурсів, які використовують у виробничому процесі, через що останні повністю змінюють свою форму або у процесі життєдіяльності рослин і тварин, або у результаті впливу на середовище їх існування. Тому у сільському господарстві, на відміну від більшості галузей промисловості, немає функціонального зв'язку між масою ресурсів, що споживають, і готовими продуктами. Це породжує ймовірнісні методи планування і нормування матеріальних витрат, значну диференціацію їхніх норм і нормативів за об'єктами використання та стадіями розвитку рослин і тварин; особливу відповідальність за якість і терміни постачання предметів праці, використовуваних у виробничому процесі.

У сільськогосподарському виробництві технології надзвичайно *диференційовані й диверсифіковані*. Вони залежать від природно-економічних умов, технічної оснащеності виробництва, фінансових можливостей виробника.

У сільському господарстві технологія (у перекладі з грецької – *майстерність знань, мислення*) являє собою складний науково обґрунтований комплекс взаємопов'язаних агротехнічних прийомів, механізованих операцій, економічних та організаційних заходів, спрямованих на одержання високих показників продуктивності сільськогосподарських тварин і птиці та врожаїв сільськогосподарських культур за раціональних витрат праці та матеріально-технічних ресурсів. Передовий іноземний та вітчизняний досвід свідчить, що розробка й упровадження нових технологічних рішень може сприяти суттєвому

підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості та зниженню собівартості одиниці виробленої продукції навіть за недостатнього рівня матеріально-технічного забезпечення.

Сучасні технології у тваринництві і рослинництві передбачають більш ефективне використання наявних ґрунтово-кліматичних та економічних умов сільськогосподарського підприємства, а також генетичного потенціалу високо продуктивних порід (гібридів, кросів, ліній) сільськогосподарських тварин і птиці та сортів і гібридів сільськогосподарських культур. Ці технології спрямовані на ефективне використання землі та інших ресурсів для одержання у конкретних природних та екологічних умовах максимальних обсягів сільськогосподарської продукції найвищої якості з найменшими витратами живої та уречевленої праці.

Технологія виробництва сільськогосподарської продукції складається з таких елементів:

- розробка оптимальних (для певних умов) вимог виробництва продукції тваринництва і рослинництва на підставі багаторічного досвіду роботи господарства;
- складання науково обґрунтованих технологічних схем виробництва;
- розрахунок прямих виробничих витрат;
- проєктування операційних організаційно-технологічних карт, що враховують вимоги раціональної організації праці.

Варіанти технологій у тваринництві та рослинництві вимагають ґрунтовної експертизи й аналізу економічної ефективності. Надійним інструментом такої оцінки є технологічні карти і розроблені на їхній основі нормативи витрат.

Технологічна карта є основним планово-економічним документом, в якому визначають комплекс взаємоузгоджених заходів, пов’язаних з освоєнням технологічної схеми виробництва продукції. Карта містить весь перелік технологічно пов’язаних процесів щодо виробництва того чи іншого виду продукції, а також трудові процеси, виконувані на окремих робочих місцях (зерновий тік, кормокухня, лабораторія з визначення якісних показників продукції тощо). На основі технологічних карт розраховують прямі витрати праці та матеріально-грошових засобів за окремими роботами і видами продукції, визначають склад і структуру машинно-тракторного парку і технологіч-

ного обладнання, складають робочі плани на окремі періоди робіт, а також інші розділи бізнес-плану.

З технічного погляду технологічна карта – це таблиця, в якій послідовно зазначають:

- склад та обсяг робіт з виробництва конкретного виду продукції;
- машини та обладнання, заплановані до використання;
- кількість і кваліфікацію обслуговуючого персоналу;
- норми виробітку;
- агротехнічні або календарні терміни проведення робіт;
- витрати праці та коштів на 1 га / 1 голову та на одиницю продукції.

Виробничу програму з тваринництва складають з урахуванням конкретних природно-економічних умов сільськогосподарського підприємства. Вона містить відомості про планове поголів'я тварин і птиці у господарстві, його продуктивність, план виробництва продукції, а також комплекс зоотехнічних заходів (дод. 5). Ці показники обґрунтовують у розрахунку на виконання підприємством плану реалізації продукції тваринництва за договорами, повне задоволення його внутрішньогосподарських потреб і створення передумов для збільшення виробництва продукції та підвищення її якості у наступні роки.

Розробці виробничої програми з тваринництва передує всебічний і ретельний аналіз фактичного стану всіх галузей господарства, зокрема вивчення умов, за яких одержано певні виробничі показники, виявлено резерви для більш швидкого розвитку галузей та встановлено можливості щодо повного використання цих резервів у плановому році.

Під час складання виробничої програми з тваринництва дуже важливе значення має науково обґрунтоване планування відтворення стада, яке являє собою регулярну заміну поголів'я, що вибуло зі стада, продуктивнішим такого ж призначення. У результаті відбуваються як кількісні, так і якісні зміни у стаді (поліпшується породний склад, підвищується його продуктивність).

Правильну організацію відтворення стада визначає ряд природних та організаційно-економічних умов. До природних належать:

- тривалість життя і виробничого використання тварин;

– вік досягнення статевої зрілості у маток до першого парування;
– тривалість вагітності;
– терміни настання охоти після розплоду;
– кількість голів приплоду за один цикл розплоду;
– скоростиглість.

Основні показники природних умов відтворення стада наведено у табл. 4.21.

4.21. Показники природних умов відтворення стада

П о к а з н и к	Велика рогата худоба	Свині	Вівці	Коні
Тривалість: життя, років	20–25	12–15	12–15	30–35
використання, років	11–12	5–6	6–7	15–18
тільності, супоросності, суягності, жеребності, днів	275–285	113–114	142–152	335–340
Вік першого парування в маток, місяців	16–20	9–10	12–18	36–48
Тривалість статевих циклів, днів	21–28	18–21	13–20	16–27
Кількість голів приплоду за один цикл розплоду	1	7–16	1–3–5	1

Організаційно-економічними умовами відтворення стада є:
– договірні зобов'язання щодо реалізації відповідних видів продукції;
– планова передача (надходження) молодняку за міжгосподарськими зв'язками і договорами;
– ресурсне забезпечення запланованого приросту продуктивності тваринництва (інвестиції, матеріально-технічні і трудові ресурси);
– забезпечення кормовою базою;
– реалізація надремонтного молодняку і вибракуваних тварин;
– кількість розплодів за рік;
– календарні терміни парування і надходження приплоду.

Об'єктивність складання виробничої програми з тваринництва великою мірою залежить від обґрунтованості показників продуктивності тварин і птиці:

- у *скотарстві* – середній річний надій молока від однієї корови, наявної на початок року (кг); середньодобовий приріст живої маси молодняку на вирощуванні та відгодівлі (г);

- у *свинарстві* – кількість поросят на одну основну свиноматку (гол.); середньодобовий приріст живої маси молодняку, старшого за 2 міс. і дорослих свиней на відгодівлі (г);
- у *вівчарстві* – середній річний настриг вовни у фізичній масі з однієї вівці, наявної на початок року (кг);
- у *птахівництві* – середня річна несучість курей-несучок (шт.).

Планування *виробничої програми з рослинництва* починають з установлення площі землі в обробітку, до якої включають площу ріллі власного користування, площу ріллі, взятої в оренду, з якої виключають площу ріллі, переданої в оренду.

Після встановлення площі ріллі в обробітку визначають площу парів (чисті, сидеральні). При цьому слід ураховувати зональні особливості, прийняту в сільськогосподарському підприємстві систему сівозмін, рівень забур'яненості полів, реальні можливості якісного обробітку ґрунту та інші умови. За наявності цільової державної програми частина еродованих земель може бути виведена з ріллі під довгострокове залуження.

Після виключення з площі землі в обробітку площ чистих і сидеральних парів, а також площі ріллі, виведеної під довгострокове залуження, визначають загальну площу посіву сільськогосподарських культур, яка є основою для планування.

Якість розробки виробничої програми з рослинництва багато у чому залежить від ступеня обґрунтування планової урожайності сільськогосподарських культур. Її рівень залежить від багатьох факторів, які можна об'єднати у дві групи: організаційно-економічні та техніко-технологічні.

Отже, урожайність є результатом дії комплексу конкретних складових, передусім господарської організації виробництва. Передова світова практика доводить: кінцеві результати сільськогосподарського виробництва на половину – дві третини залежать не від матеріальних (уречевлених) факторів, а від людини, її мотивів, інтересів, ставлення до справи, рівня кваліфікації та професійної майстерності, уміння знаходити оптимальні рішення в умовах виробництва, що постійно змінюються. За гострого дефіциту матеріальних ресурсів у багатьох сільськогосподарських підприємствах України значення таких неуречевлених факторів стає визначальною умовою не тільки стійкого зростання урожайності, але й її стабільності.

У вітчизняній господарській практиці під час планування урожайності сільськогосподарських культур використовують різноманітні методи і прийоми:

- прогнозування з використанням методів лінійного програмування і кореляційного моделювання;
- програмування з урахуванням кількісного впливу комплексу найважливіших факторів;
- обґрунтування приросту на підставі кількісної та якісної оцінки кожного фактора.

Усі ці методи і прийоми детально викладені у спеціальній навчальній літературі.

У виробничій програмі з рослинництва планують заходи щодо підвищення урожайності сільськогосподарських культур, у перелік яких включають:

- вибір місця розташування у сівозміні та попередників;
- упровадження нових перспективних районованих сортів і гібридів;
- освоєння інноваційних ресурсо- та енергоощадних технологій;
- застосування науково обґрунтованих доз внесення органічних і мінеральних добрив;
- використання інтегрованих систем захисту рослин від шкідників, хвороб і бур'янів.

Під час планування ресурсної урожайності у бізнес-плані рекомендується застосовувати один з найбільш простих методів на основі природної родючості (бонітету ґрунтів); кількості та економічної ефективності внесення органічних і мінеральних добрив; порівняльної ефективності різних попередників.

Ресурсна урожайність сільськогосподарських культур за цим методом формується з трьох основних складових:

- ✓ урожайність за рахунок природної родючості ґрунту;
- ✓ прибавка від внесення органічних добрив;
- ✓ прибавка від внесення мінеральних добрив.

Урожайність за рахунок природної родючості ґрунту залежить від якісної оцінки (бонітування) ґрунтів, яка являє собою порівняльну оцінку родючості ґрунтів за їхніми агрономічними властивостями, що ґрунтується на багаторічних даних щодо урожайності сільськогоспо-

дарських культур та природних властивостей самих ґрунтів. Результати бонітування ґрунтів є основою для економічної оцінки землі, планування (програмування) урожайності.

Оцінювання агровиробничих груп ґрунтів проводять за 100-бальною шкалою. Для використання результатів якісної оцінки родючості ґрунтів необхідно знати ціну одного бала бонітету, яка залежить від рівня культури землеробства й досягнутого у попередні роки рівня урожайності.

Для озимої пшениці вводять поправні коефіцієнти до бонітетної оцінки у залежності від попередників у сівозміні:

- після чистого пару – 1,25;
- після зайнятого пару і гороху – 1,08;
- після кукурудзи на силос – 1,00;
- після стернових попередників – 0,93.

Якщо у сільськогосподарському підприємстві є зрошувані землі, для їх оцінки бонітет перемножують на коефіцієнт ефективності зрошення, який у Харківській області для усіх сільськогосподарських культур дорівнює 1,3.

Для розрахунку урожайності, яку можна отримати за рахунок природної родючості ґрунту, ціну одного бала бонітету перемножують на бонітетну оцінку. Потім визначають додатковий приріст урожайності за рахунок внесення органічних і мінеральних добрив з урахуванням поправних коефіцієнтів на забезпеченість ґрунтів рухомими формами поживних речовин. Остаточну ресурсну врожайність розраховують за формулою (4.2).

$$У_р = БЦ + К_о О_о + К_м О_м \,, \qquad (4.2)$$

де $У_р$ – ресурсна врожайність, ц/га;
$Б$ – бонітет ґрунту;
$Ц$ – ціна одного бала бонітету, ц;
$К_о$ – кількість внесених органічних добрив, т;
$О_о$ – окупність однієї тонни органічних добрив урожаєм, ц;
$К_м$ – кількість внесених мінеральних добрив, ц д.р.;
$О_м$ – окупність 1 ц д.р. мінеральних добрив урожаєм, ц.

Для планової визначення урожайності сільськогосподарських культур необхідно знати:

- структуру посівних площ;
- необхідну кількість добрив;

- картограми забезпеченості ґрунтів рухомими формами поживних речовин;
- фактичні обсяги виробництва органічних добрив та план їх внесення;
- залишки мінеральних добрив з минулого року та можливості щодо їх закупівлі у плановому році.

Оптимальний варіант структури посівних площ повинен забезпечувати виконання договірних зобов'язань щодо постачання продукції, задоволення внутрішньогосподарських потреб (громадське харчування, натуральна оплата, насіння, корми тощо), а також дотримання науково обґрунтованих сівозмін. Він є основою для визначення потреби у трудових ресурсах і засобах виробництва.

Планування посівних площ окремих сільськогосподарських культур здійснюють у декілька етапів. На першому з них визначають попередні площі посіву за культурами, дотримуючись такої послідовності: технічні культури, картопля, овоче-баштанні, кормові та зернові культури. Ця послідовність обумовлена тим, що технічні культури, картопля й овоче-баштанні культури дають значну кількість побічної продукції (відходів, супутньої продукції від промислової переробки), яку використовують на годівлю худобі. Побічну продукцію слід урахувати у розрахунках посівних площ кормових культур, які визначають діленням потреби у відповідних видах продукції на заздалегідь визначену планову урожайність.

Розраховуючи посівні площі кормових культур, ураховують продукцію, що надходить з природних кормових угідь (сіножатей і пасовищ), а також корми, які отримують за рахунок відходів сільськогосподарського і промислового виробництва.

Розрахунок посівних площ кормових культур здійснюють відповідно до загальної потреби господарства у кормах на господарський рік. При цьому враховують, що під час силосування зеленої маси вихід силосу становить 75-80 %. Визначаючи потребу в зеленій масі трав, ураховують, що для отримання 1 ц трав'яного борошна у середньому необхідно 5-6 ц зеленої маси, а для отримання 1 ц сінажу – 2,0-2,5 ц. З огляду на це визначають загальну потребу сільськогосподарського підприємства у зеленій масі: потребу у певному виді корму перемножують на коефіцієнт його переведення у зелену масу (сировину).

Вихід побічної продукції сільськогосподарських культур наведено у табл. 4.22.

4.22. Коефіцієнти переведення основної продукції в побічну

К у л ь т у р и	Основна продукція	Побічна продукція
Озима пшениця (зерно – солома)	1,0	1,0–1,2
Озиме жито (зерно – солома)	1,0	1,3–1,5
Ярі зернові колосові та зернобобові (зерно – солома)	1,0	0,8–1,0
Кукурудза на зерно (зерно – сухі стебла)	1,0	1,5–2,5
Цукрові буряки фабричні (коренеплоди – гичка)	1,0	0,3–0,4
Цукрові буряки фабричні (коренеплоди – жом)	1,0	0,25
Цукрові буряки на корм (коренеплоди – гичка)	1,0	0,20–0,25
Кормові буряки (коренеплоди – гичка)	1,0	0,1–0,2
Картопля (товарна – дрібна і пошкоджена)	1,0	0,1
Овочі (товарні – нестандартні та пошкоджені)	1,0	0,1
Баштанні продовольчі (товарні – нестандартні та пошкоджені)	1,0	0,1

Гичку буряків можна використати на силос, трав’яне борошно і зелений корм. Отриманий жом використовують замість силосу.

Нестачу кормів компенсують посівом кормових культур на ріллі. Для отримання сінажу, сіна і вітамінного борошна потрібно сіяти багаторічні бобові трави, сумішки багаторічних та однорічних бобових і злакових трав. Розраховуючи площі посіву коренеплодів, необхідно враховувати, що на годівлю великій рогатій худобі краще використовувати кормові буряки, свиням – цукрові і напівцукрові буряки, птиці та звірям – кормову моркву.

Для забезпечення тварин зеленими кормами у пасовищний період організовують зелений конвеєр, який складається з урахуванням конкретних умов кожного сільськогосподарського підприємства.

Після збирання озимих на зелений корм можна повторно використати ці землі шляхом поукісних посівів кукурудзи. Багаторічні трави використовують у два-три укоси.

План посіву технічних, овоче-баштанних і кормових культур дозволяє визначити посівні площі під зерновими культурами. Площу посіву зернових визначають вирахуванням із загальної площі ріллі площі чистих і сидеральних парів, площ технічних культур, картоплі, овоче-баштанних і кормових культур.

Площі посіву окремих зернових культур визначають з урахуванням повного виконання договірних зобов’язань, внутрішньогосподар-

ських потреб, значущості культури для споживчого ринку, накопиченого у сільськогосподарському підприємстві досвіду вирощування тих чи інших культур.

Група фуражних культур складається звичайно з трьох-п'яти компонентів (ячмінь, кукурудза, горох, овес та ін.). Площу посіву кожної культури та її питому вагу в зерновій групі встановлюють з урахуванням забезпечення договірних зобов'язань, потреби у фуражному зерні, урожайності і поживної цінності, схем чергування культур у сівозмінах та інших умов виробництва (дод. 6).

Плануючи потребу в насінні по кожній культурі, виходять з норми його висіву на 1 га (з урахуванням посівних кондицій), яка прийнята у сільськогосподарському підприємстві та диференційованої залежно від природно-економічної зони. Необхідну кількість насіння визначають множенням площі посіву на норму висіву. Для змішаних посівів (вико-овес, горохо-овес тощо) потребу в насінні розраховують по кожній культурі окремо. Потребу в насінні під урожай наступного року визначають на підставі виробничої програми рослинництва майбутнього року. Для забезпечення насінням культур весняного (ярого) посіву наступного року передбачають страховий фонд у розмірі 15 % від прямої потреби. Страховий фонд ячменю можуть установлювати у більшому розмірі з урахуванням можливого пересівання озимих.

Забезпечення насінням на плановий рік відбувається за рахунок:

- насіння власного виробництва;
- обміну власного насіння на насіння інших сортів і гібридів або на сортове насіння більш високих репродукцій та посівних кондицій;
- купівлі насіння, виробництво якого здійснюється у спеціалізованих господарствах (насіння цукрових буряків, кукурудзи, соняшнику, овоче-баштанних та деяких інших культур).

Насіння власного виробництва оцінюють за фактичною собівартістю, до якої включають усі додаткові витрати щодо його доробки (очищення, сортування, зберігання).

Вартість купленого насіння визначають додаванням фактичних витрат на його придбання у постачальника та витрат на доставку до господарства. У витрати з доставки купованого насіння до господарства включають витрати на автотранспорт (масу насіння у тонах перемножують на відстань перевезення та на собівартість 1 т·км), а також

витрати на оплату праці робітників, зайнятих на навантажувально-розвантажувальних роботах.

Загальну вартість насіння розраховують додаванням вартості насіння власного виробництва, вартості насіння, отриманого за обміном, вартості купованого насіння та витрат на його доставку. Середню вартість 1 ц насіння визначають діленням загальної вартості на кількість насіння за всіма джерелами надходження.

Під час планування внесення органічних добрив, перш за все визначають обсяги їх накопичення, які залежать від поголів'я тварин і птиці, способу їх утримання, кількості та якості кормів і підстилки. Вихід гною можна встановити трьома способами. Перший спосіб – розрахунок за нормами виходу гною від однієї голови кожного виду і кожної вікової групи тварин, які визначають за фактичними даними за попередні ріки. Другий спосіб передбачає застосування коефіцієнта виходу гною від згодованих кормів та використаної підстилки. Третій спосіб ґрунтується на урахуванні кількості сухої речовини в кормі та підстилці. При цьому враховують, що із загальної кількості сухої речовини корму половина засвоюється тваринами, а половина переходить у гній. У гній переходить вся суха речовина підстилки. Оскільки у свіжому гної міститься ¼ сухої речовини та ¾ води, то загальна кількість гною у чотири рази більша за вміст сухої речовини корму і підстилки.

Під час розподілу органічних добрив по полях сівозмін слід ураховувати біологічні особливості рослин та їхню реакцію на удобрення. Водночас необхідно мати на увазі, що для усіх культур мінімальна норма внесення органічних добрив, яка є економічно й агротехнічно доцільною, становить 20 т/га.

До собівартості гною включають витрати на підстилку, на прибирання і складування гною у гноєсховища або бурти, на буртування, а також амортизаційні відрахування і витрати на поточний ремонт техніки й обладнання, які задіяні на цих роботах.

План унесення мінеральних добрив під урожай планового року та урожай майбутніх років складають на основі прийнятої у сільськогосподарському підприємстві системи удобрення у кожній сівозміні та з урахуванням річного фонду мінеральних добрив. Ці данні є базою для складання загального плану внесення добрив у цілому по господарству.

Загальну вартість мінеральних добрив визначають відповідно до закупівельних цін з урахуванням вартості доставки до господарства. Витрати на транспортування мінеральних добрив із садиби (сховища) до поля, на їх підготовку і внесення у ґрунт не включають до загальної вартості добрив. Ці витрати враховуються у технологічних картах у витратах на проведення робіт.

Органічні та мінеральні добрива, заплановані під урожай планового і майбутнього року, оцінюють за однією середньою вартістю.

Потребу у хімічних засобах захисту рослин від бур'янів, хвороб і шкідників та їх асортимент планують з урахуванням місцевих умов за нормами витрат препаратів на 1 га посіву сільськогосподарських культур (1 т насіння, 1 $м^3$ приміщення).

Для розрахунку витрат на придбання необхідних обсягів засобів захисту рослин використовують поточні ринкові ціни. До загальної вартості придбання пестицидів включають витрати на їх доставку до господарства.

У бізнес-плані сільськогосподарського підприємства план захисту рослин подають у загальному вигляді. Підставою для заповнення відповідної таблиці цього плану є детальний розрахунок за культурами і полями сівозмін. Заходи щодо захисту рослин (найменування робіт, кратність виконання, обсяги тощо) планують під час складання технологічних карт для кожної сільськогосподарської культури. На їх основі визначають потребу в машинах і технологічному обладнанні для проведення відповідних заходів.

План виробництва *промислової продукції* у натуральному вираженні сільськогосподарське підприємство розробляє на основі звітних даних про діяльність цих виробництв з урахуванням тенденцій розвитку кожного з них, конкретних умов, які впливають на їх роботу, відповідно до наявності робочої сили за періодами року, сировини та матеріалів, а також попиту на вироблену продукцію (дод. 7).

Виробництво окремих видів консервів показують у тисячах умовних банок (умовна банка – маса нетто 400 г). Овочі солоні, квашені та мариновані, що зберігають у бочках та іншій тарі, до консервів не відносять і тому їх масу показують окремо у центнерах. До консервів томатних належать: сік, паста, пюре, напої; консервів фруктових – соки натуральні, нектари, компоти, джеми, варення тощо.

У сільському господарстві застосовують *широкий асортимент технічних засобів*, більшість з яких використовують протягом обме-

женого періоду часу (декілька робочих днів). Дуже часто технічні засоби не уніфіковані, експлуатаційні й витратні матеріали, запасні частини не є взаємозамінними. Тому вартість техніки у галузі є відносно високою порівняно з виробленою продукцією.

Через велику різноманітність видів і марок сільськогосподарських машин, широкий спектр нормоутворювальних факторів, сезонність виробництва складною проблемою у сільськогосподарських підприємствах є планування та організація ефективного використання машинно-тракторного парку (МТП).

Розрахунок потреби у сільськогосподарській техніці повинен бути науково обґрунтованим і формуватися з урахуванням необхідності залучення насамперед тих машин і обладнання, яких сільськогосподарське підприємство найбільше потребує для формування раціонального машинно-тракторного парку та здійснення прийнятих технологій виробництва. Розрахунки проводять з урахуванням фактичного використання наявного парку машин і виконання запланованого річного обсягу робіт.

Основними методами визначення потреби сільськогосподарського підприємства у техніці та складання плану її експлуатації є нормативний, економіко-математичний і розрахунково-конструктивний (табл. 4.23).

4.23. Розрахунок потреби у тракторах за нормативним методом

Марка трактора	Площа ріллі і багаторічних насаджень, га	Потреба в тракторах на 1000 га ріллі і багаторічних насаджень		Потреба цієї марки трактора у фізичному обчисленні	Коефіцієнт переведення фізичного трактора в еталонний	Потреба в еталонних тракторах
		фізичних	еталонних			
Загального призначення						
. . .						
Разом	×				×	
Універсально-просапні та спеціальні						
. . .						
Разом	×				×	
Усього		×			×	

Загальний принцип застосування будь-якого методу – визначення потреби у техніці за найбільш напруженим періодом. Для тракто-

рів загального призначення таким є період осінньої оранки. Потребу в універсально-просапних тракторах визначають з урахуванням спеціалізації сільськогосподарського підприємства, періодів заготівлі кормів, міжрядного обробітку просапних культур, захисту багаторічних насаджень від шкідників, хвороб, бур'янів тощо. Максимальну потребу в техніці певної марки можна дещо зменшити за рахунок використання машин інших марок, придатних для цієї роботи, перенесення термінів виконання робіт, збільшення тривалості експлуатації машин протягом доби. Тому важливим є коригування прийнятого управлінського рішення на будь-якому з наведених етапів.

Терміни проведення технічних оглядів і планових ремонтів необхідно враховувати під час складання графіка використання машин, щоб у напруженні періоди забезпечити робочий стан їх максимальної кількості. Цього досягають перерозподілом обсягів робіт між окремими тракторами у межах кожної групи. В окремих випадках можливі ремонт техніки і технічний огляд раніше за нормативні терміни. У процесі складання графіка використання техніки здійснюють остаточний розподіл механізованих робіт між машинами.

Крім робіт у рослинництві, до загального обсягу включають тракторні роботи у тваринництві, будівництві, а також роботи загальногосподарського призначення (профілювання шляхів, оранка городів населення, транспортування вантажів тощо) (табл. 4.24).

4.24. Сезонний виробіток тракторів та орієнтовна потреба в основному паливі

Марка трактора	Кількість фізичних тракторів	Сезонний виробіток, нормо-змін		Виробіток в ум.ет.га		Витрати основного пального, кг	
		на 1 трактор	на всі трактори	за 1 нормо-зміну	за сезон	на 1 ум.ет.га	усього
Загального призначення							
. . .							
Разом		×		×		×	
Універсально-просапні та спеціальні							
. . .							
Разом		×		×		×	
Усього		×		×		×	

Потребу в самохідних комбайнах розраховують беручи до уваги найбільшу площу збирання культур, терміни дозрівання яких збігаються (табл. 4.25).

4.25. Розрахунок потреби в самохідних комбайнах

Марка самохідного комбайна	Площа збирання, га				Змінна норма виробітку, га	Коефіцієнт змінності	Тривалість обмеженого періоду, діб	Кількість машин
	ранніх зернових і зернобобових	цукрового буряку	кукурудзи на силос	інших культур				
Зернозбиральні								
. . .								
Разом		×	×	×	×	×	×	
Бурякозбиральні								
. . .								
Разом	×		×	×	×	×	×	
Кормозбиральні								
. . .								
Разом	×	×		×	×	×	×	
Картоплезбиральні								
. . .								
Разом	×	×	×		×	×	×	
Інші								
. . .								
Разом	×	×	×		×	×	×	
Усього	×	×	×	×	×	×	×	

Потребу у причіпних комбайнах і сільськогосподарських машинах узгоджують зі складом тракторного парку. При цьому визначають:

- обсяг сільськогосподарських робіт, що виконуються тією чи іншою машиною;
- сезонний виробіток на агрегат (множенням денної норми виробітку на агротехнічні терміни виконання робіт);
- необхідну кількість агрегатів (діленням обсягу робіт на сезонний виробіток);

– потребу в машинах (множенням отриманої кількості агрегатів на кількість машин в агрегаті).

Одночасно з розрахунком потреби у сільськогосподарських машинах визначають необхідну кількість зчіпок відповідних марок для комплектування агрегатів з причіпними машинами.

У процесі виробничої діяльності усі основні засоби зношуються і частинами переносять свою вартість на знов створену продукцію. При цьому вони знижують свої первісні техніко-економічні показники і після певного терміну служби виходять з ладу.

Процес відтворення основних засобів тісно пов'язаний з такою економічною категорією, як амортизація, економічний зміст якої полягає в систематичному розподілі вартості основних засобів протягом терміну їх корисного використання (експлуатації) на заново створену продукцію.

Нарахування амортизації здійснюють протягом терміну корисного використання (експлуатації) об'єкта основних засобів, який установлюється сільськогосподарським підприємством у разі визнання цього об'єкта активом (під час зарахування на баланс). Визначаючи термін корисного використання (експлуатації), слід ураховувати:

- очікуване використання об'єкта господарством з урахуванням його потужності або продуктивності;
- передбачуваний фізичний та моральний знос;
- правові та подібні обмеження щодо строків використання об'єкта.

Термін корисного використання (експлуатації) об'єкта основних засобів переглядають у разі зміни очікуваних економічних вигод від його використання. Амортизацію об'єкта основних засобів нараховують на підставі нового строку корисного використання, починаючи з місяця, наступного за місяцем зміни строку корисного використання.

Сільськогосподарське підприємство може застосовувати норми і методи нарахування амортизації основних засобів, передбачені чинним податковим законодавством. Метод амортизації господарство обирає самостійно з урахуванням очікуваного способу отримання економічних вигод від використання основних засобів (дод. 8).

Амортизаційні відрахування є основою простого відтворення основних засобів, що вибули з господарського обігу, у той час як головними джерелами розширеного відтворення у сільськогосподарських

підприємствах є відрахування від прибутку, грошові надходження від ліквідації основних засобів, коротко- і довгострокові кредити комерційних банків.

Списанню з балансу сільськогосподарського підприємства підлягають, як правило, зношені та непридатні для подальшого використання, а також морально застарілі основні засоби. При цьому встановлюють можливість використання у подальшому їхніх окремих складових частин. Придатні вузли і деталі оприбутковують і здають на склад; ті, що підлягають відновленню – у ремонтну майстерню; непридатні – на брухт.

Питомі витрати на ремонти сільськогосподарської техніки визначають на підставі нормативного річного навантаження на машини. Для тракторів і комбайнів їх розраховують за марками і видами ремонтно-обслуговувальних робіт (капітальний і поточний ремонти, технічне обслуговування, заміна гусениць і гуми, зберігання). Нормативи на поточний ремонт включають витрати на плановий ремонт і усунення несправностей з урахуванням вартості агрегатів, вузлів, які потрібно замінити (табл. 4.26).

4.26. Розрахунок амортизаційних відрахувань і витрат на технічне обслуговування та ремонти тракторів, самохідних комбайнів і робочих машин

Марка машини	Кількість машин	Вартість однієї машини, грн	Загальна вартість машин, грн	Амортизація		Ремонт і технічне обслуговування	
				норматив, %	сума, грн	норматив, %	сума, грн
Трактори							
. . .							
Разом		×		×		×	
Самохідні комбайни							
. . .							
Разом		×		×		×	
Робочі машини, що агрегатуються з тракторами	×	×					
. . .							
Разом							
Усього по сільськогосподарській техніці	×	×					

Усі статті витрат визначають на нормативне річне завантаження машин, яке може бути виражене в умовних еталонних гектарах (для тракторів), площі збирання (для комбайнів), зрошених гектарах (для зрошувальних машин), витраченому паливі (для тракторів, комбайнів та інших складних самохідних машин), у нормо-змінах або годинах роботи (для сільськогосподарських машин).

Раніше річне напрацювання частіше за все виражали для тракторів в умовних еталонних гектарах, а для комбайнів – у площі збирання. Сьогодні для цього широко використовують витрати пального. Це є економічно виправданим через обмеженість і велику вартість паливно-енергетичних ресурсів та необхідність освоєння ресурсо- й енергоощадних технологій (витрати пального є лімітуючим фактором виробництва).

Нормативи на технічне обслуговування машин визначають на основі трудомісткості усіх його видів з урахуванням витрат на матеріали та оплату праці (у т.ч. єдиний соціальний внесок), а питомі нормативи на заміну гусениць і гуми розраховують за ринковими цінами та зональними коефіцієнтами їх заміни. Нормативи на зберігання машин включають витрати на тривале зберігання техніки між сезонами. До витрат на тривале зберігання належать вартість використовуваних матеріалів, оплата праці, амортизація та поточний ремонт місць зберігання (наметів, майданчиків, гаражів, боксів), а також витрати на водозабезпечення, опалення, освітлення тощо.

Контрольні запитання до підрозділу 4.6

1. *Основні складові плану виробництва бізнес-плану сільськогосподарського підприємства.*
2. *Особливості сільського господарства як об'єкта бізнес-планування.*
3. *Проєктування технологій виробництва сільськогосподарської продукції.*
4. *Складання виробничої програми тваринництва.*
5. *Природні та організаційно-економічні умови відтворення стада як основа бізнес-планування тваринництва.*
6. *Послідовність складання виробничої програми по рослинництву.*
7. *Програмування ресурсної урожайності сільськогосподарських культур.*

8. Послідовність розрахунку посівних площ сільськогосподарських культур.
9. Планування потреби у насіннєвому матеріалі.
10. Планування потреби в органічних і мінеральних добривах.
11. Планування потреби у хімічних засобах захисту рослин.
12. План виробництва промислової продукції.
13. Розрахунок потреби в окремих видах сільськогосподарської техніки.
14. Планування амортизаційних відрахувань.
15. Планування витрат на ремонти і технічне обслуговування сільськогосподарської техніки.

4.7. Організаційний план

Цей розділ бізнес-плану присвячено опрацюванню оптимальної організаційної структури сільськогосподарського підприємства, системи його управління та ефективної кадрової політики.

Організаційна структура сільськогосподарського підприємства – це сукупність основних виробничих, допоміжних та обслуговуючих підрозділів, які організовують свою діяльність на основі поділу і кооперації праці. Для зручності сприйняття у бізнес-плані організаційну структуру подають у вигляді схеми (дод. 9).

На відміну від суб'єктів господарювання сфери матеріального виробництва інших галузей економіки (наприклад, промисловості), які, як правило, спеціалізуються на виробництві одного виду продукції або її подібного обмеженого асортименту, сільськогосподарські підприємства характеризуються багатогалузевою організаційною структурою. Це обумовлено дією багатьох факторів – біологічних, організаційно-технологічних, соціально-економічних, фінансових тощо, які існують об'єктивно, взаємодіють між собою, взаємно впливають один на одного і результати господарювання у цілому.

До *біологічних* факторів відносять шкідників і хвороби сільськогосподарських культур та пов'язану з цим необхідність дотримання правильної системи сівозмін. Наприклад, у сприятливих для вирощування цукрових буряків ґрунтово-кліматичних умовах Лісостепу сільськогосподарські підприємства не можуть розширювати їх посіви більше, ніж на 20-25 % сівозмінної площі, оскільки це може призвести до неконтрольованого поширення довгоносика, бурякової гнилі, нематоди та, відповідно, до суттєвого зниження урожайності корене-

плодів. У південних областях України господарства обмежують вирощування соняшнику одним полем у семи-десятипільних сівозмінах, адже збільшення частки його посівів у структурі посівних площ призводить до надмірного виснаження ґрунту, поширення вовчка, хвороб і шкідників та суттєвого погіршення загального фітосанітарного стану агроценозу.

Необхідність формування багатогалузевої організаційної структури сільськогосподарських підприємств також обумовлюється тісними *організаційно-технологічними* зв'язками (взаємозалежністю) між галузями рослинництва і тваринництва. В умовах замкненого технологічного циклу рослинництво є основним постачальником кормів для тваринництва, а тваринництво – органічних добрив для рослинництва.

До *соціально-економічних* факторів необхідності багатогалузевого сільськогосподарського виробництва можна віднести чітко виражену сезонність технологічних процесів (перш за все у рослинництві) та зумовлене цим нерівномірне використання робочої сили, землі та інших засобів виробництва протягом року. Негативним наслідком сезонності виробництва є також нерівномірне надходження грошових коштів від реалізації продукції, що створює *фінансові* труднощі зі здійснення господарствами поточних платежів за місяцями року (виплата заробітної плати, сплата комунальних послуг (електро-, газо-, водопостачання тощо), закупівля оборотних засобів для забезпечення основної виробничої діяльності (пально-мастильні матеріали, засоби захисту рослин і тварин, запасні та ремонтні частини, витратні матеріали), сплата відсотків за кредитами комерційних банків тощо.

Багатогалузеве виробництво також дозволяє уникнути великих економічних втрат господарств у разі зниження урожайності або загибелі окремих сільськогосподарських культур.

Різні галузі якісно неоднорідні і виконують неоднакові функції. Одні з них призначені для одержання переважно товарної продукції, що реалізують за межами сільськогосподарського підприємства, продукцію інших повністю або майже повністю споживають у господарстві. Це дає підстави поділяти галузі на *товарні* та *нетоварні (натуральні)*.

За економічним призначенням галузі сільськогосподарського підприємства поділяють на головні, додаткові та підсобні.

Головна галузь визначає спеціалізацію господарства і займає найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції та, як правило, у структурі валової продукції, витратах праці та виробничих витратах.

Додаткові галузі призначені для виробництва додаткової товарної сільськогосподарської продукції. У господарствах їх організовують з метою створення найбільш сприятливих умов для розвитку головних галузей, наприклад, у зв'язку з необхідністю застосування науково обґрунтованих сівозмін, використання побічної продукції головних галузей тощо.

Поділ галузей на головні і додаткові має до певної міри умовний характер, бо такий поділ можна здійснити тільки у кожному конкретному сільськогосподарському підприємстві. Наприклад, у молочних господарствах-репродукторах виробництво молока є головною галуззю, а відгодівля ВРХ на м'ясо – додатковою (головним чином за рахунок відгодівлі вибракуваних з основного стада корів). Але у спеціалізованих господарствах з вирощування та відгодівлі ВРХ виробництво м'яса – головна галузь, а додатковою може бути виробництво молока (обов'язковим елементом виробничої структури тут є молочна ферма технологічної групи корів, які дають молоко для випоювання телят).

Головне призначення *підсобних* галузей – це побудова раціональної галузевої структури сільськогосподарського підприємства та забезпечення ефективного функціонування головних і додаткових галузей. Це, як правило, несільськогосподарське виробництво. Основними напрямами розвитку підсобних галузей у господарствах є:

- доробка, переробка, зберігання і реалізація сільськогосподарської продукції, що виробляється у господарстві;
- виробництво промислової та іншої продукції з несільськогосподарської сировини і надання культурно-побутових послуг місцевому населенню.

Раціональне й ефективне функціонування галузей сільськогосподарського підприємства можливе лише за умови їх правильного поєднання, яке ґрунтується на певних принципах, що обумовлюють взаємозалежність використання спорідненої продукції, однотипних технічних засобів, рівномірність використання трудових ресурсів протягом року. Основними такими принципами є:

- використання побічної продукції та відходів однієї галузі іншою (солома, полова, сухі стебла кукурудзи, гичка буряків, зерновідходи, висівки, шрот (макуха), нестандартна картопля та овочі, відвійки, гній, пташиний послід тощо);
- можливість зменшення сезонності робіт у рослинництві за рахунок завантаження робітників у зимовий період у підсобних промислових галузях, які технологічно не пов'язані із сільськогосподарським виробництвом, та використання основних робітників цих галузей у напружені періоди робіт у рослинництві (наприклад, на ручних роботах в овочівництві, садівництві, виноградарстві тощо);
- поєднання рослинницьких галузей та окремих груп сільськогосподарських культур з різними термінами виконання агротехнічних заходів (рільництво, польове кормовиробництво, овочівництво, садівництво), що сприяє більш рівномірному і більш повному використанню техніки й робочої сили протягом господарського року;
- взаємоузгодженість використання земельних угідь різними галузями, що сприяє підвищенню родючості ґрунтів за рахунок упровадження різних видів сівозмін;
- рівномірність надходження грошових коштів, що досягається за рахунок такого поєднання галузей, яке дає змогу здійснювати реалізацію товарної сільськогосподарської продукції протягом усього календарного року.

Від раціонального поєднання галузей у сільськогосподарському підприємстві суттєво залежать результати його виробничої діяльності. У кожному господарстві дуже важливим є визначення найбільш ефективного поєднання і розмірів головних, додаткових і підсобних галузей.

Під час оцінювання й вибору оптимального варіанту спеціалізації та поєднання галузей використовують такі основні критерії:

- ✓ обов'язкове виконання плану продажу продукції згідно з договорами (контрактами);
- ✓ максимальне врахування ґрунтово-кліматичних та економічних особливостей господарства;
- ✓ раціональне використання і підвищення родючості сільськогосподарських угідь;

- ✓ раціональне використання трудових ресурсів і зменшення фактора сезонності сільськогосподарського виробництва (особливо у рослинництві);
- ✓ збільшення обсягів виробництва продукції за мінімальних витрат праці та матеріально-технічних ресурсів;
- ✓ досягнення мінімуму капітальних вкладень на одиницю продукції або на одиницю земельної площі чи голову худоби при постійному підвищенні урожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин;
- ✓ забезпечення внутрішніх потреб сільськогосподарського підприємства у продуктах харчування, засобах виробництва, обслуговуванні населення тощо;
- ✓ максимальна прибуткова діяльність сільськогосподарського підприємства у цілому та його окремих галузей.

Визначити раціональне поєднання галузей у сільськогосподарському підприємстві можна двома способами: розрахунковим (традиційним) та економіко-математичним (за допомогою побудови і розв'язання на ЕОМ оптимізаційної моделі).

У сільському господарстві України історично склалися двоступенева, триступенева, чотирьохступенева і змішана (комбінована) організаційні структури.

За *двоступеневої* організаційної структури сільськогосподарське підприємство можна розділити на бригади у галузях рослинництва і тваринництва, а також на допоміжні та обслуговуючі виробництва.

За *триступеневої* організаційної структури господарство можна розділити на територіально розосереджені відділки, які, у свою чергу, поділяють на бригади у галузях рослинництва і тваринництва. При цьому в кожному відділку є всі необхідні допоміжні та обслуговуючі виробництва.

Чотирьохступенева організаційна структура схожа із триступеневою. Четвертим компонентом є виробнича інтеграція з іншими сільськогосподарськими підприємствами.

Змішана (комбінована) організаційна структура може бути представлена дво- або триступеневою організаційною структурою звичайного господарства, яка комбінується з організаційною структурою, наприклад, тваринницького комплексу промислового типу, овочевого комбінату тощо.

У цьому розділі бізнес-плану обов'язково необхідно подати *структуру управління* сільськогосподарським підприємством, за допомогою якої легко зрозуміти, хто кому підпорядкований і як відбувається координація керівників підрозділів і служб (ієрархія і зв'язки). Для зручності сприйняття її також подають у вигляді схеми (дод. 10).

Під час розробки структури управління сільськогосподарського підприємства потрібно враховувати такі принципи її побудови:

- оптимальний розподіл обов'язків;
- ефективне інформаційне забезпечення керівника;
- забезпечення оперативного дієвого контролю;
- єдиноначальність (неприпустимість підпорядкування одного працівника декільком керівникам);
- гнучкість (адаптивність) структури (здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища);
- економічність (структура управління повинна мати стільки рівнів та необхідних підрозділів, скільки може забезпечити ефективне функціонування підприємства).

Опрацювання структури управління сільськогосподарським підприємством здійснюють у декілька етапів. Спочатку формують перелік основних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, облік, контроль і аналіз тощо). За потреби ці функції можна деталізувати (розбити на підфункції).

Кожну з визначених функцій (підфункцій) закріплюють за відповідним структурним підрозділом, який відповідатиме за її реалізацію. При цьому слід ураховувати наступне:

- усі визначені функції (підфункції) необхідно закріпити за конкретними виконавцями, бо інакше їх ніхто не буде виконувати;
- за виконання певної функції має відповідати лише один підрозділ для уникнення дублювання діяльності підрозділів;
- у процесі деталізації функцій (розподілу функції на підфункції) потрібно дотримуватися діапазону контролю (одному керівнику має бути підпорядковано не більше 5-6 підрозділів).

У процесі опрацювання структури управління сільськогосподарського підприємства необхідно домагатися максимального її узго-

дження з рішеннями, прийнятими у попередніх розділах бізнес-плану. Зокрема, у структурі управління слід відобразити рішення щодо технологій виробництва, основних, підсобних і допоміжних підрозділів (план виробництва), служби збуту (план маркетингу) тощо. Крім того, структура управління має відображати поділ повноважень і обов'язків між засновниками підприємства і апаратом управління (наймані менеджери). Вона повинна повністю відповідати принципам системи управління господарством, зафіксованим в установчих документах.

Важливе значення в організаційному плані відводять опрацюванню кадрових питань. Баланс трудових ресурсів розробляють для визначення рівня забезпечення сільськогосподарського підприємства трудовими ресурсами, виявлення нестачі в них або напрямів раціонального використання їх надлишків.

У сільськогосподарському підприємстві вирізняють такі категорії працівників:

- *керівники (менеджери)* – суб'єкти управління, зайняті організаторською діяльністю на підприємстві, наділені визначеними необхідними повноваженнями для прийняття рішень, які несуть всю повноту відповідальності за результати роботи колективу, який вони очолюють. Це керівник загальногосподарської діяльності (керівник господарства (голова правління, директор (генеральний директор) та його заступник; інженер з охорони праці і техніки безпеки; головні спеціалісти усіх служб (агрономічної, зооінженерної, інженерної, економічної, бухгалтерії тощо) та керівники виробничих і обслуговуючих підрозділів (начальники цехів (відділків), керуючі виробничими дільницями, бригадири у рослинництві і тваринництві та їхні помічники (заступники), завідувачі ферм);
- *спеціалісти* – працівники, зайняті виконанням агротехнічних, зоотехнічних, ветеринарних, інженерно-технічних, економічних та інших робіт (агрономи, зооінженери, ветеринарні лікарі, інженери, економісти, бухгалтери тощо);
- *службовці* – працівники (крім керівників і спеціалістів), які займаються підготовкою та оформленням документації, здійснюють облік і контроль, господарське обслуговування

(обліковці, касири, секретарі-друкарки, табельники, диспетчери тощо);

– *робітники* – персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг тощо. Робітників, залежно від участі у процесі створення продукції, поділяють на основних (безпосередньо беруть участь у процесі виготовлення продукції або надання послуг) і допоміжних (виконують функцію обслуговування основного виробництва).

Річний фонд робочого часу одного працівника визначають згідно із законодавчими актами України. Його розраховують так: із 365 днів (кількість календарних днів у році; у високосний рік – 366) відраховують 52 (кількість вихідних днів – неділь), кількість святкових днів і днів релігійних свят за рік, у які не працюють, а також тривалість щорічної оплачуваної відпустки. Одержана різниця становить річний фонд робочого часу одного працівника у днях (365–52–10–24=279).

Для перерахунку цієї величини у людино-години потрібно помножити кількість робочих днів на середньорічну тривалість робочого дня у людино-годинах. При 40-годинному робочому тижні, установленому на підприємствах аграрної сфери незалежно від форми власності і господарювання, середня тривалість робочого дня становить 6,67 год. (40 год. : 6 днів). При цьому можлива диференціація тривалості робочого дня за періодами року, кількістю вихідних і святкових днів, тривалістю чергових відпусток кожної професійної групи працівників, невиходів на роботу через хворобу (за середнім рівнем, що склався за останні три роки) тощо. Під час планування кількості робочих днів на одного зайнятого у сільськогосподарському виробництві враховують також установлений мінімум виходо-днів на рік за окремими категоріями працівників.

Важливим для розробки балансу трудових ресурсів є урахування сезонності сільськогосподарського виробництва і пов’язаної з нею нерівномірністю використання робочої сили за періодами року (у весняно-літній період потреба у робочій силі збільшується, а в осінньо-зимовий – скорочується). Результати господарської діяльності значною мірою залежать від своєчасного виконання сільськогосподарських робіт у напружений період. Нестача робочої сили у цей час може

призвести до негативних наслідків щодо виконання виробничого плану. Тому у бізнес-плані необхідно передбачити заходи щодо забезпечення покриття нестачі робочої сили у найбільш напружені періоди виконання робіт.

У ринкових умовах господарювання кожне сільськогосподарське підприємство самостійно встановлює кількісний склад і фонд оплати праці певних категорій працівників відповідно до прийнятої у господарстві організаційно-виробничої структури, а також з урахуванням завдань і специфіки виробництва.

Під час визначення кількості працівників і фонду оплати праці апарату управління (з урахуванням господарської доцільності та виробничої необхідності) потрібно враховувати галузеву структуру і технологічні особливості виробництва; розміри земельної площі господарства, обсяг та асортимент валової (товарної) продукції; кількість і розташування населених пунктів на території, концентрацію населення у населених пунктах; стан шляхової мережі; засоби зв'язку тощо. Під час планування штату управлінського персоналу враховують також режим роботи підприємства, компактність розташування його території, віддаленість деяких виробничих та обслуговуючих підрозділів від центральної садиби.

Річний фонд оплати праці працівників усіх професій і спеціальностей розраховують множенням їх середньорічної кількості на середньомісячний заробіток і на 12 місяців. За категоріями молодшого обслуговуючого персоналу і постійних працівників (охоронці, прибиральниці тощо), які потребують заміни на час відпустки, до річного фонду включають відпускні. Суму відпускних у розрахунку на одного працівника визначають діленням середньомісячного заробітку на 25,4 і множенням на тривалість відпустки.

Рослинництво є комплексною галуззю сільського господарства, від ефективності функціонування якої великою мірою залежить розвиток інших галузей, особливо тваринництва, оскільки кормова база останнього формується переважно у системі польового кормовиробництва. Рослинництво складається з таких галузей, як рільництво, овочівництво відкритого і захищеного ґрунту, садівництво, виноградарство, луківництво. Кожна з цих галузей представлена однією культурою або групою культур, які відрізняються технологією та організацією виробництва. Технологічний процес щодо кожної культури являє собою сукупність різних прийомів та операцій, які виконують

протягом усього вегетаційного періоду в певній послідовності із залученням специфічних засобів виробництва і різних видів механізованої та ручної праці. Кожна галузь рослинництва чи культура має чітко виражений сезонний характер використання праці.

Основою організації оплати праці у *рослинництві* є тарифна система, яку використовують для розподілу робіт залежно від їхньої складності, а працівників – залежно від їхньої кваліфікації та відповідності за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування і диференціації розмірів заробітної плати.

В умовах ринкової економіки у сільськогосподарських підприємствах будь-яких форм власності та господарювання форми і системи оплати праці, тарифні сітки, розцінки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат фіксуються у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених чинним законодавством, генеральною і галузевими угодами.

Кількість розрядів у тарифній сітці залежить від різноманітності робіт, які вона об’єднує, тому в сільськогосподарських підприємствах можуть діяти різні тарифні сітки. У сучасних умовах в Україні, як правило, застосовують шестирозрядні тарифні сітки (табл. 4.27).

Методику віднесення робіт до різних розрядів основано на бальній оцінці кваліфікаційних ознак. Цим ознакам присвоюють певну кількість балів (розрядів). Прості і легкі роботи належать до нижчих розрядів, а складні та відповідальні – до вищих.

Механізовані роботи мають розряди за стабільною системою. Для кожної ознаки встановлено декілька ступенів, які враховують вид техніки, склад агрегату, умови праці та інші показники. За сумою набраних балів за визначеною шкалою роботи відносять до певного розряду.

4.27. Розміри погодинних тарифних ставок, грн

Категорії працівників	Розряди робіт						Коефіцієнти співвідношень мінімальних гарантованих розмірів тарифних ставок робітників І-го розряду
	I	II	III	IV	V	VI	
Коефіцієнти міжрозрядних співвідношень	1,00	1,09	1,20	1,35	1,55	1,80	
На ручних роботах у рослинництві							1,00
На ручних роботах у тваринництві							1,16
Трактористи-машиністи:							
І група							1,17
ІІ група							1,29
ІІІ група							1,42
Робітники, зайняті на ремонтних і верстатних роботах							1,06

Примітка: Групи з оплати праці трактористів-машиністів установлюють залежно від регіону розташування сільськогосподарського підприємства:

І група – Автономна Республіка Крим (крім гірських і передгірських районів), Запорізька, Дніпропетровська, Миколаївська, Одеська, Херсонська області;

ІІ група – Вінницька, Луганська, Донецька, Кіровоградська, Полтавська, Тернопільська, Харківська, Черкаська, Чернівецька (крім гірських і передгірських районів), лісостепові підприємства Житомирської, Київської, Львівської, Сумської, Хмельницької та Чернігівської областей;

ІІІ група – Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Рівненська області; гірські та передгірські підприємства АР Крим, Львівської та Чернівецької областей; поліські підприємства Житомирської, Київської, Львівської, Сумської, Хмельницької, Чернігівської областей.

Ринковий механізм господарювання забезпечує раціональне функціонування сільськогосподарських підприємств, сприяє формуванню систем оплати праці, які стимулюють суворе дотримання технологічних вимог і термінів виконання агротехнічних заходів, раціональне використання ресурсів виробництва, підвищення кваліфікації, прагнення досягти високих кінцевих результатів. Тому господарства на основі тарифної системи оплати праці розробляють додаткові механізми матеріального стимулювання працівників рослинництва, які враховують технологічні особливості галузі, передусім сезонність виробництва, необхідність виконання польових робіт у стислі терміни, складність сучасних технологічних комплексів, велику диференціа-

цію технологій і засобів виробництва тощо. Ці механізми відображують у системі додаткових доплат, надбавок і підвищених оплат за специфічні та складні умови праці, досягнення високих кількісних та якісних показників роботи, підвищення кваліфікації, тривалий стаж роботи за спеціальністю у господарстві. За таких умов загальний фонд оплати праці по окремій сільськогосподарській культурі буде складатися з суми усієї нарахованої основної і додаткової оплати (табл. 4.28).

4.28. Розрахунок загального фонду оплати праці по сільськогосподарській культурі (розраховують за технологічною картою)

Види оплати праці	Трактористи-машиністи	Робітники на ручних роботах	Усього
Оплата праці за тарифом			
Доплата за продукцію			
Надбавка при роботі на гусеничних тракторах і особливо складній техніці		×	
Надбавка на роботах із шкідливими умовами праці			
Підвищена оплата на збиранні урожаю			
Надбавка за класність і звання		×	
Додаткова оплата (заохочення) за якість і строки виконання робіт			
Фонд оплати відпусток			
Надбавка за безперервний стаж роботи за спеціальністю в господарстві			
. . .			
Загальний фонд оплати праці			
Норматив оплати праці в розрахунку на 1 га			

Нарахування на оплату праці справляють у вигляді єдиного соціального внеску (ЄСВ), вони становлять 22 %.

Середньорічну кількість працівників рослинництва визначають діленням витрат праці за видами робіт (механізовані або ручні) на річний фонд робочого часу одного робітника (у людино-годинах). Отримані величини середньорічної кількості працівників разом із річним фондом оплати праці переносять до відповідної таблиці бізнес-плану (дод. 11).

Витрати праці у *тваринництві* розраховують за кожним видом тварин і птиці, на підставі їхнього середньорічного поголів'я і технічно обґрунтованих норм обслуговування. Кількість основних робіт-

ників тваринництва визначають діленням середньорічного поголів'я за видами тварин і птиці на норму обслуговування за кожним видом.

Кількість підмінних робітників за 6-денного робочого тижня визначають у розмірі 30,8 % (86 : 279 × 100) від загальної кількості основних робітників. У кожній виробничій групі тварин за календарний рік основний робітник відпрацьовує 279 днів, а підмінний – 86 (52 вихідні дні (неділі), 10 днів загальнодержавних та релігійних свят, роботу в які не проводять, та 24 дні відпустки основного робітника).

Для визначення норм обслуговування, відповідно до організаційно-технічних умов сільськогосподарського підприємства, можна використовувати галузеві типові норми обслуговування тварин і птиці, опубліковані у спеціальній довідково-нормативній літературі.

Крім найбільш поширеного у практиці нормативного методу визначення норм обслуговування тварин, у сільськогосподарському підприємстві норми також можна розраховувати за матеріалами спостережень, що проводять спеціалісти господарства. На основі спостережень визначають середньорічні нормативи часу на виконання окремих трудових процесів. Нормативи часу на відпочинок, особисті потреби та виконання разових робіт доцільно брати з нормативних таблиць, розміщених у збірниках типових норм обслуговування тварин і птиці.

Загальний річний фонд оплати праці у тваринництві визначають за кожною категорією робітників. До нього входять:

- оплата за тарифом;
- доплата за продукцію;
- надбавка за класність і звання;
- оплата за роботу у святкові дні;
- додаткова оплата (заохочення) за якість продукції та збереження молодняку;
- фонд оплати відпусток;
- надбавка за безперервний стаж роботи за спеціальністю у господарстві.

Під час розрахунку річного фонду оплати праці слід ураховувати, що постійним підмінним операторам машинного доїння та операторам, які обслуговують маточне поголів'я свиней, розцінки за одиницю продукції підвищують на 10 % (або їм виплачують 110 % середнього заробітку працівників, яких вони підміняють).

Оплату праці трактористів-машиністів, які постійно працюють у тваринництві (навантаження, доставка, роздавання кормів тощо), здійснюють за четвертим розрядом відповідної групи ставок сітки механізованих робіт.

Для працівників підсобних промислових виробництв (цехів), допоміжних та обслуговуючих підрозділів, житлово-комунального господарства, закладів громадського харчування фонд оплати праці визначають за посадовими окладами, а для робітників з відрядною оплатою праці – за нормами виробітку і тарифними ставками.

Також планують обсяг підготовки та підвищення кваліфікації кадрів безпосередньо у сільськогосподарському підприємстві та за його межами. Підготовку робітничих кадрів у господарстві планують з використанням таких механізмів, як виробниче учнівство, наставництво, проведення агрозоотехнічного і механізаторського навчання (табл. 4.29).

4.29. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів

Категорії працівників	Підготовка			Підвищення кваліфікації		
	кількість, осіб	тривалість навчання	витрати, тис.грн	кількість, осіб	тривалість навчання	витрати, тис.грн
На підприємстві						
Робітничі професії – усього		×			×	
У тому числі: …						
За межами підприємства						
Робітничі професії – усього		×			×	
У тому числі: …						
Спеціалісти – усього		×			×	
У тому числі: …						
Усього	×	×		×	×	

Постійне удосконалення технологій у тваринництві і рослинництві, ускладнення конструкцій сільськогосподарської техніки та обладнання, насичення їх інноваційними засобами електроніки й обчислювальної техніки висувають принципово інші вимоги до якісних характеристик виконавців, зайнятих у технологічному процесі виробництва продукції. Сьогодні їхня теоретична і практична підготовка має відбуватись у спеціалізованих професійно-технічних навчальних центрах, навчально-курсових комбінатах, дилерських центрах поста-

чальників складної сільськогосподарської техніки та обладнання тощо. Підготовку робітничих кадрів планують в аспекті всіх професій (трактористи-машиністи, комбайнери, робітники ремонтних служб, оператори з обслуговування обладнання тваринницьких ферм тощо), а спеціалістів – в аспекті спеціальностей у закладах вищої освіти з відривом і без відриву від виробництва.

Мінімальний обсяг підготовки трактористів-машиністів і комбайнерів визначається додатковою потребою в них у найбільш напружені періоди виробництва, організацією дво- і тризмінної роботи та підміною працівників під час відпусток. При цьому слід урахувати необхідність підвищення рівня кваліфікації як механізаторських кадрів, так і робітників інших професій (підвищення класності, виробничого розряду, опанування навичок роботи на нових моделях і модифікаціях техніки й обладнання тощо).

Контрольні запитання до підрозділу 4.7

1. *Особливості опрацювання організаційної структури сільськогосподарського підприємства.*
2. *Фактори, що впливають на формування організаційної структури сільськогосподарського підприємства.*
3. *Класифікація та економічний зміст галузей сільськогосподарського підприємства.*
4. *Принципи спеціалізації та оптимального сполучення галузей.*
5. *Типи організаційних структур сільськогосподарського підприємства.*
6. *Принципи побудови структури управління сільськогосподарського підприємства.*
7. *Категорії працівників сільськогосподарського підприємства.*
8. *Планування фонду робочого часу працівників.*
9. *Загальні принципи планування кількості працівників і фонду заробітної плати.*
10. *Організація оплати праці у рослинництві.*
11. *Тарифна система оплати праці.*
12. *Організація оплати праці у тваринництві.*
13. *Організація оплати праці у підсобних промислових виробництвах (цехах), допоміжних та обслуговуючих підрозділах.*
14. *Планування підготовки кадрів і підвищення кваліфікації усіх категорій працівників.*

4.8. Фінансовий план

У фінансовому плані узагальнюються основні результати усіх попередніх розділів бізнес-плану у грошовому обчисленні. У процесі складання фінансового плану вирішують такі основні завдання організації фінансової діяльності виробничого підприємства:

- економне витрачання коштів;
- виявлення та мобілізація резервів зростання доходності господарської діяльності за рахунок поліпшення використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів;
- покриття запланованих витрат за рахунок власних доходів;
- повне виконання фінансових зобов'язань (погашення кредитів та сплата відсотків за користування ними);
- визначення напрямів ефективного вкладення фінансових ресурсів, оцінка рівня ефективності їх використання;
- створення у визначених розмірах фондів підприємства.

Основною метою складання фінансового плану на плановий рік є взаємоузгодження доходів і витрат у плановому році. У разі перевищення доходів над витратами їх надлишок направляють до резервного фонду.

Під фінансовим плануванням розуміють визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення запланованої виробничо-господарської діяльності підприємства, а також джерел їх надходження. Основними принципами фінансового планування на сільськогосподарському підприємстві є:

- наукова обґрунтованість, яка передбачає проведення розрахунків фінансових показників на основі затверджених методик з урахуванням передового досвіду і традицій планування; використання засобів електронно-обчислювальної техніки та економіко-математичних методів, які передбачають багатоваріантність розрахунків і вибір оптимального з них;
- єдність фінансової політики, єдина методологія розрахунку фінансових показників, єдиний підхід до розподілу фінансових ресурсів тощо;
- безперервність планування, яка передбачає взаємозв'язок довгострокових (перспективних), поточних (річних) і оперативних фінансових планів;

- стабільність, тобто незмінність у межах визначених резервів показників фінансових планів.

Фінансовий план складається з таких частин:

- ✓ розрахунок надходжень грошових коштів і результатів від реалізації продукції (робіт, послуг);
- ✓ розрахунок прибутку, валового і чистого доходу;
- ✓ нормування потреби в оборотних коштах і джерела їх покриття;
- ✓ розрахунок потреби у короткострокових кредитах;
- ✓ витрати на формування основного стада і джерела їх покриття;
- ✓ розрахунок витрат на сплату відсотків за банківський кредит;
- ✓ баланс надходжень і витрат коштів.

Розрахунок надходжень грошових коштів і результатів від реалізації продукції (робіт, послуг) є визначальним документом фінансового плану, в якому прогнозують зведений результат від реалізації товарної продукції, виконання робіт і надання послуг на сторону. На основі цих показників будують усі інші фінансові розрахунки бізнес-плану.

До загального обсягу реалізації продукції сільськогосподарського підприємства включають всю товарну продукцію, яку реалізують за контрактами переробним і заготівельним підприємствам, комерційно-посередницьким структурам, у роздрібній торговельній мережі, закладам громадського харчування, працівникам господарства; видають натурою в рахунок оплати праці та як орендну плату за земельні і майнові паї тощо. Обсяги продукції, що підлягають реалізації, слід узгоджувати з іншими розділами бізнес-плану, зокрема з виробничими програмами з рослинництва, тваринництва, підсобних промислових, допоміжних та обслуговуючих виробництв; планом ринкової діяльності і планом маркетингу (дод. 12).

Для визначення суми виручки за кожним каналом реалізації кожного виду продукції (робіт, послуг) опрацьовують відповідні підходи до ціноутворення. У контрактах на продаж оптових партій закладають договірні ціни, коригування яких оговорюють у відповідних розділах контрактів залежно від виду продукції, термінів виконання зобов'язань, умов постачання тощо (відповідні процедури ретельно опрацьовують у маркетинговому плані). Реалізація у роздрібній торговельній мережі (у магазинах, на міських (селищних) ринках, ярмар-

ках тощо) відбувається, як правило, за цінами, що склалися на відповідному регіональному ринку в певний період часу. Продаж працівникам та пенсіонерам господарства, а також видачу в рахунок оплати праці та як орендної плати за земельні та майнові паї проводять за цінами, рівень яких оговорюють у відповідних нормативних документах (колективний договір, положення про оплату праці працівників сільськогосподарського підприємства, договори на оренду земельних і майнових паїв). Дуже часто за цим каналом перерозподілу ціни на продукцію (роботи, послуги) встановлюють на рівні планової собівартості або на рівні фактичної собівартості, що склалася у господарстві минулого року.

Виробнича собівартість реалізованої продукції (послуги, роботи) визначається множенням собівартості її одиниці на обсяг реалізації. Після розрахунку виробничої собівартості усіх видів реалізованої продукції (робіт, послуг) та надходжень коштів від її реалізації визначають остаточний фінансовий результат у плановому році.

Після завершення розрахунків надходження коштів від реалізації продукції (робіт, послуг) у цілому за плановий рік на наступному етапі їх деталізують за місяцями. Спочатку на основі даних плану ринкової діяльності, з урахуванням сезонності сільськогосподарського виробництва, складають циклограму реалізації продукції (робіт, послуг) (табл. 4.30).

4.30. Циклограма реалізації продукції, робіт, послуг

Види продукції, робіт, послуг та канали реалізації	М	і	с	я	ц	і							Усього за рік
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Зерно пшениці: 1.													
2.													
3.													
Насіння соняшнику: 1.													
2.													
3.													
Молоко: 1.													
2.													
3.													
. . .													
1.													
2.													
3.													

На наступному етапі за даними плану маркетингу складають прогноз цін на окремі види продукції (робіт, послуг) за окремими каналами реалізації, з урахуванням їхніх сезонних коливань під впливом попиту і пропозиції та інших умов ринкової діяльності (табл. 4.31).

4.31. Прогноз цін за видами продукції (робіт, послуг) та каналами реалізації, грн

Види продукції, робіт, послуг та канали реалізації	Місяці												У середньому за рік
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Зерно пшениці:													
1.													
2.													
3.													
Насіння соняшнику:													
1.													
2.													
3.													
Молоко:													
1.													
2.													
3.													
. . .													
1.													
2.													
3.													

Потім розраховують загальні надходження грошових коштів від реалізації продукції (робіт, послуг) за місяцями планового року та за рік у цілому (табл. 4.32).

Для більш наочного сприйняття динаміку надходження грошових коштів від реалізації продукції (робіт, послуг) у господарстві доцільно відобразити у формі графіка або циклограми.

На підставі розрахунків помісячного надходження грошових коштів від реалізації продукції (робіт, послуг), а також нормативної потреби у них на придбання сировини і матеріалів та оплату рахунків за роботи і послуги, надані сільськогосподарському підприємству сторонніми підприємствами та організаціями, складають прогноз руху грошових коштів за місяцями планового року наростаючим підсумком з початку року (дод. 13). Цей прогноз також рекомендовано зображувати у формі графіка.

4.32. Циклограма надходження грошових коштів від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн

Види продукції, робіт, послуг та канали реалізації	Місяці												Усього за рік
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Зерно пшениці: 1.													
2.													
3.													
Насіння соняшнику: 1.													
2.													
3.													
Молоко: 1.													
2.													
3.													
. . .													
1.													
2.													
3.													
Усього по підприємству													

Розрахунок прибутку, валового і чистого доходу здійснюють за усіма видами товарної продукції (робіт, послуг) сільськогосподарського підприємства у плановому році (дод. 14).

Грошові надходження за рахунок державного регулювання цін відображують відповідно до чинних нормативно-правових актів та затверджених загальнодержавних і регіональних програм розвитку галузі (наприклад, система доплат з державного бюджету за зданий на переробні підприємства молодняк великої рогатої худоби і свиней великих вагових кондицій тощо).

Розрахунки акцизного збору також виконують відповідно до вимог чинного законодавства.

Витрати на виробництво продукції беруть з виробничих програм рослинництва, тваринництва, підсобних промислових, допоміжних та обслуговуючих виробництв.

Адміністративні витрати сільськогосподарського підприємства складаються з витрат на організацію його діяльності (корпоративні й адміністративні витрати) та витрат, що не включають до виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) (табл. 4.33).

4.33. Адміністративні витрати, грн

В и д и в и т р а т	Сума
Загальні корпоративні витрати (організаційні витрати, витрати на проведення річних зборів, представницькі витрати тощо)	
Витрати на службові відрядження й утримання апарату управління підприємством та іншого адміністративного персоналу	
Витрати на утримання основних засобів та інших матеріальних необоротних активів адміністративного призначення (операційна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона)	
Винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна тощо)	
Витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, телекс, факс тощо)	
Амортизація нематеріальних активів адміністративного використання	
Витрати на рішення судових спорів	
Податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що включають до виробничої собівартості продукції, робіт, послуг)	
Плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків	
Інші витрати адміністративного призначення	
…	
У с ь о г о	

Ці витрати відносять безпосередньо на фінансові результати діяльності підприємства.

Витрати на збут – це витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (робіт, послуг). За різними видами продукції сільськогосподарського підприємства за окремими статтями вони можуть значно різнитися (табл. 4.34).

Ці витрати відносять на фінансові результати діяльності підприємства. На рівень витрат на збут впливають такі особливості різних видів сільськогосподарської продукції:

- здатність до транспортування на великі відстані (транспортабельні і малотранспортабельні);
- особливості зберігання (тривалого зберігання і такі, що швидко псуються);
- фізико-механічні властивості (тверді, рідкі);
- способи транспортування та організації навантажувально-розвантажувальних робіт (навалочні, насипні, наливні, штучні);
- габаритність (довгі, негабаритні).

4.34. Витрати на збут, грн

Статті витрат	Сума
Витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах	
Витрати на ремонт тари для зберігання продукції	
Оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, які забезпечують збут	
Витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг)	
Витрати на підготовку товарів перед продажем	
Витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом	
Витрати на утримання основних засобів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона)	
Витрати на транспортування, перевантаження і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги	
Витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування	
Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг	
…	
Усього	

Крім того, на ефективність збутової діяльності сільськогосподарських підприємств суттєво впливають особливості логістики – відстань перевезень і стан шляхової мережі.

Загальний фінансовий результат розраховують також з урахуванням інших витрат операційної діяльності, фінансових витрат, втрат від участі в капіталі та інших витрат, що покриваються за рахунок прибутку (табл. 4.35, 4.36, 4.37 і 4.38).

4.35. Інші витрати операційної діяльності, грн

Види витрат	Сума
Витрати на дослідження та розробки	
Собівартість іноземної валюти, що може бути реалізована	
Собівартість виробничих запасів, що можуть бути реалізовані	
Сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів	
Втрати від операційної курсової різниці	
Втрати від знецінення запасів	
Нестачі і втрати від псування цінностей	
Визнані штрафи, пеня, неустойка	
Витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення	
Інші витрати операційної діяльності	
…	
Усього	

Фінансові витрати являють собою витрати на сплату відсотків (за користування отриманими кредитами, випущеними облігаціями, фінансовою орендою тощо) та інші витрати підприємства, пов'язані із залученням позикового капіталу.

4.36. Фінансові витрати, грн

Види витрат	Сума
Відсотки за кредит	
Інші фінансові витрати	
…	
Усього	

4.37. Втрати від участі у капіталі, грн

Види витрат	Сума
Втрати від інвестицій в асоційовані підприємства	
Втрати від спільної діяльності	
Втрати від інвестицій у дочірні підприємства	
…	
Усього	

4.38. Інші витрати, що покривають за рахунок прибутку, грн

Види витрат	Сума
Собівартість реалізованих фінансових інвестицій	
Собівартість реалізованих необоротних активів	
Собівартість реалізованих майнових комплексів	
Втрати від неопераційних курсових різниць	
Сума уцінки необоротних активів і фінансових інвестицій	
Витрати на ліквідацію необоротних активів (розбирання, демонтаж тощо)	
Залишкова вартість ліквідованих (списаних) необоротних активів	
Інші витрати звичайної діяльності	
…	
Усього	

На остаточному етапі розрахунків планують розподіл чистого доходу (табл. 4.39).

Рівень рентабельності визначають як відношення суми прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до її повної (комерційної) собівартості, помноженої на 100.

Норму прибутку розраховують діленням суми прибутку від господарської діяльності на середньорічну вартість основних виробничих і нормованих оборотних засобів.

4.39. Розподіл чистого доходу, грн

Показники	План
Витрати на оплату праці: постійних працівників	
найманих і залучених працівників	
Єдиний соціальний внесок	
Чистий дохід	
Із загальної суми чистого доходу буде використано на: покриття нормативу власних оборотних коштів (_____ %)	
покриття витрат на формування основного стада (_____ %)	
капітальні вкладення (_____ %)	
формування резервного фонду (_____ %)	
Рівень рентабельності, %	
Норма прибутку, %	

Нормування потреби в оборотних коштах і джерела їх покриття. Метою нормування потреби в оборотних коштах є визначення та економічне обґрунтування мінімальної потреби сільськогосподарського підприємства у грошових коштах, які необхідні для здійснення безперервного процесу виробництва продукції (дод. 15). Обсяги власних оборотних коштів визначають на підставі виробничих програм окремих галузей і витрат на виробництво продукції. Якщо господарство не запланує достатні обсяги власних оборотних коштів, то буде змушене залучати додаткові позики, що призведе до зменшення доходів. Якщо ж нормативи власних оборотних коштів будуть завищені, то господарство позбудеться можливості нарощувати вільний залишок грошових коштів, необхідних для господарського маневру.

Власні оборотні кошти доцільно виділяти на витрати виробництва і запаси товарно-матеріальних цінностей, які у плановому році не відшкодовуються виручкою від реалізації продукції та відносяться на вартість продукції майбутніх періодів.

Для розрахунку нормативів власних оборотних коштів необхідно мати таку вихідну інформацію щодо сільськогосподарського підприємства у плановому році:

- витрати на сівбу озимих культур, оранку на зяб, сівбу (садіння) і вирощування багаторічних сільськогосподарських культур та інші витрати на незавершене виробництво;
- потреба у насінні та його вартість;

- потреба у кормах та їхня вартість;
- поголів'я молодняку на кінець року, вартість однієї голови на початок року, витрати на утримання однієї голови протягом року;
- вартість придбання і доставки до господарства різних видів пально-мастильних матеріалів і палива (твердого, газогенераторного тощо), мінеральних добрив, хімічних засобів захисту рослин, ветеринарних препаратів і засобів для дезінфекції;
- наявність власних оборотних коштів на початок року, сталі пасиви, власні кошти за статтями.

Для розрахунку загального нормативу власних оборотних коштів щодо незавершеного виробництва під урожай майбутніх років слід визначити норму оборотних коштів за кожним окремим видом незавершеного виробництва.

Щодо виробничих запасів (насіння і посадковий матеріал, корми і підстилка, добрива, засоби захисту рослин і тварин, сировина і матеріали, запасні частини і матеріали для ремонтів, тара, тарні та пакувальні матеріали, паливо, будівельні матеріали для потреб основної діяльності, малоцінні предмети і такі, що швидко зношуються) норматив власних оборотних коштів визначають як добуток суми запланованого споживання зазначених засобів (у грошовому обчисленні) на встановлену норму запасу.

Норматив на насіння (посадковий матеріал) визначають на основі його загальної потреби, планової виробничої собівартості 1 ц, витрат на доставку з поля, доробку (сушіння, сортування, калібрування, затарювання) і зберігання. Якщо господарство не вирощує власного насіння (кукурудзи, цукрових буряків, соняшнику, овочів тощо), норматив оборотних коштів на куповане насіння визначають з урахуванням ціни, витрат на доставку в господарство, доробку і зберігання. Для ярих зернових норму запасу приймають в обсязі 15 % від річної потреби у насінні.

Запаси кормів власного виробництва планують в обсягах, необхідних для забезпечення повноцінної годівлі сільськогосподарських тварин і птиці від урожаю поточного року до урожаю майбутнього року, а також для створення страхових запасів. При цьому враховують, що після збирання врожаю зернових і кормових культур у господарстві утворюються великі сезонні запаси кормів, які спожива-

ються поступово протягом тривалого періоду, а вартість спожитих кормів відшкодовується вартістю отриманої тваринницької продукції, тому власні оборотні кошти спрямовують тільки на створення страхових запасів.

Норматив власних оборотних коштів, потрібних для створення страхових запасів кормів і підстилки, визначають як добуток обсягу страхового запасу на планову собівартість 1 ц відповідного виду корму і підстилки. Для різних видів кормів норматив оборотних коштів від загальної потреби, необхідний для створення страхових запасів, приймають на рівні:

- концентровані корми (комбікорм, зерно, зерновідходи, трав'яне борошно) – 8,3 %;
- грубі корми (сіно, сінаж, солома кормова) – 20 %;
- соковиті корми (силос) – 30 %;
- інші корми (мінеральні тощо) – 8,3 %;
- підстилка – 15 %.

Норматив власних оборотних коштів, потрібних для забезпечення планового поголів'я молодняку і тварин на відгодівлі, визначають як добуток вартості однієї голови на кількість голів, визначених на кінець планового року за плановим оборотом стада.

На основі розрахунку нормативу власних оборотних коштів за окремими видами у грошовому обчисленні розраховують загальну потребу у власних оборотних коштах на кінець планового року.

До джерел покриття нормативу оборотних коштів належать:

- власні оборотні кошти на початок планового року (прибуток, виручка від ліквідації основних засобів тощо);
- сталі пасиви (табл. 4.40);
- вартість запасних частин та інструментів, що надходитимуть разом з машинами й обладнанням, які планують придбати за рахунок капітальних вкладень;
- інші власні кошти господарства.

Якщо планова величина джерел покриття оборотних коштів перевищує норматив, утворюється надлишок оборотних коштів, який відображують у відповідному рядку. Цей надлишок може виникнути внаслідок збільшення сталих пасивів, скорочення нормативу, зумовленого зменшенням обсягів виробництва, зниженням собівартості продукції власного виробництва і закупівельних цін на матеріально-

технічні ресурси. Надлишок власних оборотних коштів спрямовують на сплату заборгованості банку за позиками та на інші планові заходи, що фінансують за рахунок фонду нагромадження.

4.40. Розрахунок сталих пасивів, які спрямовують на покриття нормативу власних оборотних коштів, грн

П о к а з н и к	План на 20 ___ р.	План на 20 ___ р.	Приріст (+), скорочення (-)
Фонд оплати праці (у т.ч. єдиний соціальний внесок), який ураховують у розрахунку сталих пасивів			
Одноденна оплата праці (у т.ч. єдиний соціальний внесок)			
Заборгованість працівникам з оплати праці			
Резерв на покриття майбутніх витрат			
Кредиторська заборгованість інших організацій з оплати продукції при її частковій готовності			
Заборгованість постачальникам за акцептованими платіжними вимогами			
Заборгованість за поставками			
Економія у незавершеному будівництві			
. . .			
Інші сталі пасиви			
Усього			
У тому числі за кварталами:			
I			
II			
III			
IV			

Прибуток сільськогосподарського підприємства спрямовують, у першу чергу, на приріст нормативу власних оборотних коштів, з урахуванням запланованої величини такого приросту та наявності інших джерел фінансування цих витрат.

Розрахунок потреби у короткострокових кредитах. Сільськогосподарське підприємство здійснює розрахунки потреби у короткострокових кредитах на підставі планових витрат на виробництво, запасів товарно-матеріальних цінностей, виходу продукції без поділу на об’єкти кредитування, з урахуванням сукупного нормативу оборотних коштів (табл. 4.41).

4.41. Розрахунок потреби сільськогосподарського підприємства у короткострокових кредитах банку на 20 ___ р., грн

П о к а з н и к и	1 січня	1 квітня	1 липня	1 жовтня	1 січня
Формування оборотних засобів виробництва – усього					
У т.ч.: …					

Короткострокове кредитування сільськогосподарських підприємств планують з урахуванням сукупного нормативу власних оборотних коштів.

Правильне планування кредиту дозволяє своєчасно та у повному обсязі забезпечити господарство кредитними коштами, необхідними йому для здійснення запланованої господарської та комерційної діяльності, сприяє зміцненню режиму економії, підсилює дію кредиту на процес господарювання.

Розрахунок витрат на сплату відсотків за банківський кредит. Обсяги короткострокових кредитів і терміни їх повернення визначають у кредитних договорах, укладених сільськогосподарським підприємством з комерційними банками. Одержання позик у кредитному договорі передбачається поквартально.

Заборгованість за позиками на кінець року розраховується відніманням від заборгованості на початок року сум кредитів, що підлягають сплаті у плановому році, і додаванням кредитів, що планується одержати у плановому році (табл. 4.42).

4.42. Розрахунок витрат на оплату відсотків за банківський короткостроковий кредит, грн

Коротко-строкові кредити	Ставка відсотка, %	Плановий рік				Середньо-річна заборгованість	Витрати на оплату відсотків
		заборгованість на початок року	підлягає погашенню	буде одержано	заборгованість на кінець року		
А	1	2	3	4	5	6	7
Строкові							
Прострочені							
Усього	×					×	

Середньорічну заборгованість за позиками для обрахунку витрат на оплату відсотків під час складання фінансового плану доцільно визначати розрахунком середньозваженої арифметичної величини кредитних вкладень: до заборгованості на початок планового року додають позики, що будуть отримані протягом року (добуток суми кредиту і кількості місяців з дня його одержання до кінця року, поділений на 12 міс.) і віднімають позики, які будуть сплачені (добуток суми кредиту і кількості місяців від строку його повернення до кінця року, поділений на 12 міс.).

Витрати на оплату відсотків за користування кредитами банку визначають як добуток середньорічної заборгованості за позиками на відсоткову ставку, поділену на 100.

У фінансовому плані також зазначають перелік кредиторів і терміни повернення короткострокових кредитів протягом планового року (табл. 4.43).

4.43. Кредитори і терміни повернення короткострокових кредитів у 20 ___ р., тис. грн

Кредитори	Покриття потреби за кварталами				П о в е р н е н н я			
	I	II	III	IV	термін	с у м а		
						кредитів	відсотки	усього
…								
Усього								

Усі питання, пов’язані з плануванням і погашенням кредитів, оформленням депозитних рахунків тощо вирішуються на підставі кредитних договорів між сільськогосподарським підприємством і комерційними банками.

Баланс надходжень і витрат коштів є заключним етапом складання фінансового плану. Порівнюючи підсумки надходження і витрати коштів за кварталами і разом за плановий рік, виявляють їх надлишок або сезонну нестачу у цілому по сільськогосподарському підприємству. Нестачу власних коштів в окремі періоди року покривають короткостроковими кредитами комерційних банків (дод. 16).

Залишок коштів на поточних рахунках і у касі на початок планового року і початок I кварталу визначають на підставі звітних даних за попередній рік. На початок і кінець наступних кварталів відповідно до правил ведення касових операцій планують мінімум грошових коштів у касі та залишків на поточних рахунках. Ці показники, на

відміну від інших статей плану, не відображають руху коштів, а лише фіксують суми, які залишаються невкладеними у виробництво на початок і кінець періоду. Тому за цими статтями річні суми не можуть бути підсумками квартальних.

Суми грошових надходжень за окремими джерелами беруть з відповідних розділів (таблиць) бізнес-плану. Асигнування з бюджету планують у розмірі сум, які виділяють на цільові спеціальні заходи (табл. 4.44).

4.44. Бюджетні асигнування, грн

П о к а з н и к и	С у м а
Асигнування з державного бюджету – усього	
У т.ч.: капітальні вкладення	
операційні витрати	
дотації та компенсації	
з них за напрямами: …	
Асигнування з місцевих бюджетів – усього	
У т.ч.: капітальні вкладення	
операційні витрати	
утримання соціальної інфраструктури села	
дотації та компенсації	
з них за напрямами: …	

Суми надходжень грошових коштів, не відображені у попередніх рядках балансу, планують у рядку «Інші надходження».

Суми платежів до бюджету і суми операційних витрат планують за рекомендованими формами (дод. 17, табл. 4.45).

Виплати за акціями (пайовими внесками) акціонерам (засновникам) планують відповідно до затвердженого в установчих документах сільськогосподарського підприємства порядку.

Загальна сума витрат у балансі надходжень і витрат коштів повинна відповідати сумі показників, розрахованих в інших розділах (таблицях) бізнес-плану. У разі покриття планових витрат у балансі показують залишок власних коштів на кінець року.

4.45. Операційні витрати, грн

В и д и р о б і т	С у м а
Оплата робіт з докорінного поліпшення земель	
Хімічна паспортизація земель	
Державна програма селекції у тваринництві	
Заходи боротьби зі шкідниками та хворобами с.-г. рослин	
Протиепізоотичні заходи	
Підтримка виробництва продукції тваринництва	
Державна програми селекції в рослинництві	
Послуги з лісівництва (лісовпорядкування та інші роботи щодо організації лісового та мисливського господарства, проектно-вишукувальні роботи, лісогосподарські роботи, лісокультурні роботи, гідролісомеліоративні та лісоосушувальні роботи)	
Усього	

Контрольні запитання до підрозділу 4.8

1. *Основні завдання складання фінансового плану бізнес-плану.*
2. *Основні принципи фінансового планування у сільськогосподарському підприємстві.*
3. *Складові частини фінансового плану.*
4. *Розрахунок надходжень грошових коштів і результатів від реалізації продукції (робіт, послуг).*
5. *Складання циклограми реалізації продукції (робіт, послуг).*
6. *Прогнозування цін на окремі види продукції (робіт, послуг) за окремими каналами реалізації.*
7. *Розрахунок загальних надходжень грошових коштів від реалізації продукції (робіт, послуг) за місяцями планового року та за рік у цілому.*
8. *Розрахунок прибутку, валового і чистого доходу.*
9. *Планування адміністративних витрат.*
10. *Планування витрат на збут.*
11. *Планування інших витрат операційної діяльності.*
12. *Планування фінансових витрат.*
13. *Планування втрат від участі у капіталі.*
14. *Планування інших витрат, що покриваються за рахунок прибутку.*
15. *Розподіл чистого доходу.*

16. Нормування потреби в оборотних коштах і джерела їх покриття.
17. Інформаційне поле для розрахунку нормативів власних оборотних коштів.
18. Особливості нормування окремих видів виробничих запасів.
19. Джерела покриття нормативу оборотних коштів.
20. Розрахунок сталих пасивів, які спрямовують на покриття нормативу власних оборотних коштів.
21. Планування потреби у короткострокових кредитах.
22. Планування витрат на сплату відсотків за банківський кредит.
23. Баланс надходжень і витрат коштів.
24. Планування бюджетних асигнувань.
25. Планування операційних витрат.

4.9. План інвестицій

Відповідно до чинного законодавства *інвестиції* – це усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладають в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток (доход) і/або досягається соціальний та екологічний ефект. Такими цінностями можуть бути:

- кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери (крім векселів);
- рухоме та нерухоме майно (будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності);
- майнові права інтелектуальної власності;
- сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок і виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих («ноу-хау»);
- права користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права;
- інші цінності.

Інвестиційна діяльність – це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій. Вона може здійснюватися за рахунок:

- власних фінансових ресурсів підприємства (прибуток, амортизаційні відрахування, відшкодування збитків від аварій, стихійного лиха, грошові кошти з господарських фондів розвитку тощо);
- позикових фінансових ресурсів (банківські кредити, випуск облігацій);
- залучених фінансових ресурсів інвесторів (пайові та інші внески громадян та юридичних осіб, кошти, одержані від продажу акцій);
- бюджетних інвестиційних асигнувань;
- безоплатних та благодійних внесків, пожертвувань організацій, підприємств і громадян.

Інвестиції, що спрямовують на створення (придбання), реконструкцію, технічне переоснащення основних засобів, очікуваний строк корисної експлуатації яких перевищує один рік, здійснюють у формі капітальних вкладень.

Сільськогосподарські підприємства самостійно планують обсяги капітальних вкладень, зважаючи на власну потребу у будівництві об'єктів виробничого і невиробничого призначення, придбанні сільськогосподарської техніки тощо, а також реальні джерела фінансування (табл. 4.46).

Капітальні вкладення включають усі види витрат, передбачені у плановому році (вартість матеріалів, оплату праці, послуги допоміжних та обслуговуючих виробництв тощо). У відповідній колонці відображують витрати на проведення будівельно-монтажних робіт (приміщення тваринницькі та для зберігання кормів, майстерні та цехи з переробки сільськогосподарської сировини, потужності для її зберігання, інші виробничі об'єкти). Окремим рядком показують вартість водогосподарського будівництва, проведення культуртехнічних заходів щодо поліпшення земель, а також витрати на закладання і вирощування садів, ягідників, виноградників та інших багаторічних насаджень (дод. 18).

Окремо планують капітальні вкладення в об'єкти невиробничого призначення (будівництво культурно-побутових приміщень, житла та інших об'єктів соціальної інфраструктури).

4.46. Капітальні вкладення, грн

П о к а з н и к и	Усього	У т.ч. будівельно-монтажні роботи
Капітальні вкладення за всіма джерелами фінансування		
1. Об’єкти виробничого призначення – усього		
У т.ч.: …		
2. Об’єкти невиробничого призначення – усього		
У т.ч.: …		
3. Придбання тракторів, комбайнів, сільськогосподарських машин, автомобілів, устаткування, інвентарю, що не входять до кошторисів будівництва		
У т.ч.: …		
Джерела фінансування		
У т.ч.: …		

Витрати на придбання тракторів, комбайнів, робочих сільськогосподарських машин, автомобілів та інших транспортних засобів визначають на підставі розрахунків плану ринкової діяльності.

З урахуванням того, що освоєння капітальних вкладень може бути тривалим у часі (більше одного року), у залежності від рівня організації проведення відповідних робіт та їх складності, сільськогосподарські підприємства планують уведення у дію потужностей на плановий рік (табл. 4.47).

4.47. Введення у дію потужностей, грн

Об’єкти капітальних вкладень	Капітальні вкладення		Введення у дію основних засобів	
	усього	у т.ч. будівельно-монтажні роботи	усього	у т.ч. будівельно-монтажні роботи
…				
Разом				

Державне регулювання інвестиційної діяльності здійснюють у різноманітних формах, у т.ч. через надання фінансової допомоги у вигляді дотацій, субсидій, субвенцій, бюджетних позик на розвиток

окремих регіонів, галузей, виробництв. У сільському господарстві фінансову допомогу першочергово надають під цільові програми розвитку окремих галузей рослинництва і тваринництва.

Витрати на формування основного стада і джерела їх покриття. До витрат на формування основного стада у сільськогосподарських підприємствах відносять витрати на вирощування молодняку всіх видів продуктивної і робочої худоби, що переводять до основного стада, а також витрати на придбання дорослої племінної продуктивної і робочої худоби, з урахуванням витрат на її доставку до господарства.

Витрати на формування основного стада розраховують на підставі планової собівартості живої маси молодняку продуктивної і робочої худоби, що переводять до основного стада (дод. 19). Вартість дорослого племінного молодняку, який планують закупити у спеціалізованих племінних господарствах, визначають за ринковими цінами з урахуванням його класності і породності.

Джерелами фінансування витрат на формування основного стада є надходження від реалізації вибракуваних робочих тварин основного стада, надходження від реалізації дорослої продуктивної худоби, амортизаційні відрахування на дорослих робочих тварин, прибуток від основної діяльності господарства тощо.

Відшкодування витрат на формування основного стада здійснюють за рахунок власних і позичкових коштів. Позичкові кошти, призначені для цих цілей, визначають як різницю між загальною потребою і власними коштами.

У сучасних умовах для здійснення інвестиційних заходів здебільшого залучають довгострокові кредити комерційних банків, термін користування якими в останні роки різко зменшився. Строки користування кредитом та його повернення визначає банк за домовленістю з сільськогосподарським підприємством, що фіксується у кредитному договорі. Ці строки залежать від терміну окупності витрат, кредитної історії та платоспроможності позичальника, рівня кредитного ризику та інших факторів (табл. 4.48).

4.48. Розрахунок потреби сільськогосподарського підприємства у довгострокових кредитах банку на 20 ___ р., грн

П о к а з н и к и	1 січня	1 квітня	1 липня	1 жовтня	1 січня
Формування основних засобів виробництва – усього					
У тому числі: будівництво об'єктів виробничого призначення – усього					
з них: …					
меліоративні підприємства					
багаторічні насадження					
придбання тракторів, комбайнів, сільськогосподарських машин, автомобілів, устаткування, інвентарю, що не входить до кошторисів будівництва					
формування основного стада					
будівництво об'єктів невиробничого призначення					
з них: …					

Під час визначення потреби сільськогосподарського підприємства у довгострокових кредитах перш за все слід повністю врахувати власні джерела їх фінансування. Обсяг довгострокових кредитів на капітальні вкладення визначають зіставленням усіх витрат із джерелами власних фінансових ресурсів на їх покриття.

Витрати на сплату відсотків за довгострокові кредити планують на основі кредитних договорів між сільськогосподарським підприємством і комерційними банками, а також суми заборгованості на початок року, яка підлягає погашенню в плановому році.

Середньорічну заборгованість за позиками для обрахунку витрат на сплату відсотків доцільно визначати розрахунком середньозваженої арифметичної величини кредитних вкладень. Цей розрахунок виконують так: до заборгованості за довгостроковими кредитами на початок року додають суми позик (довгострокових кредитів), що будуть отримані протягом року (добуток суми кредиту на кількість місяців з дня його отримання до кінця року, поділений на 12 міс.), і відраховують суми позик, які будуть сплачені протягом року (добуток суми

кредиту на кількість місяців від строку його повернення до кінця року, поділений на 12 міс.) (табл. 4.49).

4.49. Розрахунок витрат на оплату відсотків за банківський кредит, грн

Кредити	Ставка відсотка, %	Планований рік				Середньорічна заборгованість	Витрати на сплату відсотків
		заборгованість на початок року	підлягає погашенню	буде одержано	заборгованість на кінець року		
Середньострокові: строкові							
прострочені							
Довгострокові: строкові							
прострочені							
Усього	×					×	

Витрати на сплату відсотків за користування довгостроковими кредитами комерційного банку визначають як добуток середньорічної заборгованості за позикою на відсоткову ставку, поділену на 100.

У плані інвестицій зазначають перелік кредиторів і терміни повернення довгострокових кредитів протягом планового року (табл. 4.50).

4.50. Кредитори і терміни повернення довгострокових кредитів у 20 ___ р., тис. грн

Кредитори	Покриття потреби за кварталами				Повернення			
	I	II	III	IV	термін	сума		
						кредитів	відсотки	усього
…								
Усього								

Усі питання, пов’язані з плануванням і погашенням довгострокових кредитів, вирішують на підставі кредитних договорів між сільськогосподарським підприємством і комерційними банками.

Контрольні запитання до підрозділу 4.9

1. Що таке інвестиції та інвестиційна діяльність?

2. Що може бути інвестиціями?

3. За рахунок чого може здійснюватися інвестиційна діяльність?
4. Планування капітальних вкладень.
5. Планування введення у дію потужностей.
6. Планування витрат на формування основного стада та джерела їх покриття.
7. Планування потреби у довгострокових кредитах.
8. Розрахунок витрат на оплату відсотків за банківський кредит.
9. Кредитори і терміни повернення довгострокових кредитів.

4.10. Ризики і страхування

Будь-яка господарська і комерційна діяльність в умовах ринкової економіки пов'язана з певним ризиком, тобто з імовірністю отримання негативного результату. Сільськогосподарське підприємство постійно перебуває у «ситуації ризику», що обумовлюється специфікою галузі – використанням у технологічному процесі природних ресурсів (землі, води, повітря, сільськогосподарських рослин і тварин) та великою залежністю від факторів навколишнього середовища.

Ризик являє собою невизначеність, мінливість величини прибутку, віддачі на вкладений капітал. Ризик дає шанс отримати надприбуток і водночас означає імовірність зазнати збитків. Характерними складовими ризикової ситуації є:

- випадковий характер події (визначає, який з можливих результатів буде реалізовано на практиці);
- наявність альтернативних рішень;
- можливість визначити імовірність очікуваних результатів;
- імовірність виникнення збитків;
- імовірність отримання додаткового прибутку.

У господарській і комерційній діяльності втрати можуть бути матеріальні, трудові та фінансові. Ефективність заходів, прийняття й реалізації управлінських рішень, пов'язаних зі зниженням рівня (ліквідацією) ризику великою мірою залежить від правильної класифікації ризиків.

У господарській і комерційній діяльності сільськогосподарських підприємств найчастіше виділяють наступні види ризику.

Виробничий ризик – обумовлений виробничими факторами: невиконання виробничої програми, непередбачуване погіршення якості продукції, аварії тощо. Причини виникнення виробничого ризику: не-

своєчасне постачання матеріально-технічних ресурсів (паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, кормів, засобів захисту рослин і тварин, запасних частин і ремонтних матеріалів тощо), скорочення обсягів виробництва, збільшення матеріальних витрат, погіршення трудової і технологічної дисципліни, помилки керівників різних рівнів управління, сплата завищених відрахувань і податків.

Комерційний (ринковий) ризик – пов'язаний з імовірністю втрат продукції та грошових коштів або їх недоотриманням унаслідок специфіки сільськогосподарської продукції: її фізико-механічних властивостей, особливостей зберігання, здатності до транспортування на великі відстані, способів транспортування та організації навантажувально-розвантажувальних робіт тощо. Причинами комерційного ризику також можуть бути скорочення обсягів реалізації продукції; підвищення закупівельних цін на матеріально-технічні ресурси та, як наслідок, непередбачуване зниження обсягів їх закупівель; зростання витрат обігу; економічна нестабільність через непередбачувану поведінку партнерів з комерційних відносин; дії конкурентів на випередження тощо.

Основними причинами *фінансового ризику* є:

- достатньо велике співвідношення позичкових і власних засобів;
- залежність від кредиторів;
- невиправдане розміщення великих обсягів коштів в одному напрямі діяльності (галузі);
- рівень очікуваної доходності.

Фінансові ризики також можливі під час здійснення операцій із цінними паперами.

Майновий ризик – це загроза втрати будь-якої частки власного майна (при цьому всі втрати перераховують у грошовому обчисленні).

Ризик, пов'язаний із зобов'язаннями – ризик фінансових збитків, якщо діями посадових осіб підприємства буде завдано шкоди іншій юридичній або фізичній особі.

Кредитний ризик – небезпека несплати підприємством позичальнику основного боргу або відсотків за ним.

Відсотковий ризик – імовірність втрат, пов'язана зі зростанням вартості кредиту.

Валютні ризики являють собою небезпеку зміни курсу валют, що може призвести до реальних втрат під час здійснення біржових та різних зовнішньоекономічних операцій.

Ризик утраченої вигоди – це імовірність настання непрямих збитків або недоотримання прибутку внаслідок нездійснення певного заходу або зупинки господарської діяльності.

Інвестиційний ризик – імовірність того, що відволікання фінансових ресурсів з поточного обігу в майбутньому завдасть збитків або принесе менший прибуток, ніж очікували. Він властивий майже всім типам підприємств і є неминучим, оскільки, інвестуючи заощадження сьогодні, суб'єкт господарської діяльності відмовляється від певної частки матеріальних благ, сподіваючись отримати вигоду в майбутньому.

Податковий ризик може проявлятися у таких формах:

- неможливість отримати податковий кредит;
- зміни у податковому законодавстві;
- індивідуальні (часто суб'єктивні) рішення співробітників податкової адміністрації щодо можливості використання пільг або застосування конкретних санкцій.

Усі господарські та комерційні операції характеризуються фінансовими ризиками, тому доцільно попередньо з'ясовувати їх величину для обґрунтування остаточного рішення щодо подальшого виконання.

Відповідно до класифікації факторів, які визначають фінансові ризики, прийнято виділяти систематичні та несистематичні (спеціальні) ризики.

Систематичний ризик обумовлюється дією різноманітних, загальних для всіх суб'єктів господарювання факторів. До них відносять зниження ділової активності, інфляцію, що супроводжується перманентним зростанням цін і зниженням купівельної спроможності споживачів, зміни банківських відсотків, податкових і митних ставок, запровадження квот й обмежень на здійснення господарських та комерційних операцій.

Несистематичний ризик обумовлюється дією факторів, які залежать від діяльності самого підприємства. Це втрата ринків збуту продукції, робіт і послуг унаслідок зниження їх якості та неефективної цінової політики; падіння доходності реалізації та рентабельності, що призводить до втрати джерел фінансування та неплатоспромож-

ності; зниження ліквідності активів і балансу, зростання дебіторської заборгованості тощо.

Процес управління ризиком на підприємстві є доволі складним, багатоаспектним і складається з наступних етапів:

- аналіз ризику;
- вибір методів впливу на ризик під час оцінки їхньої порівняльної ефективності;
- прийняття рішення;
- безпосередній вплив на ризик;
- контроль і коригування результатів процесу управління.

Аналіз ризику передбачає формування обсягу необхідної інформації щодо можливостей його виникнення. Отриманої інформації має бути достатньо для прийняття відповідних управлінських рішень на наступних етапах.

У процесі аналізу не тільки виявляють окремі види ризику, але й оцінюють імовірність їх появи, кількісну та якісну оцінку впливу. Велике значення приділяють визначенню рівня ризику діяльності підприємства. В умовах ринкового механізму господарювання можна виділити п’ять основних рівнів.

І. Безризиковий рівень (дуже малий рівень ризику) – здійснюючи господарську діяльність або окремі господарські (комерційні, інвестиційні) операції, підприємство нічим не ризикує, будь-які втрати відсутні, підприємство отримує як мінімум розрахований прибуток.

ІІ. Рівень мінімального ризику (практично малий рівень ризику) – у результаті діяльності підприємство ризикує частиною або усім чистим прибутком.

ІІІ. Рівень підвищеного ризику (достатньо високий рівень ризику) – підприємство ризикує тим, що у гіршому випадку отримані результати відшкодують усі витрати, а в кращому – прибуток буде набагато меншим за розрахований рівень.

IV. Рівень критичного ризику (дуже високий рівень ризику) – підприємство ризикує втратити не тільки прибуток, а й не отримати очікувану виручку; витрати буде відшкодовувати за власний рахунок. Якщо немає альтернативних варіантів, фінансовий стан підприємства буде критичним.

V. Рівень катастрофічного ризику (практично повний ризик) – діяльність підприємства призводить до банкрутства, утрати інвестицій. Оборотні засоби відсутні або являють собою сумнівну заборго-

ваність, засновники залишають підприємство, курс акцій падає, вимоги кредиторів посилюються, можливе банкрутство стає реальністю.

Для кожного рівня ризику розробляють відповідні оціночні (інтервальні) шкали, за якими проводять оцінювання. Під час оцінювання розраховують можливий збиток та розробляють можливі варіанти розвитку несприятливих ситуацій. Для різних ризиків можна побудувати функції розподілу ймовірності настання втрат залежно від величини ризику.

Наступний етап передбачає вибір методу впливу на ризики для мінімізації очікуваних збитків у майбутньому. Кожний вид ризику передбачає два-три шляхи його зниження, тому проводять порівняльне оцінювання ефективності методів впливу на ризик з метою обрання найкращого з них.

На етапі прийняття рішень, коли визначають необхідні фінансові і трудові ресурси, здійснюють постановку та розподіл завдань між керівниками різних рівнів управління, моніторинг відповідних ринків (матеріально-технічних ресурсів, послуг, інвестицій тощо).

Заключним етапом управління ризиком є контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням отриманої інформації щодо збитків та способів їх мінімізації.

Формуючи стратегію, підприємство обирає способи і форму управління ризиком.

Одним з ефективних та надійних інструментів управління ризиками є страхування, яке є видом цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів суб'єктів господарювання у разі настання певних подій (страхових випадків), визначених договором страхування або чинним законодавством.

Договір страхування – це письмова угода між страхувальником (суб'єктом господарської діяльності) і страховиком (страховою компанією), згідно з якою страховик бере на себе зобов'язання у разі настання страхового випадку здійснити страхову виплату страхувальнику, а страхувальник зобов'язується сплачувати страхові платежі у визначені строки та виконувати інші умови договору.

У сучасних умовах господарювання однією з важливих причин, що впливає на обсяги укладання договорів, є недотримання принципу максимального сумління, який стосується обох суб'єктів страхування, тобто проблема отримання достовірної інформації однією стороною від іншої. Наприклад, під час укладання договору страховик

отримує викривлену інформацію і не може точно оцінити ризики конкретного виробництва. А страхувальники не отримають страхового відшкодування, якщо надана страховиком інформація буде неповною. Тому під час укладання договору страхування для страхувальника бажана присутність юриста, чітке визначення страхових ризиків і випадків, за яких настає відповідальність страхової компанії.

Договори страхування укладають відповідно до правил страхування, які повинні містити:

- предмет договору страхування;
- порядок визначення розмірів страхових сум та (або) розмірів страхових виплат;
- страхові ризики;
- винятки зі страхових випадків і обмеження страхування;
- строк та місце дії договору страхування;
- порядок укладання договору страхування;
- права та обов'язки сторін;
- дії страхувальника у разі настання страхового випадку;
- перелік документів, що підтверджують настання страхового випадку та розмір збитків;
- порядок та умови здійснення страхових виплат;
- строк прийняття рішення про здійснення або відмову у здійсненні страхових виплат;
- причини відмови у страховій виплаті або виплаті страхового відшкодування;
- умови припинення договору страхування;
- порядок вирішення спорів;
- страхові тарифи за договорами страхування;
- особливі умови.

Страхування в Україні може бути добровільне та обов'язкове. Обов'язкові види страхування визначено Законом України «Про страхування», а здійснення обов'язкових видів страхування, не передбачених цим законом, заборонено.

У світі сьогодні не існує позитивного досвіду функціонування обов'язкової системи страхування. У більшості країн держава бере на себе захист фермерів від природних ризиків, які мають катастрофічний характер і захист від яких не під силу приватній страховій системі.

Добровільне страхування здійснюють на основі договору між страхувальником і страховиком. У сільському господарстві застосовують такі види добровільного страхування:

- страхування вантажів та багажу (вантажобагажу);
- страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ;
- страхування майна;
- страхування інвестицій;
- страхування фінансових ризиків;
- страхування сільськогосподарської продукції;
- інші види добровільного страхування.

Сільськогосподарське страхування в Україні поки що не набуло широкого розповсюдження. Серед пропозицій страховиків частина договорів страхування сільськогосподарських ризиків та зібраних страхових премій є невеликою. Нині страхування сільськогосподарських ризиків переважно здійснюють з метою отримання кредиту, адже левову частку від загальної кількості договорів страхування сільськогосподарського виробництва становлять договори страхування банківської застави (дод. 20). Страхування майбутнього урожаю або іншої застави, яку сільські товаровиробники пропонують як забезпечення повернення кредиту, – досить розповсюджена практика в усьому світі.

Об’єктом страхування у рослинництві є майнові інтереси, пов’язані з неотриманням або недоотриманням сільськогосподарськими підприємствами урожаю сільськогосподарських культур і багаторічних насаджень. До страхових ризиків, на випадок яких проводять страхування, у галузі належать:

- вимерзання, випрівання, випирання, льодова кірка;
- лавина, земельний зсув, земельний або земельно-водний сель;
- сильний вітер, пилова буря, шквал, видування;
- град, злива, тривалі дощі, повінь, паводок, вимокання;
- зимова посуха або зневоднення на землях, які підлягають примусовому зрошенню; ґрунтова кірка, випадіння рослин;
- епіфітотійний розвиток хвороб рослин;
- епіфітотійне розмноження шкідників рослин;
- вторинні хвороби рослин;

- противоправні дії третіх осіб.

Страховим випадком уважають заподіяння сільськогосподарському підприємству прямих збитків у результаті часткової або повної загибелі урожаю сільськогосподарських культур і багаторічних насаджень унаслідок прямої дії страхових ризиків.

Не підлягає страхуванню урожай:

- ✓ природних сіножатей і пасовищ;
- ✓ сільськогосподарських культур, посіяних на зелене добриво;
- ✓ сільськогосподарських культур, які господарства висівали понад три роки і жодного разу не одержали врожаю;
- ✓ підпокривних і безпокривних багаторічних трав;
- ✓ посівів та багаторічних насаджень плодоносного віку, не розміщених у зоні офіційного землевпорядкування.

Страхову суму під час страхування урожаю сільськогосподарських культур визначають у розмірі вартості врожаю, яку обчислюють через добуток середньої врожайності з 1 га за останні п’ять років (за даними обліку сільськогосподарського підприємства), на ринкову ціну 1 ц продукції та на фактичну площу, яка підлягає страхуванню (дод. 21).

Якщо сільськогосподарське підприємство вирощує культуру менше трьох років, у розрахунок вартості урожаю беруть планову урожайність на поточний рік, але не вищу, ніж середня урожайність по району за останній рік.

Розмір страхового платежу, який підлягає внесенню за договором страхування, визначають як добуток страхової суми на страховий тариф і на відсоток страхового покриття.

Програми страхування тварин гарантують сільськогосподарському підприємству відшкодування можливих збитків, пов’язаних з утриманням худоби і птиці та, як наслідок, настанням страхового випадку, недоодержанням від неї певного виду кінцевої продукції (молока, м’яса, хутра, шерсті, яєць тощо) (дод. 22). Цей страховий продукт передбачає також надання страхувальнику додаткових послуг – оцінки його майна (с.-г. тварин і птиці), рекомендацій щодо утримання худоби, оцінки збитків (при настанні страхового випадку), а також повний супровід договору страхування від моменту подання заяви на страхування до останнього дня дії укладеного договору.

Програми страхування фінансових ризиків полягають у тому, щоб відшкодувати можливі втрати на випадок, коли через певний пе-

ріод застраховані угоди не дадуть очікуваної віддачі. Страхове відшкодування у такому випадку встановлюють в обсязі різниці між страховою сумою та одержаним прибутком від застрахованої комерційної діяльності.

Контрольні запитання до підрозділу 4.10

1. Що таке ризик?
2. Характерні елементи ризику.
3. Види ризику.
4. Причини виникнення фінансового ризику.
5. Форми податкового ризику.
6. Систематичні та несистематичні фінансові ризики.
7. Етапи управління ризиками на підприємстві.
8. Рівні ризику.
9. Договір страхування.
10. Правила укладання договору страхування.
11. Види добровільного страхування.
12. Об'єкти страхування у сільськогосподарських підприємствах.
13. Що не підлягає страхуванню у сільськогосподарських підприємствах.
14. Страхування урожаю сільськогосподарських культур.
15. Програми страхування у тваринництві.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ОСНОВНА

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану : практикум. Київ : Знання, 2009. 158 с.

2. Акулов М. Г. Робоча книга з бізнес планування : метод. рекомендації з написання і розробки бізнес-плану. Умань : Аналітик, 2003. 56 с.

3. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план : практ. посіб. Київ : Знання, 2001. 285 с.

4. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ, 2012. 124 с.

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

6. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навч. посібник. Київ : Знання, 2013. 173 с.

7. Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В.. Бізнес-планування : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2008. 240 с.

8. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.

9. Дробот В.І., Мартьянов В.П., Соловйов М.Ф. Бізнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства : навч. посібник. Київ : Мета, 2003. 336 с.

10. Ільчук М.М., Коновал І.А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК : навч. посібник. Київ : НІЧЛАВА, 2013. 275 с.

11. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування : навч. посібник. Вид. 2-е, доповн. та переробл. Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2008. 241 с.

12. Колонтаєвський О.П., Самойленко І.О. Бізнес-планування : конспект лекцій. Харків : ХНАМС, 2007. 137 с.

13. Кривонос А.О. Бізнес-планування на підприємстві : навч. посібник. Київ : МАУП, 2015. – 160 с.

14. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркітан О.С.. Бізнес-планування фірми : навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 423 с.

15. Мазнєв Г.Є., Краснoруцький О.О., Ніценко В.С. Бізнес-планування в аграрних формуваннях : навч. посібник. Одеса : ЛЕРАДРУК, 2012. 250 с.

16. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування : навч.-метод. посіб. Херсон : ВКФ СТАР ЛТД, 2017. 224 с.

17. Македон В.В. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2009. 236 с.

18. Покропивний С.Ф., Соболь С.М., Швиданенко Г.О., Дерев'янко О.Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. Київ : КНЕУ, 2002. 379 с.

19. Попов В.М. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями. Київ : Центр учб. літ., 2003. 317 с.

20. Скворцов М.Н. Бізнес-план підприємства : вироб.-практ. вид. Київ : Вища школа, 1995. 189 с.

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

22. Тєлєтов О.С. Бізнес-план : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2005. 104 с.

23. Як підготувати успішний бізнес-план. Київ, 1994. 106 с.

ДОДАТКОВА

1. Конституція України: станом на 01 січня 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text.

2. Господарський кодекс України: станом на 16 липня 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text.

3. Цивільний кодекс України: станом на 16 липня 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text.

4. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України станом на 02 грудня 2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text.

5. Про інвестиційну діяльність: Закон України станом на 20 жовтня 2019 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text.

6. Про підприємництво: Закон України станом на 29 січня 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text.

Додаток 1

Баланс використання

Види продукції	Наявність на початок року	З 1 січня до врожаю планового року						Залишок до врожаю планового року	Надходження з урожаю планового року	Купівля та інші надходження
		купівля та інші надходження	ринковий продаж	на насіння	на годівлю / на підсилку	на громадське харчування	інші витрати			
Зерно – усього										
У т.ч.: пшениця озима										
пшениця яра										
жито										
тритикале										
ячмінь ярий										
кукурудза										
овес										
просо										
гречка										
горох										
вика										
квасоля										
Комбікорм										
Шроти (макуха)										
Разом зерно і концкорми										
Цукрові буряки (фабричні)										
Соняшник										
Картопля										
Овочі відкритого ґрунту										
Баштанні продовольчі										
Кормові коренеплоди і цукрові буряки на корм										
Трав'яне борошно										
Сіно										
Сінаж										
Силос										
Солома і сухі стебла кукурудзи										
Зелені корми (без побічної продукції та відходів технічних, овочевих і баштанних культур)										
Насіння однорічних трав										
Насіння багаторічних трав										
У т.ч.: конюшина										
люцерна										
еспарцет										
Жом										
Олія										

продукції рослинництва, ц

ринковий продаж	розрахунки за лізингом	покриття заборгованості за бюджетними позиками	оплата за оренду землі	на громадське харчування	в рахунок оплати праці	на насіння		на корм		страховий фонд		інші витрати	
						на посів восени планового року	на посів навесні наступного року	від урожаю до кінця планового року	від початку до врожаю наступного року	насіння	фуражу		

Додаток 2

План ринкової діяльності, ц

Продукція	Контрагенти	Усього на рік	У т.ч. по кварталах			
			I	II	III	IV
Пшениця III класу						
Ячмінь						
Кукурудза						
. . .						
Цукрові буряки						
Соняшник						
Соя						
. . .						
Картопля						
Капуста						
. . .						
Баштанні продовольчі						
Плоди та ягоди						
. . .						

Продовження додатку 2

Продукція	Контрагенти	Усього на рік	У т.ч. по кварталах			
			I	II	III	IV
Велика рогата худоба (у живій масі)						
Свині (у живій масі)						
Вівці (у живій масі)						
Птиця (у живій масі) – усього						
Звірі (у живій масі)						
. . .						
Молоко						
. . .						
Яйця курячі харчові (тис. шт.)						
Вовна (у перерахунку на чисте волокно)						
Мед						
. . .						
Риба ставкова						
Шкіряна сировина, шт.						
. . .						

Додаток 3

Стратегія (цілі) маркетингової діяльності підприємства

Назва стратегії та короткий опис	Результативність (кінцевий результат)
Виробництво	
Підвищення якості продукції рослинництва:	
пшениця озима	Уміст клейковини %
цукрові буряки	Цукристість %
насіння соняшнику	Олійність %
. . .	
Підвищення якості продукції тваринництва:	
молоко	Жирність % Уміст білка %
м'ясо: великої рогатої худоби	Вища вгодованість %
свиней	Вища вгодованість %
. . .	
Прибуток	
За рахунок упровадження ефективних форм і методів господарювання підвищити рівень рентабельності виробництва до:	
зерно	%
цукрові буряки	%
насіння соняшнику	%
. . .	
молоко	%
м'ясо: великої рогатої худоби	%
свиней	%
. . .	
Усього сільськогосподарська продукція	%
Промислова продукція	%
Роботи і послуги	%
. . .	
Усього по підприємству	%
Ринок	
Збільшення обсягів продажу продукції:	
зерно	На %
цукрові буряки	На %
насіння соняшнику	На %
. . .	
молоко	На %
м'ясо: великої рогатої худоби	На %
свиней	На %
. . .	На %
Промислова продукція	
Роботи і послуги	
Інвестори	
Залучити потенційних інвесторів з подальшим розрахунком за отримані інвестиції (грошові кошти, матеріально-технічні ресурси тощо)	
. . .	

Додаток 4

Баланс земельних угідь та їх використання, га

Наявність земель на 01.01.20 ___ р. та їх розподіл за видами діяльності	Наявність на початок року		Буде використано у 20 ___ р.								Наявність на кінець року	
	усього	у т.ч. орендованої	під посіви	під пари	під сінокосіння	для випасання худоби	для розорювання під посіви в наступному році	у стадії меліоративного поліпшення	під закладання нових насаджень	передано в суборенду	усього	у т.ч. орендованої
Площа земель у власності і користуванні – усього												
У т.ч. землі: у власності підприємства												
надані в користування												
у т.ч. з: запасу												
резервного фонду												
з них: за сертифікатами												
за держактами												
С.-г. угіддя – усього												
У т.ч.: рілля												
з неї: передана в суборенду												
перебуває в оренді												
багаторічні насадження												
сіножаті												
з них докорінного поліпшення												
пасовища												
з них культурні (включаючи докорінного поліпшення)												
перелоги												
Площі лісів та інших лісовкритих площ – усього												
У т.ч.: лісові землі												
чагарники												
Ставки і водойми												
Із загальної земельної площі:												
зрошуваних с.-г. угідь												
у т.ч. ріллі												
осушених с.-г. угідь												
у т.ч. ріллі												

Додаток 5

Виробництво продукції тваринництва

П р о д у к ц і я	Обсяг виробництва, ц	Собівартість	
		1 ц, грн	усього, тис. грн
Худоба і птиця на м'ясо в живій масі – усього			
У т.ч.: велика рогата худоба			
свині			
вівці і кози			
кури (молодняк)			
качки (молодняк)			
нутрії			
. . .			
Вирощено на племінні цілі (жива маса)			
У т.ч.: велика рогата худоба			
свині			
вівці і кози			
птиця (доросла і молодняк)			
птиця (добові пташенята), тис. гол.			
коні			
. . .			
Молоко незбиране			
Вовна різна			
Каракульські шкурки і смушки, шт.			
Яйця, тис. шт.			
Мед			
Віск			
Риба ставкова			
. . .			
Інша продукція тваринництва	×	×	
Разом по тваринництву	×	×	

Додаток 6

Виробнича програма з рослинництва

Усього землі в обробітку _____ га. Пари чисті й сидеральні _____ га.

Посівна площа під урожай планового року, усього _____ га

Культури	Площа, га	Збір продукції, ц		Собівартість 1 ц продукції, грн	
		основної	побічної	основної	побічної
Зернові – усього					
У т.ч.:					
озимі зернові					
з них:					
пшениця					
жито					
тритикале					
ячмінь					
ярі зернові					
з них:					
пшениця					
ячмінь					
овес					
кукурудза на зерно					
просо					
гречка					
рис					
зернобобові					
з них:					
горох					
вика і її суміш					
квасоля					
кормовий люпин					
сорго					
Із загальної площі пшениці:					
твердих сортів					
сильних сортів					
інших					
Технічні культури – усього		×	×	×	×
У т.ч.:					
цукровий буряк					
льон-довгунець:					
соломка					
у перерахунку на волокно					
насіння					
тютюн					
маточники цукрових буряків					

Продовження дод. б

Культури	Площа, га	Збір продукції, ц		Собівартість 1 ц продукції, грн	
		основної	побічної	основної	побічної
висадки цукрових буряків					
безвисадкові насінники цукрових буряків					
коноплі південні (стебла)					
коноплі середньоросійські					
соломка					
у перерахунку на волокно					
насіння					
Олійні культури – усього					
У т.ч.:					
соняшник					
соя					
рицина					
гірчиця					
льон олійний					
ріпак:					
озимий					
ярий					
Ефіроолійні культури – усього					
У т.ч.					
коріандр					
Лікарські рослини					
Овочебаштанні культури і картопля – усього		×	×	×	×
У т.ч.:					
картопля					
з неї рання					
овочеві культури (без насінників)					
з них:					
капуста					
огірки					
томати					
цибуля					
часник					
буряки столові					
морква					
кабачки					
насінники однорічних овочевих культур					

Продовження дод. б

К у л ь т у р и	Площа, га	Збір продукції, ц		Собівартість 1 ц продукції, грн	
		основної	побічної	основної	побічної
маточники дворічних овочевих культур					
висадки насінників дворічних овочевих культур					
цибуля-сівок					
баштанні продовольчі культури					
насінницькі посіви баштанницьких культур					
Кормові культури – усього		×	×	×	×
У т.ч.: кукурудза на силос					
кукурудза на зелений корм					
цукрові буряки на корм					
кормові коренеплоди – усього		×	×	×	×
з них: кормові буряки					
кормова морква					
кудзика					
Баштанні кормові					
Насінники кормових коренеплодів: посіву першого року					
висадки другого року					
Насінники баштанних кормових					
Озимі культури на корм посіву минулого року – усього		×	×	×	×
У т.ч. на: сіно					
силос					
сінаж					
трав'яне борошно					
зелений корм					
Однорічні трави – усього		×	×	×	×
У тому числі на: сіно					
силос					
сінаж					
трав'яне борошно					
зелений корм					
насіння (крім вики)					
суданка на зелений корм					

Продовження дод. б

К у л ь т у р и	Площа, га	Збір продукції, ц		Собівартість 1 ц продукції, грн	
		основної	побічної	основної	побічної
Багаторічні трави посіву минулих років – усього		×	×	×	×
У т.ч. на: сіно					
силос					
сінаж					
трав'яне борошно					
зелений корм					
насіння (1-го укосу)					
Крім того, на насіння з 2-го укосу				×	
Усього на насіння з 1 і 2-го укосів				×	
З них: конюшина					
люцерна					
еспарцет					
інші бобові					
злакові трави					
Багаторічні трави безпокривні – усього		×	×	×	
У т.ч. на: сіно					
силос					
сінаж					
трав'яне борошно					
зелений корм					
Силосні культури (без кукурудзи та озимих)				×	
У т.ч.: кормовий люпин та інші озимі					
цукрове сорго					
Спеціальні медоносні культури					
Усього посівів		×	×	×	
Крім того, підпокривний посів багаторічних трав					
Поукісні та пожнивні посіви – усього		×	×	×	
У т.ч. на: сіно					
зелений корм					

Додаток 7

Виробництво промислової продукції

П р о д у к ц і я	Обсяг виробництва, кг	Собівартість	
		1 кг, грн	усього, тис. грн
А	1	2	3
Борошно			
Хліб та хлібобулочні вироби			
Макаронні вироби			
Крупи – усього	×	×	
У т.ч.: гречана			
пшенична			
перлова			
пшоно			
. . .			
Олія соняшникова			
. . .			
Сухі фрукти, овочі і картопля			
Консерви плодоовочеві			
Вина виноградні і плодово-ягідні			
Виноматеріали			
Безалкогольні напої			
. . .			
Продукція переробки молока – усього	×	×	
У т.ч.: масло вершкове			
сметана			
вершки			
кефір			
. . .			
М’ясо, одержане від забою худоби і птиці			
Продукція переробки м’ясної сировини – усього			
У т.ч.: ковбасні вироби			
копчені вироби			
сало (шпик)			
субпродукти			
. . .			
Комбікорм			
. . .			
Будівельні матеріали – усього			
У т.ч.: цегла			
столярні вироби			
. . .			
Товари народного споживання			
. . .			
Промислова продукція – усього	×	×	

Додаток 8

Амортизаційні відрахування на повне відновлення і витрати на ремонт, грн

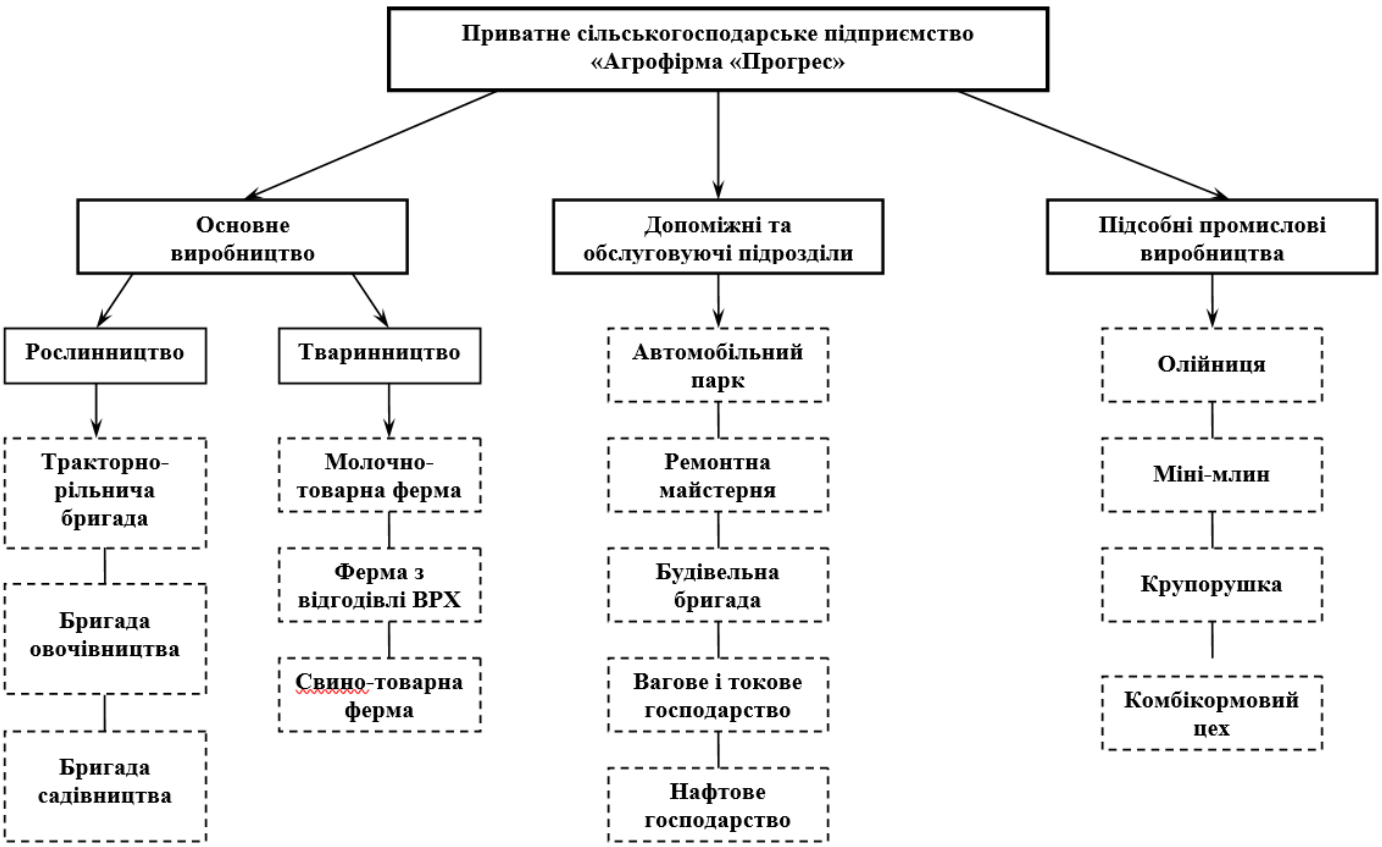
Види основних засобів	Середньо-річна вартість основних засобів	У т.ч. перебувають у користуванні на умовах оренди (лізингу)	Амортизаційні відрахування на повне відновлення	У т.ч. перебувають у користуванні на умовах оренди (лізингу)	Витрати на ремонт	
					капітальний	поточний
Трактори – усього						
У т.ч. у: рослинництві						
тваринництві						
підсобних виробництвах						
будівництві						
Сільгоспмашини і знаряддя – усього						
У т.ч.: у рослинництві						
у тваринництві						
інші						
Рослинництво (прямі витрати) Зерносховища, зерносушарки						
Овочесховища						
Парники, теплиці						
Комбайни зернові						
Комбайни бурякозбиральні						
Комбайни кормозбиральні						
Сінажні споруди						
Силосні споруди						
Меліоративно-іригаційні споруди, машини і знаряддя						
У т.ч. споруди						
Капітальні витрати неінвентарного характеру на поліпшення земель						
Багаторічні насадження						
Ягідники						
Разом по рослинництву						
Тваринництво (прямі витрати) Молочне стадо						
Молодняк ВРХ						
Свинарство						
Вівчарство						
Кури дорослі						
Кури молодняк						
Інша птиця: доросла						
молодняк						
Кролівництво						
Звірівництво						
Конярство (молодняк)						
Бджолярство						
Разом по тваринництву						

Продовження дод. 8

Види основних засобів	Середньорічна вартість основних засобів	У т.ч. перебувають у користуванні на умовах оренди (лізингу)	Амортизаційні відрахування на повне відновлення	У т.ч. перебувають у користуванні на умовах оренди (лізингу)	Витрати на ремонт	
					капітальний	поточний
Промислові виробництва (прямі затрати)						
Разом по промисловим вир-вам						
Допоміжні та обслуговуючі виробництва Ремонтні майстерні						
Вантажний автотранспорт						
Автомобільний гараж						
Будівлі для робочої худоби, гужовий транспорт, кінний інвентар та інші						
Робоча худоба (доросла)						
Електростанції та електрогосподарство						
Теплопостачання						
Водопостачання						
Газопостачання						
Цехові галузеві витрати по рослинництву						
Цехові галузеві витрати по тваринництву						
Загальногосподарські витрати Будівлі (крім адміністративних і протипожежних)						
Будівлі адміністративні						
Будівлі протипожежні						
Легкові автомобілі, мотоцикли						
Пожежні та спец. автомобілі						
Інші автомобілі (автобуси)						
Шляхова мережа, мости						
Засоби зв'язку						
Культурно-побутові будівлі, обладнання та інвентар						
Разом по загально-господарських витратах						
Житловий фонд						
Механізми, обладнання, що використовують на капітальних роботах						
Інше комунальне обладнання						
Усього						
Крім того, продуктивна худоба						

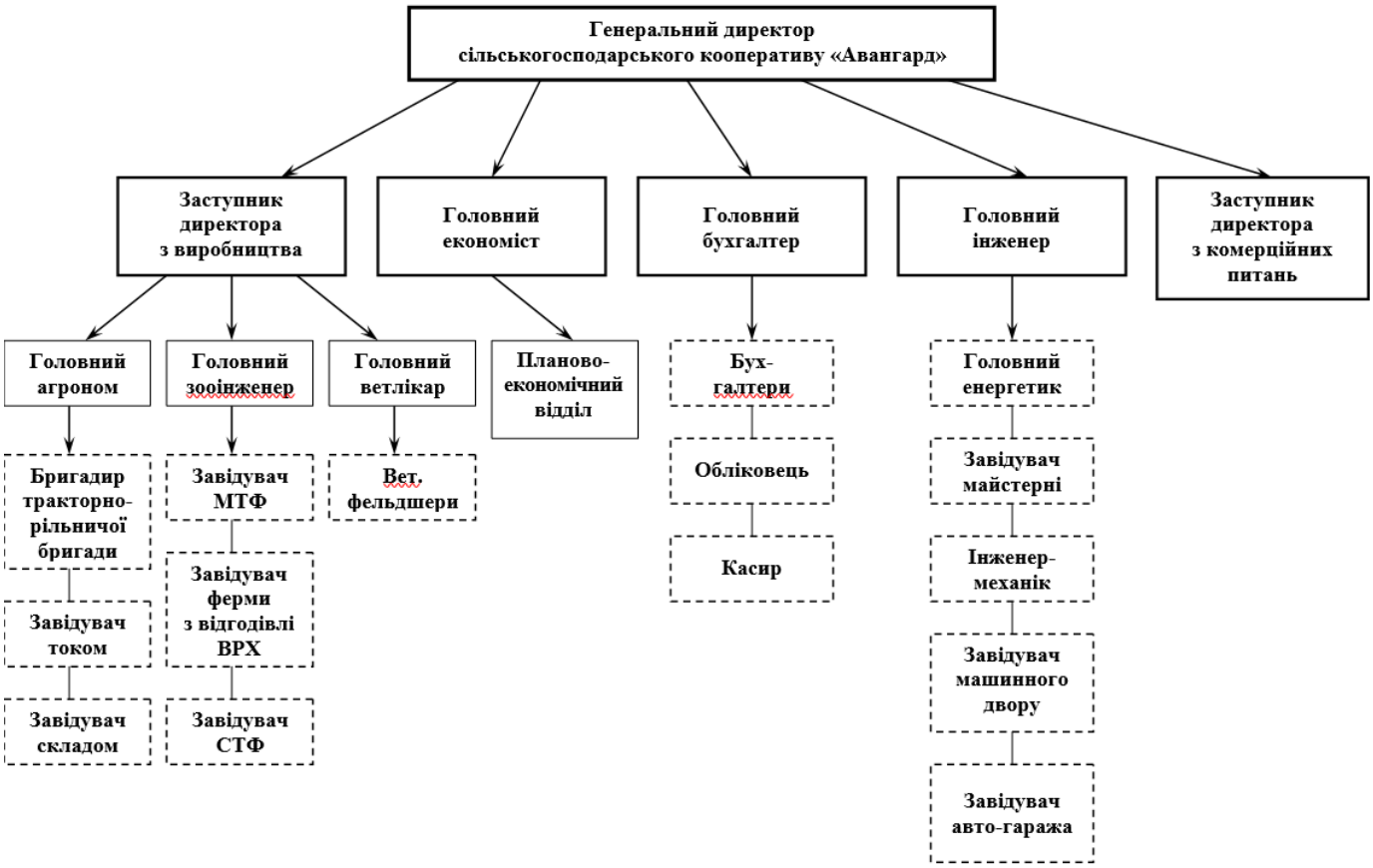
Додаток 9

Організаційна структура сільськогосподарського підприємства



Додаток 10

Структура управління сільськогосподарського підприємства



Додаток 11

Кількість працівників і фонд оплати праці

Категорії працівників	Середньорічна кількість, осіб	Кількість людино-годин	Середньомісячна оплата праці, грн	Річний фонд оплати праці, грн
Керівники – усього				
У т.ч.: . . .				
Спеціалісти – усього				
У т.ч.: . . .				
Службовці – усього				
У т.ч.: . . .				
Працівники рослинництва – усього				
У т.ч.: . . .				
Працівники тваринництва – усього				
У т.ч.: . . .				
Працівники тваринництва – усього				
У т.ч.: . . .				
Працівники автомобільного парку – усього				
У т.ч.: . . .				
Працівники ремонтної майстерні – усього				
У т.ч.: . . .				
Працівники підсобних промислових виробництв – усього				
У т.ч.: . . .				
Працівники інших підрозділів – усього				
У т.ч.: . . .				
Усього по підприємству				

Додаток 12

Надходження грошових коштів

Продукція	Реалізація – усього			У тому числі по					
	кіль-кість, ц	ціна 1 ц, грн	сума, грн	кіль-кість, ц	ціна 1 ц, грн	сума, грн	кіль-кість, ц	ціна 1 ц, грн	сума, грн
Зернові і зернобобові – усього									
У т.ч.: пшениця									
жито									
ячмінь									
кукурудза									
овес									
просо									
гречка									
горох									
Солома									
Цукрові буряки									
Соняшник									
Соя									
Ріпак									
Картопля									
Овочі відкритого ґрунту									
Баштанні (кавуни, дині)									
Плоди зерняткові									
Плоди кісточкові									
Ягоди									
Насіння багаторічних трав									
Інша продукція рослинництва	×	×		×	×		×	×	
Разом по рослинництву	×	×		×	×		×	×	

і результати від реалізації продукції

каналах реалізації						Виробнича собівартість реалізованої продукції, грн		Фінансовий результат, грн (гр.3 – гр.17)		Рівень рентабельності (збитковості), %
								прибуток (+)	збиток (-)	
кіль-кість, ц	ціна 1 ц, грн	сума, грн	кіль-кість, ц	ціна 1 ц, грн	сума, грн	1 ц	усього			
×	×		×	×		×				
×	×		×	×		×				

Продукція	Реалізація – усього			У тому числі по					
	кіль-кість, ц	ціна 1 ц, грн	сума, грн	кіль-кість, ц	ціна 1 ц, грн	сума, грн	кіль-кість, ц	ціна 1 ц, грн	сума, грн
Худоба і птиця на м'ясо в живій вазі – усього									
У т.ч.: велика рогата худоба									
свині									
вівці і кози									
кури (молодняк)									
качки (молодняк)									
нутрії									
Продано на племінні цілі та інший продаж (жива маса)									
У т.ч.: велика рогата худоба									
свині									
вівці і кози									
птиця (доросла і молодняк)									
птиця (добові пташенята), тис.гол.									
коні									
Молоко незбиране									
Вовна різна									
Каракульські шкурки і смушки, шт.									
Яйця, тис.шт.									
Мед									
Віск									
Риба ставкова									
Інша продукція тваринництва	×	×		×	×		×	×	
Разом по тваринництву	×	×		×	×		×	×	
Промислова продукція – усього	×	×		×	×		×	×	
У т.ч.: молоко, що пройшло переробку									
м'ясо, одержане від забою худоби і птиці									
продукція допоміжних виробництв і промислів (крім продукції переробки сільгосп-продукції)	×	×		×	×		×	×	
Реалізація іншої продукції, робіт та послуг	×	×		×	×		×	×	
Усього	×	×		×	×		×	×	

каналах реалізації						Виробнича собівартість реалізованої продукції, грн		Фінансовий результат, грн (гр.3 – гр.17)		Рівень рентабельності (збитковості), %
кіль-кість, ц	ціна 1 ц, грн	сума, грн	кіль-кість, ц	ціна 1 ц, грн	сума, грн	1 ц	усього	прибуток (+)	збиток (-)	
×	×		×	×		×				
×	×		×	×		×				

Додаток 13

Прогноз руху грошових коштів (наростаючим підсумком з початку року), грн

Показники	Місяці												Усього за рік
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
I. Надходження коштів: Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг													
Від міжгосподарських підприємств													
Від сумісної діяльності													
Повернення дебіторської заборгованості													
Інші надходження													
Разом													
II. Потреба в коштах (витрати): Придбання сировини і матеріалів сільськогосподарського призначення													
Придбання сировини і матеріалів несільськогосподарського призначення													
На оплату праці													
Розрахунки з бюджетом													
Розрахунки з постачальниками													
Інші витрати													
Разом													
Рух коштів: Наявність на початок року (місяця)													
Надходження за місяць													×
Витрати (на покриття потреби) за місяць													×
Залишок на кінець року (місяця)													×

Додаток 14

Розрахунок прибутку, валового і чистого доходу, грн

Показники	Прибуток	Збиток
Розрахунок прибутку		
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з урахуванням податку на додану вартість, що залишається в господарстві		
Державне регулювання цін		
Акцизний збір		
Витрати на виробництво реалізованої продукції (робіт, послуг)		
Адміністративні витрати		
Витрати на збут		
Інші витрати операційної діяльності		
Результат від реалізації		
Фінансові витрати		
Втрати від участі в капіталі		
Доходи від володіння корпоративними правами		
Відсотки до одержання		
Інші позареалізаційні доходи і витрати		
. . .		
Разом прибутків і збитків		
Загальний фінансовий результат		

№ з/п	Показники	План
	Розрахунок валового доходу	
1.	Валова продукція (за собівартістю)	
2.	Перевищення (прибуток) суми виручки від реалізації продукції звітного року над собівартістю реалізованої продукції	
3.	Зменшення (збиток) суми виручки від реалізації продукції над собівартістю реалізованої продукції, інші збитки	
4.	Сума прибутку господарств, що виконують функції міжгосподарських підприємств, передані господарствам-учасникам	
5.	Разом (гр.1 + гр.2 – гр.3 – гр.4)	
6.	Разом витрат крім оплати праці і відрахувань на соціальні заходи	
7.	Валовий дохід (гр.5 – гр.6)	

Додаток 15

Нормативи власних оборотних коштів і джерела їх покриття, грн

Статті (елементи) оборотних коштів	Планове використання коштів (запасів) на рік	Норма запасів (у % до використання)	Норматив оборотних коштів	*Довідково:* норматив власних оборотних коштів за рік, що передує плановому
I. Кошти у сфері виробництва – усього (гр.1+гр.2+гр.3+гр.4) **1. Тварини на вирощуванні та відгодівлі**				
2. Виробничі запаси – усього				
У т.ч.: насіння та посадковий матеріал				
корми та підстилка				
добрива пестициди, медикаменти				
сировина та матеріали				
запасні частини та матеріали для ремонтів				
тара, тарні та пакувальні матеріали				
паливо				
будівельні матеріали для основної діяльності				
малоцінні та швидкозношувані предмети				
3. Незавершене виробництво – усього				
У т.ч.: рослинництва				
тваринництва				
промислового виробництва				
допоміжного й обслуговуючого виробництва				
4. Витрати майбутніх періодів				
II. Кошти у сфері обігу				
У т.ч.: готова продукція				
розрахунки із заготівельними організаціями				
інші оборотні кошти				
Разом потреба в оборотних коштах				

Показники	На початок року	На 1.04	На 1.07	На 1.10	На кінець року
Норматив, який прийнято при кредитуванні					
Джерела покриття: наявність оборотних коштів на початок року					
стала заборгованість з оплати праці					
резерв наступних платежів					
інші сталі пасиви					
прибуток та інші власні джерела					
Усього					
Залишок власних оборотних коштів					

Додаток 16

Баланс надходжень і витрат коштів, тис. грн

Джерела надходжень і види витрат грошових коштів	Усього за рік	У тому числі по кварталах			
		I	II	III	IV
Доходи					
Залишок коштів на початок року					
Балансовий прибуток					
Амортизація					
Кошти від реалізації та ліквідації основних засобів					
Кошти від вибракування тварин основного стада					
Кредити комерційних банків					
Страхові платежі					
Асигнування з бюджету					
. . .					
Інші надходження					
Усього доходів					
Витрати					
Платежі до бюджету – усього					
У т.ч.: . . .					
Перерахування частини прибутку міжгосподарським підприємствам-учасникам і за акціями					
Погашення кредитів банків (крім тих, що одержані на поточні витрати)					
Сплата відсотків за кредитами					
Витрати на розширення виробництва – усього					
У т.ч.: . . .					
Дольові внески до міжгосподарських та інших підприємств					
Операційні витрати					
Відрахування до фондів – усього					
У т.ч.: . . .					
Виплати за акціями					
. . .					
Інші витрати					
Залишок коштів на кінець року					
Усього витрат					

Додаток 17

Розрахунок платежів до бюджету

Показники	Площа, га	Грошова оцінка сільгоспугідь, грн		Ставка податку, %	Сума податку, грн
		1 га	всього		
1. Розрахунок фіксованого сільськогосподарського податку Рілля					
Сіножаті					
Пасовища					
Багаторічні насадження					
Разом	×	×		×	

Показники	Одиниці виміру	План
2. Розрахунок податку на оплату праці Фонд оплати праці	грн	
Середньорічна кількість працівників	осіб	
Неоподатковуваний мінімум середньомісячної оплати праці	грн	
Неоподатковуваний фонд оплати праці	грн	
Оподатковуваний фонд оплати праці	грн	
Ставка податку	%	
Сума податку	грн	

Показники	Сума, грн
3. Розрахунок податку на прибуток Валовий дохід	
Валові витрати	
Амортизаційні відрахування	
Оподатковуваний прибуток – усього	
У т.ч.: прибуток, що підлягає оподаткуванню за ставкою 30 %	
прибуток від реалізації інноваційного проекту, що підлягає оподаткуванню за ставкою 15 %	
Зменшення оподатковуваного прибутку за рахунок пільг – усього	
У т.ч.: сума прибутку від реалізації спеціальних продуктів дитячого харчування власного виробництва	
інші пільги	
Податок з прибутку, що підлягає оподаткуванню за ставкою 30 %	
Податок з прибутку, що підлягає оподаткуванню за ставкою 15 %	
Сума податку	
Зменшення податкових зобов'язань – усього	
У т.ч.: на вартість торгових патентів, придбаних платником податку	
на суму податку на землю, яка використовується в сільськогосподарському виробничому обігу	
Підлягає до сплати податку з прибутку	
Збитки, перенесені на наступні податкові періоди	

Додаток 18

Заходи щодо поліпшення земель

З а х о д и	Обсяг робіт, га	Витрати, тис. грн
Освоєння нових земель під ріллю і багаторічні насадження в плановому році		
Зрошення нових земель		
Осушення нових земель		
Рекультивація земель		
Створення культурних пасовищ		
Докорінне поліпшення сіножатей і пасовищ		
Створення полезахисних лісових смуг		
Культуртехнічні роботи на землях, що не потребують осушення		
Культуртехнічні роботи на раніше осушених землях		
Капітальне планування зрошуваних земель		
Реконструкція зрошувальної мережі і підвищення водозабезпеченості		
Реконструкція осушувальної мережі		
Закріплення і заліснення ярів, балок, пісків та інших непридатних земель		
Терасування крутих схилів		
Будівництво протиерозійних гідротехнічних і протиселевих споруд		
Вапнування кислих ґрунтів		
Унесення вапнякових матеріалів		
Поліпшення солонцевих ґрунтів		
У т.ч.: внесення гіпсовмісних матеріалів, т		
меліоративний обробіток		
Фосфоритування ґрунтів		
Внесення фосфоромісних матеріалів, т		
Вапнування радіоактивних забруднених ґрунтів		
Проведення дезактиваційних робіт		
Комплекс робіт з видобутку торфу на добриво		
Поверхневе поліпшення природних кормових угідь		
У т.ч.: підсів багаторічних трав		
унесення мінеральних добрив, т		
обгородження пасовищ		

Додаток 19

Витрати на формування основного стада і джерела їх покриття

Витрати	Кількість, гол.	Загальна собівартість, грн	Джерела покриття витрат	Кількість, гол.	Вартість поголів'я, грн
А	1	2	А	1	2
А. Переведення худоби в основне стадо Велика рогата худоба			**Г. Вибракування на м'ясо і продаж дорослої худоби** Велика рогата худоба		
Свині			Свині		
Вівці і кози			Вівці і кози		
Коні			Коні		
Кури			Кури		
Качки			Качки		
Звірі			Звірі		
Разом	×		**Разом**	×	
Б. Купівля худоби					
Велика рогата худоба			Прибуток	×	
Свині					
Вівці і кози			Амортизаційні відрахування	×	
Коні					
Кури			Інші власні джерела	×	
Качки					
Звірі					
Разом	×				
В. Витрати на перевезення худоби	×		Кредит банку	×	
	×				
Усього витрат	×		**Усього джерел фінансування**	×	

Додаток 20

Страхування майна сільськогосподарського підприємства

Об'єкт страхування	Кількість одиниць	Середня балансова вартість 1 од., грн	Страхова сума, грн	Базова тарифна ставка, %	Сума нарахованого страхового платежу, грн	Франшиза		Сума страхового платежу до сплати, грн
						%	грн	
Разом	×	×		×		×		

Додаток 21

Розрахунок страхових платежів у рослинництві

Об'єкт страхування	Площа посіву, га	Середня урожайність за останні 3-5 років, ц/га	Середня ринкова ціна 1 ц продукції, грн	Страхова сума, грн	Базова тарифна ставка, %	Сума нарахованого страхового платежу, грн	Франшиза		Сума страхового платежу до сплати, грн
							%	грн	
Разом	×	×	×		×		×		

Додаток 22

Розрахунок страхових платежів у тваринництві

Об'єкт страхування	Поголів'я, гол.	Середня балансова вартість 1 гол., грн	Страхова сума, грн	Базова тарифна ставка, %	Сума нарахованого страхового платежу, грн	Франшиза		Сума страхового платежу до сплати, грн
						%	грн	
Разом	×	×		×		×		

ЗМІСТ

ВСТУП ……... 4
Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ… 7
1.1. Мета і завдання вивчення дисципліни……. 7
1.2. Методи і прийоми досліджень дисципліни…… 13
Контрольні запитання до теми 1…… 20
Тема 2. ТИПИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ ТА ЦІЛІ ЇХ РОЗРОБКИ….. 21
Контрольні запитання до теми 2…… 27
Тема 3. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ…… 28
Контрольні запитання до теми 3…… 31
Тема 4. ОСНОВНІ РОЗДІЛИ БІЗНЕС-ПЛАНУ…….. 32
4.1. Загальна структура бізнес-плану…….. 32
4.2. Титульний аркуш, зміст і резюме……. 35
4.3. Характеристика підприємства…….. 40
4.4. Ринкова діяльність……. 49
4.5. План маркетингу…… 58
4.6. План виробництва…….. 80
4.7. Організаційний план…….. 101
4.8. Фінансовий план……. 116
4.9. План інвестицій…….. 132
4.10. Ризики і страхування…….. 138
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ…….. 147
ДОДАТКИ…… 149

Навчальне видання

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Конспект лекцій

ПЕТРОВ Вадим Миколайович

Формат 60×84/16. Гарнітура Times New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.
Ум. друк. арк. 7,5.
Наклад ___ .
Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських,44