

Організація процесу бізнес-планування в галузях АПК України

А. Л. ДЕНЕГА

В.о. директора НДЦ

«Миколаїввагропромпродуктивність»

Розглянуто сутність і завдання бізнес-планування в діяльності підприємства, а також організація процесу, складові, стадії та будова бізнес-планування в галузях АПК України.

Ключові слова: бізнес-планування в галузях АПК, ефективність бізнесу, інформаційне поле бізнес-плану, статистичний аналіз, надходження від продажу та обсяг продажів.

Постановка проблеми. Підвищення ефективності бізнесу підприємця впливає на економічне зростання економіки України. На даний час можна спостерігати продовження у сільськогосподарському виробництві нераціонального використання природно-ресурсного, трудового та виробничого потенціалів. Ефективність використання ресурсів залежить від значної кількості різноманітних організаційно-економічних, технічних і фінансових чинників, що зумовлює потребу реального обґрунтування кожного проекту інвестування діючого або новостворюваного підприємства. Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств показує, що бізнес-планування виступає важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного росту та розвитку.

На сьогодні бізнес-план являє собою досить важливий документ, який переконливо підтверджує здатність підприємства виробити і (що найголовніше) продати достатню кількість товарів або послуг. При цьому розміри прибутку і повернення вкладень повинні задовольняти потенційних інвесторів.

Існують щонайменше чотири основні причини необхідності складання бізнес-плану:

- а) можливість виявити проблеми ще на папері, тобто наперед, до того, як вони стали очевидними;
- б) сьогодні без бізнес-плану практично неможливе залучення інвестицій;
- в) бізнес-план – це стандартний документ для ознайомлення з підприємством, часто запрошується потенційними інвесторами і кредиторами, а також проста вимога цивілізованого ринку;

г) бізнес-план – це відмінний інструмент контролю та управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження щодо проблем бізнес планування та їх вирішення були пріоритетними для ряду науковців, серед яких: І.А. Коновал, В.В. Македон, В.І.Дробот, В.П. Мартьянов, М.Ф.Соловійов та ін. [1,2,3].

Лише науково обґрунтоване бізнес-планування стане запорукою економічного зростання сільського господарства в Україні.

Мета дослідження. Із досвіду зарубіжних і вітчизняних підприємств, у ринкових умовах стабільного успіху в бізнесі неможливо досягнути не здійснюючи бізнес-планування. Воно є важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного росту та розвитку.

Нині більшість сільськогосподарських підприємств не мають офіційно прийнятих планів і у них відсутній механізм планування:

- 1) система норм і нормативів;
- 2) технології планового процесу;
- 3) організаційні структури планування.

Планування тут підмінюється різноманітними рішеннями власника або менеджера підприємства про ті чи інші напрями господарської діяльності, які, зазвичай, розраховані на короткий період часу і за відсутності необхідного підходу можуть стати причиною виникнення проблемної ситуації в перспективі. Це пояснюється швидкими змінами ринкової ситуації в країні та умов господарювання підприємств. Про прорахунки у процесі прийняття рішень власниками підприємств або їх менеджерами, що не використовують у своїй діяльності методи бізнес-планування, стає відомо лише після складання квартального або навіть річного балансу. Тому переважна більшість таких підприємств перебувають у стані фінансової кризи.

Бізнес-планування – це процес розроблення і детального обґрунтування реалізації підприємницької ідеї, який включає аналіз ринкових, виробничих, організаційних і фінансових аспектів передбачуваного бізнесу та визначення найприйнятніших способів досягнення наперед встановлених цілей. Бізнес-планування дозволяє передбачити проблеми, які можуть з'явитися в процесі реалізації підприємницької ідеї та знайти ефективні шляхи їх вирішення.

Бізнес-планування також може моделювати систему управління новим бізнесом, забезпечує основу для прийняття ефективних управлінських рішень та сприяє зниженню ризиків підприємницької діяльності.[1]

У процесі бізнес-планування вирішуються такі основні стратегічні та тактичні завдання:

- оцінювання організаційно-управлінського та фінансово-економічного стану підприємства;
- аналіз зовнішнього бізнес-середовища підприємства, його сильних і слабких сторін діяльності;
- формування цілі, розробка стратегії і тактики конкурентної боротьби підприємства;
- визначення потреби та джерел надходження матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства;
- оцінювання фінансових результатів на перспективу та виявлення ризиків у діяльності підприємства;
- інформування працівників підприємства про цілі бізнесу й засоби їх досягнення;
- розроблення заходів з мотивації працівників підприємства на виконання завдань підприємства тощо [2].

Виклад основного матеріалу. Для здійснення бізнес-планування на сільськогосподарському підприємстві необхідна наявність таких його складових: аналітична компонента, програмно-технологічна компонента, інформаційна компонента та організаційна компонента.

Основою *аналітичної компоненти* процесу бізнес-планування є методологічна і методична база розроблення, контролю і виконання бізнес-плану. Нині в Україні найбільшого поширення набули такі західні методики з розробки бізнес-планів:

- UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) для країн, що розвиваються з підготовки промислового техніко-економічного обґрунтування та її електронна версія COMFAR;
- WORLD Bank (Всесвітній банк реконструкції та розвитку) та ін.

Для України – аграрної країни, характерна методика розробки бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства для умов України, розроблена в Міністерстві аграрної політики та продовольства України [3,1].

Технічні засоби і програмне забезпечення, які використовують у процесі фінансового планування і контролю, утворюють програмно-технологічну компоненту. В процесі бізнес-планування найбільш широко застосовують програми Comfar (UNIDO), Project Expert (розробка компанії «Про-Інвест Консалтинг»), пакети компаній «ІНЕК» та «Альт-Інвест», Project Manager, Success тощо. За неможливості придбання спеціального програмного забезпечення відповідна комп'ютерна модель бізнес-плану може бути реалізована працівниками підприємства в середовищі MS Excel, а для презентації результатів планування доцільно використати засоби пакета MS PowerPoint. Крім того, застосування авторитетних

ліцензованих пакетів прикладних програм зміцнює авторитет ініціаторів проекту і підвищує фінансово-економічну привабливість останнього.

Інформаційна компонента містить сукупність документів та даних облікового, планово-економічного, виробничого, фінансового, комерційного, правового, науково-технічного, політичного, соціального, екологічного характеру, які необхідні в процесі бізнес-планування.

Для розроблення бізнес-плану необхідна інформація таких видів:

- маркетингова (вид продукції, якість продукції, ціни, споживачі, конкуренти, канали реалізації, організація продажу);
- виробнича (розміри галузей, обсяги виробництва продукції, технологія, виробничі будівлі, обладнання, машини, сировина і матеріали, персонал);
- фінансова (дохідність і рентабельність, потреба в кредитах, податки, страхування);
- загальноекономічна й галузева (тенденції розвитку галузі, економічна ситуація, законодавство, політичні та соціальні умови);
- прогнозна (можливий обсяг продажу продукції, прогнозні ціни, темпи зростання бізнесу тощо).

Процес бізнес-планування в галузях АПК здійснюється значною кількістю фахівців різних професій для виконання різних функцій. Для успішного здійснення бізнес-планування створюють певну **організаційну структуру** і систему управління. Вони і складають організаційну компоненту процесу бізнес-планування.[1]

Існують два підходи для розробки бізнес-плану. При першому підході автори ідеї (проекту) самі розробляють бізнес-план, залучаючи до цієї роботи менеджерів, маркетингологів, юристів, фінансистів та інших спеціалістів, і зокрема можливих інвесторів. Цьому підходу слід надавати перевагу. Другий підхід полягає в тому, що ініціатори бізнес-плану самі його не розробляють, а залучають для цього консалтингові фірми і експертів [4]. Наприклад, Консалтингова Компанія «БІЗНЕС-ФОРМАТ». До її послуг відносять:

- 1) **МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКІВ** (маркетинговий огляд ринку; готові огляди ринків);
- 2) **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ** (розробка бізнес-планів; готові бізнес-плани);
- 3) **ЮРИДИЧНІ ПОСЛУГИ** (реєстрація підприємства, реєстрація торгових марок, реєстрація громадських та благодійних організацій, юридична експертиза інвестиційних проектів, представлення інтересів клієнта в судах України, претензійна робота);

4) БУХГАЛТЕРСЬКІ ПОСЛУГИ (ведення бухгалтерського обліку(СПД), ведення бухгалтерського обліку (ТОВ, ПП), розрахунок заробітної плати, відновлення бухгалтерського обліку) [5].

Досвід вітчизняних підприємств показує, що в розробці бізнес-плану обов'язково повинен брати участь керівник підприємства.

Зазвичай розробку бізнес-планів підприємств здійснюють планово-економічні служби із залученням головних спеціалістів і керівників підрозділів. Головний економіст підприємства виконує методичне керівництво процесом планування, організовує підготовчу роботу та спільно з іншими спеціалістами господарства здійснює ув'язку усіх розділів бізнес-плану. Для розробки окремих розділів плану можуть залучатися консультанти та експерти [1].

Стадії бізнес-плану

У бізнес-плануванні, як упорядкованій сукупності дій, виділяють такі основні стадії:

1. Початкова стадія.
2. Підготовча стадія.
3. Стадія розроблення бізнес-плану.
4. Стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності.
5. Стадія реалізації бізнес-плану.

Процес бізнес-планування в галузях АПК має свої особливості у кожному конкретному випадку. Найскладнішою є процедура розроблення бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Вона охоплює три стадії: початкову, підготовчу та основну. При опрацюванні бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу необхідність у початковій стадії відпадає.

При обґрунтуванні проекту удосконалення діяльності підприємства можна обмежитися лише основною стадією.

На початковій стадії основним результатом бізнес-планування є формування бізнес-ідеї, яка полягає у виробництві нового продукту (наданні нової послуги) або в прийнятті нового технічного, організаційного чи економічного рішення. На цій стадії:

- 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- 2) обирається сфера діяльності;
- 3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- 4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

Найвідповідальніший етап на цій стадії – пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами нових ідей є:

- незадоволений попит;
- відзиви споживачів;
- продукція, яка виробляється конкурентами;
- думки працівників відділу маркетингу і збуту, гуртової та роздрібною торгівлі;
- надлишкові ресурси;
- ініціатива підприємців тощо.

На підготовчій стадії формується інформаційне поле бізнес-плану, виявляються сприятливі фактори та загрози з боку зовнішнього середовища, оцінюються сильні й слабкі сторони підприємства, формулюються його місія та конкретні цілі, вибирається стратегія розвитку підприємства, виявляються можливі стратегічні альтернативи.

Переконавшись у перспективності бізнес-ідеї, переходять до розроблення бізнес-плану. **На стадії розроблення** формується група його розробників, визначається система фінансового забезпечення, відкривається фінансування підготовки бізнес-плану та здійснюється безпосереднє опрацювання останнього.

Початком стадії просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності є організація і проведення презентації бізнес-плану, яка передбачає ознайомлення потенційних інвесторів і партнерів із сутністю підприємницького проекту. Презентація бізнес-плану може здійснюватися у різних формах. У багатьох випадках практикується розсилання такого потенційним інвесторам із проханням ознайомитися з матеріалом та повідомити підприємство про свої враження і побажання. При усній презентації сюди запрошуються потенційні інвестори і керівник підприємства або менеджер проекту ознайомлюють їх з основними положеннями бізнес-плану. Після презентації бізнес-плану зовнішні інвестори проводять його аудит, який завершується прийняттям або відхиленням рішення про його інвестування. Своє рішення про інвестування проекту потенційні інвестори і партнери повідомляють його замовнику на переговорах, за результатами яких можуть бути внесені відповідні коригування в бізнес-план.

Стадія реалізації бізнес-плану охоплює період від прийняття рішення про інвестування проекту до практичної його реалізації, включаючи комерційне виробництво. Завершується реалізація бізнес-плану оцінкою і аналізом відповідності поставлених і досягнутих у процесі бізнес-планування цілей.

Для практичної реалізації бізнес-планування важливо дотримуватися принципів гнучкості, безперервності, багатоваріантності, участі, адекватності тощо [4].

Будова бізнес-плану

Основні прийняті міжнародним суспільством методики написання бізнес-планів розроблені під егідою [ЮНІДО](#) (Організація об'єднаних націй з промислового розвитку). Методики та стандарти бізнес-планування мають такі організації, як ЄБРР, СБРР, ТАСІС. Міністерством економіки України в 2006 році затверджені Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. Найбільш вичерпним в інвестиційних колах вважається зміст бізнес-плану, розроблений українською інвестиційно-проектною компанією BFM Group Ukraine.

Складові бізнес-плану за стандартами BFM Group Ukraine

1. Меморандум про конфіденційність.
2. Анотація бізнес-плану.
3. Резюме бізнес-плану.
4. Компанія (загальна інформація; характеристика продуктів та послуг підприємства; інновації підприємства).
5. Середовище для бізнесу ([PEST-аналіз](#); галузеве оточення; концепція бізнесу; стратегія проекту; [SWOT-аналіз](#) галузі).
6. Характеристика продукту бізнесу (аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain); матриця Boston Consulting Group).
7. Аналіз ринків збуту (оцінка розміру ринку та можливих тенденцій його розвитку; оцінка частки ринку та обсягу продаж продукції; сегментація ринку та визначення ніші продукту).
8. Конкуренція та конкурентні переваги (порівняльні характеристики конкурентних продуктів; порівняльні характеристики фірм-конкурентів; аналіз конкурентної ситуації на ринку; аналіз за схемою 4-5 P; SWOT-аналіз підприємства).
9. Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства (організаційне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків; економічне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків; непрямі форми виходу на зовнішній ринок).
10. Стратегія плану маркетингу (загальна стратегія маркетингу; ціноутворення; тактика реалізації продукту; політика після продажного обслуговування та надання гарантій; реклама та просування продукту на ринок).
11. План продажу (факторний аналіз продаж; точка беззбитковості).
12. План виробництва (виробничий цикл; виробничі потужності та їх розвиток; стратегія в забезпеченні та виробничий план; державне та правове регулювання; можливості покращення та дороблення продукту).

13. Організаційний план та менеджмент (штатний розклад; організаційна структура; головні керівники підприємства; інші інвестори; приймання співробітників та система преміювання; професійні радники та послуги).

14. Інвестиційний план, стратегія та джерела фінансування інвестиційних витрат.

15. Фінансовий план (потреба у фінансуванні (підбір суми кредиту (інвестиції) та графіка фінансування); виплати на погашення позик (виплати кредитного тіла); виплати на обслуговування позик (відсотки за кредитами); діаграма Ганта (календарно-фінансовий графік до введення в експлуатацію); звіт про прибутки – збитки (помісячно до кінця проекту); звіт про рух грошових коштів (помісячно до кінця проекту); баланс проекту (помісячно до кінця проекту); доходи підрозділів та учасників проекту; фінансові показники (помісячно до кінця проекту) – коефіцієнт поточної ліквідності (CR), %, коефіцієнт термінової ліквідності (QR), %, чистий обіговий капітал (NWC), коефіцієнт оборотності запасів (ST), коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (CP), коефіцієнт оборотності робочого капіталу (NCT), коефіцієнт оборотності основних засобів (FAT), коефіцієнт оборотності активів (TAT), сумарні зобов'язання до активів (TD/TA), %, сумарні зобов'язання до власного капіталу (TD/EQ), %, коефіцієнт покриття відсотків (TIE), коефіцієнт рентабельності валового прибутку (GPM), %, коефіцієнт рентабельності операційного прибутку (OPM), %, коефіцієнт рентабельності чистого прибутку (NPM), %, рентабельність оборотних активів (RCA), %, рентабельність поза оборотних активів (RFA), %, рентабельність інвестицій (ROI), %, рентабельність власного капіталу (ROE), %; використання прибутку (помісячно до кінця проекту); аналіз чутливості по: чиста поточна вартість (NPV), дисконтований період окупності (DPB), індекс прибутковості (PI), внутрішня норма рентабельності (IRR), період окупності (PB), модифікована внутрішня норма рентабельності (MIRR), тривалість проекту (D), статистичний аналіз проекту за методом Монте-Карло; обсяг продажів (помісячно до кінця проекту); надходження від продажу продаж (помісячно до кінця проекту); виплати податків (помісячно до кінця проекту); загальні витрати (помісячно до кінця проекту); загальні витрати на продукт (кожний окремо); запаси готової продукції (помісячно до кінця проекту), запаси сировини та комплектуючих (помісячно до кінця проекту), інвестиційні витрати, амортизація по активам, операційний леверидж (відношення постійних витрат до змінних витрат), фінансовий леверидж (відношення власного капіталу до запозиченого), загальна ефективність проекту (період окупності (PB), дисконтований період окупності (DPB), чиста поточна вартість (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішня норма рентабельності (IRR), модифікована внутрішня норма рентабельності (MIRR), тривалість проекту (D)).

16. Додатки до бізнес-плану (фінансові звіти; аудиторські висновки; висновки спеціалістів по оцінці майна; рекламні матеріали підприємства; технічний опис продукту; резюме керівників проекту; найважливіші контракти та угоди; інформація про виробничий процес; фотографії та малюнки товару; звіти про дослідження ринку; витяги з найважливіших законодавчих актів).

Висновки. Бізнес-план у галузях АПК – це розгорнене обґрунтування проекту, що дає можливість всебічно оцінити ефективність майбутнього бізнесу, відповісти на питання, чи варто інвестувати гроші в дане підприємство. Він також може бути використаний як план фінансового оздоровлення підприємства, що перебуває в кризі.

Бізнес-план дозволяє оцінити якість опрацювання ідеї проекту, спрогнозувати й оцінити можливі ризики, визначити комерційну і бюджетну ефективність проекту, довести ідею і мету проекту до акціонерів, потенційних партнерів та інвесторів, підсилити внутрішню дисципліну і працювати за принципом: «Все що заплановане – робиться!».

Таким чином, бізнес-план дозволяє зрозуміти загальну ситуацію на даний момент; ясно уявити той рівень, якого може досягти підприємство, спланувати процес переходу з одного стану в інший.

Слід зазначити, що за створення досконалого бізнес-плану можна досягнути задуманого. Проте навіть ідеальний бізнес-план може застаріти, якщо змінюються умови. Зовнішні фактори – економічна ситуація, нові вимоги споживачів, поява нових технологій, зміни політики, а також події внутрішнього життя підприємства, зокрема, зміни у керівному складі – здатні викликати необхідність перегляду бізнес-плану. Звідси треба вміти вловлювати нові тенденції у внутрішньому житті фірми, у галузі, у ринковій кон'юктурі та вносити відповідні корективи до бізнес-плану. Корегування плану дає можливість, не змінюючи цілей, змінювати шляхи їхнього досягнення і, отже, підвищувати шанси підприємства в галузях АПК на успіх.

Список літератури

1. *Коновал І.А.* Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК. Навчальний посібник. Київ :ЗАТ «НІЧ ЛАВА», 2010. 135 с.
2. *Македон В.В.* Бізнес-планування: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 236 с.
3. Бізнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства: Навч. посібник. *В.І.Дробот, В.П. Мартьянов, М.Ф.Соловійов* та ін. Київ : Мета, 2003. 336 с.

4. Організація процесу бізнес-планування. Режим доступу:
http://www.bookbrains.com/book_255_chapter_7_Organ%D1%96za%D1%81%D1%96ja_pro%D1%81esu_b%D1%96znes-planuvannja.html

5. Консалтингова фірма «Бізнес-Формат». Режим доступу:
http://www.bfc.in.ua/biznes_plani_0_3_menu_0_2.html

6. Менедж. організації: етапи реалізації бізнес-плану. Режим доступу:
<http://pulib.if.ua/part/5366>

Организация процесса бизнес-планирования в отраслях АПК Украины

А. Л. Денег

И.о. директора НИЦ "Николаевагропромпродуктивность"

Рассмотрены сущность и задание бизнес- планирования в деятельности предприятия. Также организация процесса, составляющие, стадии и строение бизнес- планирования в отраслях АПК Украины.

Organization of the business planning process in the sectors of the agroindustrial complex of Ukraine

A. L. Denega

V.O. director of the Research Center "Mykolaivagropromproduktivnost"

In the article considered the essence and task of business planning in the enterprise. Also, the organization of the process, the components, stages and structure of business planning in the sectors of the agroindustrial complex of Ukraine.