

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ОПРИШКО Уляна Іванівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 338.2:005.511

Удосконалення управління бізнес- плануванням на підприємстві

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Опришко У.І.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

МИНІВ Роман Михайлович
кандидат економічних наук, доцент

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Доцент _____ Батюк Б.Б.
“ _____ ” _____ 2024 р

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ
Опришко Уляни Іванівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проекту (роботи): «Удосконалення управління бізнес- плануванням на підприємстві»

керівник проекту (роботи) Минів Роман Михайлович, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 2025 року № _____

2. Термін подання студентом проекту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття бізнес-планування

1.2 Роль бізнес-планування в управління підприємством

1.3 Автоматизація бізнес-планування

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯМ

ТОВ «*»**

2.1 Характеристика сільськогосподарського товариства

2.2. Аналіз та оцінка витрат та прибутку підприємства

2.3 Аналіз процесу управління бізнес-плануванням ТОВ «***»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯМ

В ТОВ «*»**

3.1 Механізм впровадження комплексної програми автоматизації обліку та управління в агробізнесі «ІН-АГРО»

3.2 Процес розробки бізнес-плану з використанням типового комплексу «ІН-АГРО» для ТОВ «***»

3.2.1 Створення виробничої програми рослинництва

3.2.2 Розробка програми виробництва продукції тваринництва

3.2.3 Підготовка загальних документів

3.3 Оцінка ефективності вдосконалення бізнес-планування на підприємстві

3.4. Удосконалення стратегічного планування сільськогосподарського підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	23.09.24	
2	Розробка змісту роботи	24.09-15.10.24	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	16.10-22.10.24	
4	Бібліографічний огляд	23.10-23.12.24	
5	Вступ	10.01-18.01.25	
6	Розділ 1	20.01-12.03.35	
7	Розділ 2	13.03-27.05.25	
8	Розділ 3	02.06-20.08.25	
9	Висновки та пропозиції	25.08-03.09.25	
10	Оформлення роботи	15.09-15.10.25	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	20.10-30.10.25	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	17.11.25	

Студентка _____
(підпис)

Опришко У.І.
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи) _____
(підпис)

Минів Р..М.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Опришко У.І. Удосконалення управління бізнес- плануванням на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління бізнес- плануванням на підприємстві. Проаналізовано сучасний стан управління бізнес-плануванням ТОВ «***». Запропоновано шляхи удосконалення управління бізнес-плануванням ТОВ «***» .

Ключові слова: управління, бізнес-планування, аналіз, витрати, ліквідність, платоспроможність, баланс.

SUMMARY

Opryshko U.I. Improving business planning management at the enterprise. – Manuscript.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv - Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores the theoretical and methodological foundations of business planning management at the enterprise. The current state of business planning management at *** LLC is analyzed. Ways to improve business planning management at *** LLC are proposed.

Keywords: management, business planning, analysis, costs, liquidity, solvency, balance

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.4 Поняття бізнес-планування.....	9
1.5 Роль бізнес-планування в управлінні підприємством.....	17
1.6 Автоматизація бізнес-планування.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯМ	
ТОВ «***».....	32
2.1 Характеристика сільськогосподарського товариства.....	32
2.2. Аналіз та оцінка витрат та прибутку підприємства.....	44
2.3 Аналіз процесу управління бізнес-плануванням ТОВ «***».....	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯМ	
В ТОВ «***».....	55
3.1 Механізм впровадження комплексної програми автоматизації обліку та управління в агробізнесі «ІН-АГРО».....	55
3.2 Процес розробки бізнес-плану з використанням типового комплексу «ІН-АГРО» для ТОВ «***».....	59
3.2.1 Створення виробничої програми рослинництва.....	58
3.2.2 Розробка програми виробництва продукції тваринництва.....	64
3.2.3 Підготовка загальних документів.....	66
3.3 Оцінка ефективності вдосконалення бізнес-планування на підприємстві...70	
3.4. Удосконалення стратегічного планування сільськогосподарського підприємства.....	72
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах політичної та економічної нестабільності істотно зростає роль планування як найважливішої функції управління підприємством, а разом з ним і важливість обґрунтованості планових завдань, без яких результат роботи може бути нульовим. Розвиток ринкової економіки тісно пов'язаний із зростанням конкуренції, що ставить перед керівниками питання про відповідальність за прийняті рішення та наслідки їх реалізації. Проблема управління ризиками, враховуючи специфіку білоруської перехідної економіки, є серйозною проблемою. Бізнес-план є невід'ємною частиною стратегічного управління кожною компанією, незалежно от форми власності та сфери діяльності, а також одним із передінвестиційних етапів бізнес-проекту. Без бізнес-плану взагалі не варто займатися бізнесом, інакше можливість отримання позитивного результату сумнівна. Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що якісна трансформація вітчизняної економіки на принципово нових засадах визначає об'єктивну необхідність широкого впровадження бізнес-планування з метою поліпшення функціонування білоруського підприємницького ринку.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління бізнес-плануванням підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених таких, як О. С. Борисенко, З. С. Варналій, В. Ф. Гамалій, В. В. Демиденко, Є. О. Діденко, І. З. Должанський, В. В. Жуков, Т. О. Загорна, О. С. Кваша, В. О. Коюда, Л. А. Лаврів, О. А. Лисенко, О. М. Лозовський, В. В. Македон, О. В. Михайленко, М. І. Пасько, Н. О. Перевозчикова, С. Ф. Покропивний, А. В. Череп, А. В. Шевченко, Т. М. Янковець та інші. Попри значну кількість досліджень у сфері управління бізнес-плануванням, низка важливих питань в контексті економічної нестабільності залишається недостатньо розкритою.

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційної роботи є вдосконалення бізнес-планування підприємства. Для досягнення цієї мети можна визначити кілька завдань:

1. Ознайомтеся з теоретичними аспектами бізнес-планування

підприємства.

2. Оцініть систему планування в підприємства.

3. Рекомендувати заходи щодо вдосконалення бізнес-планування підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-плануванням ТОВ «***». Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо удосконалення управління бізнес-плануванням організації.*

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з теорії та практики управління бізнес-плануванням підприємства. Кваліфікаційна робота базується на таких методах наукового дослідження: *монографічний* (для характеристики досліджуваного підприємства); *індукції і дедукції* (під час формування загальних висновків щодо проведеного дослідження); *аналізу і синтезу* (для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства, а також для характеристики управління бізнес-плануванням підприємства); *графічної візуалізації* (для наочного зображення отриманих результатів дослідження).

*Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської діяльності; підручники, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань управління бізнес-плануванням підприємства; первинна документація, що характеризує діяльність ТОВ «***» за період 2022–2024 рр.*

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що висновки, пропозиції та економічно обґрунтовані рекомендації, які містяться в ньому, дозволяють покращити фінансове становище досліджуваного підприємства та підприємств відповідної галузі, а також використовуватися в освітньому процесі ЗВО, зокрема під час вивчення дисциплін «Фінансовий менеджмент», «Фінанси підприємств» та ін.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 80 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (37 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття бізнес-планування

Загалом бізнес-планування – це розробка та адаптація плану, що включає передбачення, обґрунтування, конкретизацію та опис діяльності суб'єкта господарювання на найближчий час. Отже, змістом бізнес-плану є виконання комплексу маркетингових, техніко-економічних досліджень, спрямованих на вдосконалення та розвиток виробництва.

Планування базується на минулих даних, але воно намагається визначити і контролювати майбутній розвиток підприємства, тому надійність планування залежить від точності фактичних минулих показників. Інакше кажучи, цю достовірність неможливо забезпечити без точного обліку і без необхідної розгалуженої статистичної бази. В умовах централізованої держави підприємства отримували вказівки щодо всіх виробничих програм і всіх економічних показників; тепер вони мають можливість самостійно розробляти і приймати свої довгострокові та короткострокові плани, виходячи з суспільних потреб, державних замовлень, прямих замовлень підприємств і організацій, попиту споживачів. Такі функції планування, як розподіл ресурсів зверху для досягнення строго визначених цілей, неминуче стали поступатися місцем передбаченню, розробці довгострокового курсу дій і пошуку найбільш вигідних споживачів[7].

Сучасна економічна ситуація, пов'язана з активним розвитком ринкових відносин, диктує компаніям новий підхід до внутрішнього планування. Вони змушені шукати форми та моделі планування, які б забезпечували найбільшу ефективність прийнятих ними рішень.

Оптимальним варіантом для досягнення таких рішень є нова прогресивна форма плану – бізнес-план.

Планування починається з розуміння філософії підприємства. Компанія може працювати на «білому», «сірому» або «чорному» ринку. «Білий» бізнес — це високий рівень внутрішньої економічної культури в підприємства, прозорість фінансових планів і звітності, узгодженість інтересів держави, суб'єкта господарювання та працівників. Узгодження інтересів відбувається через оптимальну систему оподаткування та заробітної плати. Збільшення податкового навантаження є причиною переходу людей у «сіру» сферу бізнесу. Подвійна бухгалтерська звітність виникає як реакція приватного власника на погіршення зовнішніх економічних умов. «Чорний» ринок за своєю суттю є незаконним і є одним із напрямів діяльності державних правоохоронних органів[24].

Стратегія підприємства формується на основі прийнятої філософії та кваліфікації керівного персоналу. Стратегія – це образ майбутньої підприємства. Він може бути представлений у письмовій формі, представлений у вигляді символу (модель, креслення), або зберігатися в пам'яті керівника (комерційна таємниця). Стратегія підприємства складається з функціональних стратегій (маркетингова, кадрова, інноваційна, інвестиційна, фінансова, екологічна стратегія тощо). Їх розробка потребує певних знань і досоту. Як правило, стратегія не містить цифр, вона передбачає вибір оптимального варіанту розвитку підприємства серед альтернатив.

Бізнес-план - це стислий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, важливий інструмент у вирішенні багатьох різноманітних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективні рішення і визначити засоби їх досягнення. Бізнес-план - це документ, який дозволяє вам керувати своїм бізнесом, тому ви можете представити його як невід'ємну частину стратегічного планування та як керівництво для реалізації та контролю. Важливо розглядати бізнес-план як сам процес планування та інструмент внутрішнього управління[16].

Зазвичай бізнес-план складається на 3-5 років. У перший рік основні показники розраховуються щомісячно, у другий рік щоквартально, а з третього року можна обмежитися розрахунок річними показниками. Для інвестиційних

проектів кінцевим терміном є період їх реалізації.

Створення бізнес-плану – це дуже важливий процес, який вимагає ретельного планування для розвитку вашого виробництва та потреб ринку. Будь-які прорахунки в цьому питанні загрожують збитками і навіть повним крахом і банкрутством. Тому компанія повинна детально спланувати варіанти кожного етапу, починаючи от типу продукту, його упаковки (при необхідності), розвитку технології, початку виробництва і закінчуючи виходом на ринки збуту нових товарів. При цьому все має бути пов'язано з внутрішньо-економічною ситуацією підприємства, податковою системою та фінансовим забезпеченням, а також ринковою позицією та намірами конкурентів, оскільки вихід на ринок зі своєю продукцією без продуманого та точно розрахованого плану дій – запорука повного провалу[5].

Основні види бізнес-планів:

- бізнес-план підприємства;
- бізнес-план відкриття підприємства;
- бізнес-план інвестиційного проекту;
- бізнес-план роздержавлення або корпоратизації підприємства;
- бізнес-план реструктуризації або фінансового оздоровлення підприємства;
- бізнес-план злиття або реорганізації підприємства;
- бізнес-план для отримання банківського кредиту[4].

Особливістю даного бізнес-плану є те, що в ньому викладаються кількісні показники стратегічного плану розвитку підприємства на наступний рік та вказуються шляхи їх досягнення. Бізнес-план для існуючого бізнесу повинен містити:

- 1) формулює цілі підприємства за основними напрямками діяльності та передбачає методи їх досягнення;
- 2) розраховує основні показники господарювання на плановий рік;
- 3) збалансувати фінансові потреби та можливості[19].

Бізнес-план підприємства є вихідною базою для річного (поточного)

техніко-економічного планування (техніко-економічного плану), що є розрахунком обґрунтування виробничої програми щодо виробничих потужностей, трудових і матеріально-технічних ресурсів. При складанні та коригуванні виробничої програми необхідно проводити перерахунок витрати виробничих ресурсів. Це нормальна ситуація для підприємства, що працює в конкурентному ринковому середовищі. Сучасне техніко-економічне планування вимагає відповідних комп'ютерних програм, які не становлять великої складності, оскільки методика розрахунку трудомісткості виробничої програми, заробітної плати працівників і собівартості продукції по всій номенклатурі продукції давно розроблена на кожному підприємстві і знайома професійним економістам[12].

Незважаючи на те, що і новий річний техніко-економічний план ринку, і техніко-промисловий фінансовий план у класичному варіанті існуючої директивної системи планування представляють результати економічних розрахунків, зведені в таблиці, їх основна відмінність полягає в тому, що в конкурентному середовищі виробнича програма формується поступово, оскільки портфель замовлень формується за підтримки маркетингу, а не передається централізовано протягом року з інструкціями одержувачам готової продукції.

Планування на підприємстві завершується оперативним планом виробництва на місяць, декаду, добу, зміну. Тут наводяться лише кількісні показники виробленої продукції за номенклатурою та асортиментом. Теорія і практика оперативного планування виробництва суттєвих змін не зазнали.

Таким чином, логіку системи конкурсного планування та порядок підготовки плану можна представити так:

- 1) стратегічний план розвитку підприємства на 5 років, заснований на довгостроковій стратегії;

- 2) річний бізнес-план підприємства, в якому перераховані основні напрями та основні показники стратегічного плану, включаючи всі інноваційні та інвестиційні проекти;

3) техніко-економічний план підприємства, що містить техніко-економічне обґрунтування виробничої програми, що складається, метою якої є досягнення основних фінансово-економічних показників річного бізнес-плану;

4) оперативний план виробництва підприємства по цехах.

Розрізняють внутрішні та зовнішні бізнес-плани. Перші спрямовані на обґрунтування вітчизняних проектів, а другі - на залучення іноземних інвестицій. Останніми можуть бути кредити державних чи комерційних банків, бевідсоткові кредити державних органів зайнятості, бюджетні вкладення та фінансові вкладення іноземних інвесторів.

Внутрішній бізнес-план не регламентується ні кількістю сторінок, ні структурою розділів. Виходячи з цього, керівництво підприємства приймає рішення про той чи інший напрямок його розвитку.

Мета зовнішніх бізнес-планів - переконати інвесторів у прибутковості інвестицій у запропонований проект. Однак, якщо метою є отримання відносно невеликих або середніх інвестицій, обсяг бізнес-плану не повинен перевищувати 25 друкованих сторінок. Якщо мета - зацікавити великого вітчизняного чи іноземного інвестора і тим самим залучити значні інвестиції, його обсяг можна збільшити у 2-2,5 рази[27].

Бізнес-плани виконують такі функції:

- а) визначити бізнес-ціль та стратегію і тактику її досягнення;
- б) дозволяє визначити можливості для розвитку нової сфери діяльності;
- в) дає можливість залучення потенційних інвестиційних партнерів і додаткових джерел кредитування;
- г) визначає склад досліджень ринку, реклами, стимулювання збуту, ціноутворення тощо. маркетингова діяльність;
- г) дає можливість контролювати процес розвитку виробництва та виконання планів;
- д) визначає основні орієнтири реструктуризації агрохолдингів при зміні форми власності[12].

Отже, бізнес-планування – це точний прогноз виробничого процесу та

поетапне програмування на перспективу. Бізнес-плани підприємств містять, з одного боку, планове майбутнє завдання для окремого виробничого підрозділу, а з іншого боку, вказівки їх керівникам щодо прийняття управлінських рішень, які сприятимуть досягненню поставленої мети.

Бізнес-план необхідний для вирішення наступних завдань.

1. Обґрунтування майбутньої ефективності бізнесу

Як показує досвід, відправною точкою для планування підприємницької діяльності, створення нової підприємства є ідея нового продукту чи послуги, які ця компанія буде виробляти. Ідея може виникнути в результаті обробки інформації з різних джерел або шляхом цілеспрямованого творчого пошуку. Існуючу ідею можна запозичити і вдихнути в життя через механізм купівлі існуючих підприємств, поглинання, створення спільних підприємств або викупу.

Незалежно от того, що це за ідея і як вона виникла, важливо ретельно її розглянути та оцінити, щоб вона могла стати основою справді успішного бізнесу.

Аналіз та оцінка включають такі складові бізнесу, як витрати виробництва, прибуток, ринок як об'єкт ринку, фінанси, податки тощо. Фаза попереднього аналізу та планування запропонованої діяльності завжди повинна передувати фазі впровадження та експлуатації. Тут не важливі попередні оцінки, аналіз отриманого прибутку, розрахунок рентабельності, ліквідності тощо, т. На підставі цих показників компанія приймає рішення про подальші заходи в цьому напрямку[4].

2. Вибір нових видів діяльності

Підприємства, що працюють у конкурентному середовищі, повинні передбачати ризики та керувати ними. Одним із способів уникнути ризиків є диверсифікація виробництва. Тому підприємства працюють над бізнес-планом, спрямованим на розвиток нових видів продукції (послуг) і перехід на нове покоління продукції. У цьому випадку необхідно чітко визначити всі можливі проблеми, визначити шляхи їх подолання та надати всю необхідну інформацію потенційним партнерам, майбутнім інвесторам та іншим зацікавленим сторонам.

3. Поліпшення фінансового становища підприємства

Бізнес-план є основним документом фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств. З його допомогою:

розроблена стратегія виживання підприємства;

складено план проведення санаційних заходів;

Організовано управління підприємством під час кризи[23].

4. Обґрунтування необхідності та можливості надання державної підтримки підприємству

Деякі державні підприємства стикаються з фінансовими труднощами, пов'язаними з оновленням технічного обладнання, освоєнням нових ринків збуту та створенням високотехнологічної продукції. У цьому випадку потрібен бізнес-план для обґрунтування заходів щодо відновлення та розвитку фінансового стану за державної підтримки.

5. Удосконалення виробництва та пошук шляхів зниження його собівартості

Посилення конкуренції змушує підприємства шукати шляхи підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Для цього складається бізнес-план, метою якого є вдосконалення виробництва, пошук партнерів, яким підприємство передасть виробництво окремих вузлів і деталей, впровадження технологічних процесів, пошук шляхів зниження собівартості продукції[16].

6. Обґрунтування можливості залучення інвестиційно-кредитних ресурсів та повернення позикових коштів

Якщо підприємство, яке запланувало суттєво збільшити виробництво нової чи традиційної продукції, не має достатніх потужностей для її виробництва, вона може піти шляхом залучення інвесторів або отримання кредиту. Для цього також готує відповідний бізнес-план.

Бізнес-план – це документ, на основі якого інвестор або кредитор формує думку про компанію та приймає рішення про виділення їй коштів. Тому необхідно підготувати бізнес-план. Перш за все, важливо зрозуміти, для кого він призначений: для кредитора чи для інвестора, оскільки ці дві групи кредиторів мають різні цілі, а отже, і принципи оцінки бізнес-плану. Кредитор, який надає

позику на певний термін, хоче бути впевненим, що компанія, якій надається позика, є достатньо надійною та вчасно отримає борг і відсотки. Його не цікавить розмір загального прибутку підприємства, оскільки його цікавить лише те, щоб компанія з прибутку могла погасити основну суму боргу та відсотки за боргом. Крім того, його інтереси захищені кредитним договором, який гарантує кредитору пріоритет у погашенні кредиту навіть у разі банкрутства підприємства-боржника[23].

Ризики інвестора набагато більші. У багатьох випадках це навіть ризикує втратити весь вкладений капітал. Таким чином, інвестор повинен мати потенціал для високого прибутку, якщо він готовий взяти на себе такий ризик. Тому, оцінюючи бізнес-план, кредитор аналізує діяльність підприємства насамперед з точки зору її надійності та стійкості, а також прибутковості для інвестора.

6. Отримання статусу резидента вільної економічної зони (ВЕЗ)

ВЕЗ відіграють важливу роль в економіці кожної країни щодо залучення іноземних інвестицій, розвитку науки і техніки, збільшення обсягів експорту, тому для резидентів ВЕЗ законодавчо передбачені численні податкові пільги. Компанія, яка бажає стати резидентом такої зони, повинна скласти бізнес-план, в якому повинні бути обґрунтовані методи досягнення цілей ВЕЗ (науково-технічний розвиток, залучення іноземних інвестицій, збільшення експорту тощо). Цей бізнес-план буде подано на розгляд адміністрації ВЕЗ.

7. Отримання дозволу на приватизацію державних підприємств

Процес приватизації в Україні ще не завершений, тому претенденти на приватизацію повинні розробити бізнес-план, який би обґрунтовував результативність післяприватизаційної діяльності, збереження робочих місць і вирішення соціальних проблем.

8. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення організаційно-виробничої структури підприємства[24].

Для підвищення ефективності управління підприємством може бути розроблений бізнес-план, в якому обґрунтовуються заходи щодо вдосконалення та розвитку організаційно-виробничої структури, зокрема, обґрунтовується

ступінь централізації та відповідальності, реструктуризації структурних підрозділів підприємства, оптимізації чисельності та найму кваліфікованого управлінського і технічного персоналу.

1.2 Роль бізнес-планування в управлінні підприємством

Бізнес-планування підприємства може відрізнятися за часовими рамками, точністю, внесеними змінами та ступенем координації.

Однак усі види планування мають такі спільні риси:

1. Планування – це систематичний процес.
2. Планування базується на обробці інформації.
3. У рамках планування розробляються конкретні види діяльності (проекти).
4. Планування спрямоване на досягнення конкретних цілей[4].

Серцем бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів для вирішення стратегічних завдань, тобто він покликаний допомогти підприємцю вирішити такі основні завдання, пов'язані з функціонуванням підприємства:

- визначити конкретні напрямки діяльності, перспективні ринки збуту та місце підприємства на цих ринках;
- оцінити витрати, необхідні для виробництва та реалізації продукції, порівняти їх з цінами продажу товарів, щоб визначити потенційну прибутковість проекту;
- визначити відповідність персоналу підприємства вимогам для досягнення поставлених цілей та умовам мотивації їхньої праці;
- проаналізувати матеріально-фінансовий стан підприємства та визначити, чи відповідають матеріальні та фінансові ресурси досягненню запланованих цілей;
- розраховувати ризики та передбачати проблеми, які можуть перешкодити реалізації бізнес-плану [16].

Опанування мистецтва складання бізнес-плану в умовах сучасної економіки стало надзвичайно важливим з наступних причин:

- по-перше, у нашій економіці формується покоління під
- по-друге, зміна економічних умов вимагає від досвідчених менеджерів постановки та вирішення проблем по-новому;
- по-третє, для залучення іноземних інвестицій необхідно вміти обґрунтовувати свої ролі та доводити інвесторам свої здібності та можливості [12].

Бізнес-планування, як цілеспрямована економічна діяльність, дозволяє одночасно вирішувати низку взаємопов'язаних економічних, соціальних, організаційних, інвестиційних, управлінських та інших проблем підприємства як цілісної системи. Тому бізнес-планування підприємства є основою організації та управління виробництвом, основою для розробки та прийняття раціональних управлінських рішень [9].

Для того, щоб краще зрозуміти процес бізнес-планування, розглянемо основні принципи, що формують його цілі, завдання та функції. Основними принципами планування є єдність, співпраця, безперервність, гнучкість, точність, комунікація, релевантність, багатоваріантність та інтерактивність (табл. 1) [27]. Ці принципи не є взаємовиключними, а радше доповнюють один одного.

У сучасній практиці бізнес-план виконує чотири функції [11].

Перша функція пов'язана з можливістю його використання при розробці бізнес-стратегії. Ця функція важлива як при створенні підприємства, так і при розвитку нових напрямків діяльності.

Друга функція - планування. Вона дозволяє оцінити перспективи розвитку нової сфери діяльності та контролювати процеси підприємства.

Третя функція дозволяє залучати фінансові ресурси - позики, кредити. У сучасних умовах практично неможливо реалізувати будь-який значний проект без кредитних ресурсів.

Таблиця 1.1

Характеристика принципів планування

Принципи планування	Характеристика принципів
1. Єдність	Припускає, що планування в організації має мати системний характер. Усі плани організації – це сукупність документів, об'єднаних у систему
2. Участь	Означає, що процес планування повинен здійснюватися всім персоналом організації незалежно від посади. Бізнес-планування, засноване на принципі участі, називають партисипативним
3. Безперервність	Полягає в тому, що процес планування на підприємствах здійснюється постійно у межах встановленого циклу. При цьому розроблені плани безперервно приходять на зміну один одному. Процес планування має бути безперервним, виходячи з невизначеності зовнішнього середовища, зміни цілей, завдань та уявлень фірми про свої внутрішні цінності та можливості
4. Гнучкість	Впливає з невизначеності довкілля. Плани повинні складатися так, щоб у них можна було вносити уточнення, пов'язуючи їх із змінними внутрішніми та зовнішніми умовами. Під час виконання цього принципу підприємство потребуватиме додаткових витрат, причому їхній рівень має співвідноситися з ймовірним майбутнім ризиком. Наприклад, фірма повинна мати резерви обладнання, запасів, персоналу на випадок, якщо при плануванні та прогнозуванні було допущено заниження обсягів продажу
5. Точність	Припускає, що плани фірми конкретні і деталізовані тією мірою, якою дозволяють зовнішні та внутрішні умови. Враховуючи невизначеність зовнішнього середовища і глибину планування, короткостроковий план точніший, ніж довгостроковий та стратегічний
6. Комунікативність	Розуміється координація та інтеграція зусиль. Іншими словами, все має бути взаємо-пов'язано і взаємозалежно
7. Адекватність	Інакше кажучи, відображення реальних проблем та самооцінки в процесі бізнес-планування. Адекватність передбачає, що реальні процеси з раціональною точністю повинні моделюватися при складанні плану підприємства
8. Багатоваріантність	Дозволяє вибрати найкращу з альтернативних можливостей поставленої мети. Дотримання цього принципу вимагає розробки різних сценаріїв майбутнього розвитку підприємства, виходячи з ймовірнісних сценаріїв розвитку навколишнього середовища.
9. Ітеративність	Передбачає неодноразовість ув'язування вже складених розділів бізнес-плану (Ітерації). Це зумовлює творчий характер самого процесу бізнес-планування

Джерело: побудовано за даними[27]

Четверта функція дозволяє залучати до реалізації планів підприємства потенційних партнерів, які бажають інвестувати свій капітал або існуючі технології у виробництво.

Рішення про надання капіталу, ресурсів або технологій можливе лише за наявності бізнес-плану, що відображає хід розвитку підприємства на певний період часу. У ринковій економіці існує багато варіацій бізнес-планів за формою, змістом, структурою тощо. Найбільші відмінності проявляються в рамках модифікацій бізнес-планів залежно від їх призначення: за напрямками бізнесу (продукція, роботи, послуги, технічні рішення); підприємством в цілому (новим чи існуючим).

У межах однієї організації можливо розробити цілий комплекс цілей та окремі бізнес-плани відповідно до вищезазначеної типології [2]. Таким чином, бізнес-план повинен передбачати аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та управління в умовах невизначеності та динаміки як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації.

Кінцевим результатом бізнес-планування є очікуваний економічний ефект, який загалом визначає ступінь досягнення певних планових показників, соціально-економічних чи інших цілей. Розробка бізнес-плану є простою. Однак насправді в найкращому випадку реалізується кожен десятий розроблений проект.

Які помилки найчастіше трапляються під час розробки бізнес-планів? Помилки в бізнес-плані можна розділити на три групи:

- технічні (помилки розрахунків, недостатньо детальна інформація, невідповідність даних, відсутність посилань на джерела інформації, відсутність сформульованих висновків тощо);
- концептуальні (помилки в концепції проекту: продукті, етапах реалізації проекту, технології тощо);
- методологічні, які детальніше розглянуті нижче [5; 11; 12]:

1. Проект реалізується за рахунок коштів, зібраних з одного джерела. Найпоширенішою помилкою в бізнес-плані є небажання його авторів вкладати власні кошти в проект.

Стандартна умова банку - фінансувати не більше 80% від загальної потреби проекту. Дивно велика частка ініціаторів проекту не хоче цього чути і

сподівається, що їхній випадок є винятковим. В результаті навіть добре розроблений в інших аспектах проект відхиляється. Особливо яскравим «червоним прапорцем» є відсутність ресурсів, необхідних для сплати відсотків за кредитом до того, як сам проект почне генерувати гроші. Навіть якщо немає бажання або можливості вкладати гроші в проект, існують цілком чесні виходи з ситуації. Принаймні, в багатьох випадках це саме так.

2. Пропозиція, представлена інвестору, не сформульована. Розробники проекту часто вважають, що саме інвестор має сформулювати умови своєї участі в проекті, за винятком, звичайно, випадку з кредитом, де забудовнику все більш-менш зрозуміло. У бізнес-плані зазвичай розраховується фінансовий дефіцит на періоди проекту та передбачається, що він буде повністю покритий кредитом - одним, на всю суму, зі строком «якомога довше», за певною «ринковою» процентною ставкою. Потім такий самий розрахунок пред'являється як акціонерним, так і борговим інвесторам - їм пропонується самостійно сформулювати пропозицію. При цьому одним із важливих факторів привабливості проекту є те, що розробники врахували інтереси інвестора [27].

3. Не розроблена організаційно-правова схема реалізації проекту. Ще одним поширеним недоліком проектів є відсутність чіткості в юридичних питаннях, пов'язаних з існуючими активами, що складають основу проекту (земля, будівлі, інтелектуальна власність, ліцензії тощо). Часто необхідні кошти числяться в різних структурах, зв'язок яких з проектом не визначено, а права на ці об'єкти не завжди правильно оформлені. Така ситуація створює суттєві додаткові ризики для інвестора та може бути причиною відмови у фінансуванні.

4. Недооцінка тривалості та вартості передінвестиційної фази. Після визначення основних контурів проекту та попередніх варіантів фінансової схеми починається період детального планування. Середні витрати цього етапу становлять близько 5% від вартості проекту: зарплати команди проекту, відрядження та прийоми делегацій, дослідження ринку, проектні роботи, низка організаційних витрат.

Єдиний вихід із цієї ситуації - залучити до розробки бізнес-плану спеціаліста, який має досвід реалізації хоча б одного великого чи малого проекту. Тільки досвід може дати правильні оцінки тривалості та організаційних витрат. І незалежно від досвіду, це не гарантує повної точності оцінок[11].

5. Недооцінка витрат на етапах інвестування та впровадження. Через «недофінансованість» розробки проекту, а іноді просто через брак досвіду, виникає низка недоліків, які переносяться з одного бізнес-плану в інший.

Перерахуємо лише кілька статей витрат, які рідко зустрічаються в планах, але стають проблемою на етапі реалізації через брак коштів:

- страхування та митні збори, ПДВ, комісії за відкриття акредитивів;
- витрати на доставку, завантаження та розвантаження, монтаж обладнання та навчання персоналу;
- витрати на замовлення робіт (включаючи матеріали, енергоносії, що йдуть у пробні партії продукції в період усунення дефектів обладнання);
- витрати на проектування та підтримку розподілу продукції проекту; втрати у виробництві та зберіганні, дефекти;
- втрати через несплату клієнтами; платежі, пов'язані з виробничими відходами; потреба в оборотних коштах, особливо на етапі виходу на ринок [16].

Для усунення цієї групи недоліків потрібен досвідчений економіст.

6. Розділ «Ризики проекту» оформлюється формально. Майже в кожному бізнес-плані є розділ під назвою «Ризики проекту», в якому перераховані види ризиків, оцінюється ступінь їхньої важливості для проекту та тяжкість можливих наслідків. Крім того, для демонстрації запасу міцності проекту часто розраховується кілька сценаріїв реалізації проекту або аналізується чутливість результату до змін цін, обсягів продажів та інвестиційних витрат. Цього має бути цілком достатньо.

Однак навіть побіжне ознайомлення з кількома проектами на етапі реалізації дає змогу зрозуміти, що причини, що призводять до ускладнень або навіть провалу проекту, майже не мають нічого спільного з ризиками, описаними в бізнес-плані.

Автори бізнес-планів зазвичай неправильно розуміють мету розділу «Ризики»: замість того, щоб довести, що ініціатор готовий економити гроші інвестора навіть у найнесприятливіших ситуаціях, вони стверджують, що проект повинен мати низький ризик та величезний запас міцності (останній часто формується штучно). Такий підхід чітко говорить інвестору, що його вважають вузьколобою людиною, яка не знає реального рівня ризику прямих інвестицій загалом і в нашій країні зокрема [7].

Планування має бути зосереджене на джерелах власних та позикових коштів, що є в розпорядженні підприємства, та можливості їх перетворення на виробничий капітал. Відповідно до цього положення, необхідно забезпечити реальні канали отримання основних та оборотних коштів, забезпечення необхідних умов праці, працевлаштування виробничого персоналу та задоволення суспільних потреб. Тому значну увагу слід приділяти визначенню напрямку та обсягу використання всіх коштів, необхідних для задоволення потреб розширеного відтворення.

За допомогою планування підприємство вирішує таку проблему, як визначення найвигідніших джерел фінансування та раціональне спрямування витрат, тим самим забезпечуючи стабільне становище на ринку. Деякі підприємства здатні досягти певного успіху, не витрачаючи значних зусиль на планування. Одного лише планування не може гарантувати успіх. Однак планування може забезпечити підприємство низкою важливих та сприятливих факторів.

Бізнес-планування здійснюється для досягнення внутрішніх та зовнішніх цілей. Найчастіше підготовка бізнес-плану починається, коли необхідно залучити інвестиції.

Зовнішні цілі, для яких створюються бізнес-плани, полягають у обґрунтуванні необхідності додаткових інвестицій або позик, демонстрації існуючих можливостей підприємства, а також приверненні уваги інвесторів і банків і переконанні їх у достатній ефективності інвестиційного проекту та високому рівні менеджменту підприємства.

Обов'язковою умовою для отримання банківського кредиту є правильно складений бізнес-план інвестиційного проекту, поданий до банку. Якщо позичальник його не має, це свідчить про низький професійний рівень управління компанією та отримання банківських кредитів стає неможливим, крім того, банк оцінюватиме схвалення кредиту цій підприємства в майбутньому як операцію з високим ризиком, що неминуче вплине на збільшення процентної ставки за кредитом.

Набагато важливішими для підприємства є внутрішні цілі, для яких створюється бізнес-план. Внутрішні цілі полягають у перевірці знань менеджерів, розуміння ринкового середовища та фактичного становища підприємства на ринку. Інвестору та керівництву дуже важливо розуміти стратегічні цілі підприємства, бізнес-характеристики, конкурентне середовище, сильні та слабкі сторони конкретного інвестиційного проекту, а також його потенційну ефективність за даних обставин.

Бізнес-плани розробляються для інноваційних об'єктів або процесів, пов'язаних з розробкою та запуском нових продуктів і послуг, реконструкцією та розширенням виробництва на підприємствах, удосконаленням технології та організації виробництва, покращенням якості продукції, розширенням виробництва, плануванням або створенням нового підприємства чи його підрозділу.

Бізнес-план розробляється для вивчення економічної доцільності напрямків розвитку підприємства - стратегій, концепцій, проектів, розрахунку очікуваних фінансових показників, включаючи обсяг продажів, прибуток та дохід підприємства, та визначення джерела фінансування реалізації обраної стратегії.

Основними ознаками бізнес-плану є:

1. Бізнес-план, на відміну від стратегічного планування, охоплює не всі загальні цілі підприємства, а лише одну з них, що визначає конкретний зміст планування нового виду діяльності або проекту.

2. Бізнес-план має чітко визначений часовий період, протягом якого мають бути досягнуті цілі, поставлені в цьому плані, на відміну від техніко-економічного обґрунтування, яке проводиться безперервно на всіх рівнях управління.

3. Бізнес-план призначений, перш за все, для підтримки інноваційних проектів з метою залучення інвесторів, тобто має не лише внутрішню, а й зовнішню спрямованість.

4. Бізнес-план розробляється під керівництвом та за особистої участі директора, а техніко-економічне обґрунтування виконується професійними економістами, менеджерами та проектувальниками лінійних та функціональних підрозділів.

5. Бізнес-план, на відміну від техніко-економічного обґрунтування, враховує як техніко-економічні аспекти виробництва, так і ринкові та комерційні аспекти [12].

Таким чином, бізнес-план допомагає вирішити такі завдання: визначити напрямок діяльності підприємства, цільові ринки та позиції підприємства на цих ринках; сформулювати довгострокові та короткострокові цілі, стратегії та тактику їх досягнення; вибрати та визначити показники товарів та послуг, що пропонуються підприємством споживачам, та оцінити витрати на їх розробку та впровадження; оцінити відповідність персоналу підприємства та умов мотивації його праці вимогам для досягнення поставлених цілей; визначити склад маркетингової діяльності підприємства з дослідження ринку, реклами, стимулювання збуту, ціноутворення, каналів збуту тощо; забезпечити життєздатність підприємства в конкурентному середовищі; досягти максимального прибутку за певних умов; оцінити матеріальний та фінансовий стан підприємства.

Для виконання всіх завдань всередині підприємства та поза нею необхідно впровадити бізнес-план, який переводить бізнес-проект від фази бізнес-плану до фактичної фази виробництва. Необхідно скласти реалістичний графік для різних

фаз реалізації проекту. Цей графік повинен спочатку визначити різні фази реалізації та тривалість кожної фази.

Підсумовуючи вищесказане, бізнес-план можна визначити як аналітичний документ для планування підприємницької діяльності, який описує всі основні аспекти майбутнього бізнесу підприємства, аналізує всі проблеми, з якими воно може зіткнутися, та визначає шляхи вирішення цих проблем. Ефективний бізнес-план визначає доцільність та прибутковість інвестицій. Водночас важливо скласти бізнес-план відповідно до певних вимог та зробити відповідні розрахунки – це допоможе передбачити майбутні проблеми та зрозуміти, чи можна їх подолати. Бізнес-планування організовує та координує управління підприємством, забезпечуючи розробку плану дій від початку до кінця. Незалежно від того, які бізнес-процеси впроваджуються, бізнес-планування – це системна методологія досягнення успіху в будь-якому виді підприємницької діяльності при збереженні прийняттого рівня ризику.

1.3 Автоматизація бізнес-планування

Складання бізнес-плану є складним і трудомістким завданням, тому питання його комп'ютеризації є надзвичайно актуальним. Навіть одноразове коригування плану може викликати перерахунок усіх показників у всіх частинах плану.

Спеціалізовані програми незамінні для швидкого аналізу бізнес-планів, особливо коли необхідно за короткий час оцінити досить велику кількість їх параметрів.

Автоматизація необхідна для всього процесу планування. Адже основа успіху та процвітання - це ретельно продуманий, обґрунтований план, а не випадкові бажання та ідеї. Керівникам підприємств, менеджерам і економістам, які складають плани і відповідають за їх точність і своєчасність (незалежно от приналежності підприємств до різних ринкових ніш), а також бухгалтеріям (для яких на даний момент доступні різноманітні якісні програми допомоги), потрібні

програмні можливості, здатні реально сприяти підвищенню процвітання підприємства. Зокрема, їм потрібна допомога в складанні детального плану (бізнес-плану) майбутньої роботи з оцінкою потреб у фінансових, трудових і матеріальних ресурсах для вирішення поставленого завдання на будь-який поточний період - декаду, місяць, квартал, півріччя або рік[12].

Автоматизація планування - це можливість створювати декілька типів планів для детального аналізу, порівняння та вибору найбільш оптимального. Адже коли план складено в одному неавтоматизованому варіанті, то зробити другий досить складно. Якщо план складається в спеціальній програмі, все спрощується. Для повного аналізу потенціалу розвитку підприємства можна сформулювати кілька варіантів. На додаток до порівняльного аналізу, автоматизація також пропонує перевагу можливості виявлення причин і факторів, які впливають на конкретний результат. Крім того, програму завжди можна переробити без пошкодження вихідних даних, тобто. коригування на основі недоліків, виявлених під час планування[16].

Тому програмні продукти для планування необхідні як для максимальної точності, так і для скорочення часу підготовки, оскільки вони підвищують якість планів, а отже ефективність підприємства.

Останнім часом все більше підприємств використовують програмні продукти для планування своєї діяльності. І це логічно, адже зараз практично немає підприємств, які ведуть облік вручну, а процес планування сьогодні став багаторівневим і складним процесом, от якого часто залежить розвиток підприємства.

Сьогодні на ринку програмного забезпечення можна знайти безліч програм, розроблених спеціально для створення бізнес-планів.

Комп'ютерні програми за своєю природою є середовищами моделювання (формами обчислювальних механізмів). Самі моделі є сутністю (самим обчислювальним механізмом) і містяться в програмах.

Кожне програмне забезпечення для бізнес-планування має свої переваги та недоліки, але в цілому вони все ще недоступні для більшості потенційних

користувачів.

Основні причини цього наступні:

- 1) Більшість підприємств використовують піратське програмне забезпечення і цей ринок ще не є цивілізованим;
- 2) У більшості випадків вартість програми підготовки бізнес-плану схожа на вартість замовлення проекту бізнес-плану у професійних консультантів;
- 3) Програма підготовки бізнес-плану потрібна в першу чергу людям, які безпосередньо займаються підготовкою проектів бізнес-плану. Зазвичай це економісти середнього та малого бізнесу, які, як правило, не поінформовані про існування такого поняття, як програма для складання бізнес-плану, а значить, керівництву підприємства просто немає кому порекомендувати придбати програму[4].

Програмне забезпечення для планування бізнес-плану може прискорити процес написання бізнес-плану та виконати багато необхідних розрахунків за вас. При створенні бізнес-плану ви рухаєтеся крок за кроком, керуючись інструкціями програмного забезпечення, що дозволяє не упустити жодного пункту і, як наслідок, створити завершений бізнес-план за всіма правилами бізнес-планування.

Програмне забезпечення для бізнес-планування, популярне серед підприємств:

- 1) Програма "BusinessPlan PL".

Перевагою цієї програми є те, що це може зробити практично кожен. Звісно, потрібні знання з економіки та інформатики. Але попри все робота виконується на найвищому рівні.

Програма сама виконує складні обчислення та обробляє введені дані. Все, що вам потрібно зробити, це ввести необхідні цифри. Він розроблений спеціально для людей, які не мають великого досвіду роботи з такими типами програм. Ви можете вільно працювати з цією програмою на комп'ютері, на якому встановлено Microsoft Office 95 і новіших версій.

Програму можна розділити на дві частини:

1. фінансовий (розрахунковий);
2. текст (пояснення);

Пояснювальна частина також ділиться на дві частини: «Зразок плану» та «Інструкція по макету». Назви говорять самі за себе — якщо перший варіант дає можливість вибрати з готових бізнес-планів, то другий дозволяє поетапно створити власний бізнес-план (звісно, з усіма необхідними порадами). У цьому є свої переваги - ви можете вибрати той варіант, який вам підходить. Також визначте, наскільки детально вам потрібно описати певні моменти. Програма докладно розповідає, в якому порядку і як складати бізнес-план, надає приклади та варіанти, а ви вирішуєте, що саме включити в документ. Однак, якщо ви обмежені в часі, ви можете просто внести свої дані в правильно підготовлений шаблон і отримати свій бізнес-план з усіма розрахунками.

2) Програма ProjectExpert допоможе вам скласти якісний бізнес-план, який враховує всі ключові складові, та спланувати стратегію подальшого розвитку вашої підприємства.

Основні можливості ProjectExpert 7.21:

- складання бізнес-плану;
- планування фінансового забезпечення діяльності підприємства та впливу конкуренції;
- оцінка всіх можливих ризиків (девальвація, криза, природні явища) [8].

За допомогою цієї програми можна створити як аматорський бізнес-план для малого бізнесу, так і масштабний професійний проект для великої корпорації.

3) програма Comfar III Expert. Програма була опублікована Організацією промислового розвитку ООН (ЮНІДО), яка стандартизувала її як стандарт ЮНІДО для написання бізнес-планів. Ця організація була заснована ООН для надання допомоги промисловості в країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою.

Ця програма дозволяє моделювати короткострокові та довгострокові інвестиційні проекти. Він дозволяє аналізувати промислові та непромислові

проекти, незалежно от того, чи є у вас новий проект, проект розширення бізнесу чи злиття бізнесу.

UNIDO постійно вдосконалює свій продукт, і наразі випущена третя версія Comfar III Expert. Програма враховує особливості ведення бізнесу в понад 160 країнах і дає змогу скласти бізнес-план, який би відповідав економічним умовам кожної обраної країни. У третій версії було зібрано та враховано понад 7000 отгуків про програму з усього світу.

Програма Comfar III Expert, як і багато інших програм, дозволяє обробляти економічні та фінансові дані, проводити якісні аналітичні дослідження, здійснювати різноманітне графічне отображення даних, готувати проміжні звіти для кожного етапу.

4) Програма «Альт-Інвест» - це не єдина програма. Це повний набір програм, розроблений виключно для професіоналів аналітики. Творці зробили ставку на експертів і зробили свою ідею відкритою щодо всіх розрахунків, щоб аналітик міг самостійно змінювати всі розрахунки і таким чином враховувати конкретну динаміку окремого проекту.

В Альт-Інвест входять такі продукти:

1. Альтернативні інвестиції. Програма призначена для оцінки бізнес-проектів, підготовки бізнес-планів або техніко-економічних обґрунтувань будь-якої складності.

2. Альт-інвест будівництво. Програма призначена для розрахунку проектів з тривалим циклом виробництва, в першу чергу призначених для будівництва та нерухомості.

3. Альтернативне фінансування. Програма призначена лише для проведення фінансових розрахунків проекту, але охоплює їх повністю, дозволяючи враховувати короткострокові та довгострокові перспективи та робити фінансові прогнози.

4. Альт-прогноз. Програма підходить лише для середньострокового планування, але є неоціненною підмогою в оновленні існуючого проекту.

Якщо ви новачок у бізнес-планах, ви, ймовірно, не зможете освоїти цей

інструментарій в Альт-Інвесті. Але якщо ви професіонал, то з його допомогою можна досягти неймовірних висот у плануванні та організації прибуткового бізнесу.

5) «Нива-ШП: Бізнес-план» (Стандартний програмний комплекс «НИВА», далі – ТПК «Нива-ВР») дозволяє самотійно, без додаткових витрат розробити оптимальну стратегію розвитку бізнесу, відкоригувати всі вхідні та вихідні параметри виробничих процесів, реалізації продукції, швидко та послідовно використовувати її при прийнятті важливих управлінських рішень. Важливо відзначити, що даний варіант складання бізнес-плану сільськогосподарської організації дозволяє врахувати нові умови та обставини підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯМ

ТОВ «***»

2.1 Характеристика сільськогосподарського товариства

Основний напрямок діяльності ТОВ «***» - виробництво м'ясо-молочної продукції, основна галузь - свинарство.

На території підприємства розташована свиноферма на 22980 голів, 6 молочно-товарних ферм і 2 товарні ферми на 5940 голів великої рогатої худоби, в тому числі 2255 корів, 3 механізованих двори, 1 їдальня, 3 цехи та складські приміщення. Загальна площа - 15382 га.

- в тому числі сільськогосподарські угіддя - 13132 га.

- з них рілля - 7344 га

- багаторічні насадження - 748 га

- луки - 5040

Чисельність працівників - 540 осіб.

У загальному обсязі сільськогосподарського виробництва підприємства продукція тваринництва становить 65%, а рослинництва - 35%.

Майно ТОВ «***» складається із його статутного та оборотного капіталу, вартість якого відображається в балансі

До складу основних фондів ТОВ «***» входять будівлі та споруди, електропередавальне обладнання, машини та обладнання, транспортні засоби, інструмент, інвентар, робоча худоба та основна худоба, багаторічні насадження, витрати на благоустрій та інші основні засоби.

Вартість основних засобів в 2024 році склала 174 293 млн грн. У порівнянні з 2023 роком витрати зросли на 70517 млн грн. За минулий період були оновлені основні виробничі фонди. Модернізація відбулася за рахунок збільшення закупівлі більшого технологічного обладнання відповідно до плану інвестицій в основний капітал (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад та структура основних фондів ТОВ «***»

Назва показників	2022 рік	Питома вага у загальному обсязі, %	2023 рік	Питома вага у загальному обсязі, %	2024 рік	Питома вага у загальному обсязі, %	відхилення 2023 р. от 2022 р.	відхилення 2024 р. от 2023 р.
Основні кошти - всього, млн.грн.	90179	100	103776	100	174293	100	13597	70517
у тому числі: будівлі та споруди, млн.грн.	50109	55,6	53510	51,6	99776	57,2	3401	46266
передавальні пристрої, млн.грн.	389	0,4	387	0,4	1611	0,9	-2	1224
машини та обладнання, млн.грн.	28004	31,0	35164	33,9	50695	29,1	7160	15531
транспортні засоби, млн.грн.	1778	2,0	1895	1,8	4710	2,7	117	2815
інструмент, інвентар та приладдя, млн.грн.	187	0,2	161	0,2	45	0,02	-26	-116
робоча худоба та тварини основного стада, млн.грн.	6408	7,1	9185	8,9	11784	6,8	2777	2599
багаторічні насадження, млн.грн.	2037	2,3	2122	1,9	3198	1,8	85	1076
капітальні витрати на поліпшення земель, млн.грн.	351	0,4	474	0,5	936	0,5	123	462

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Найбільшу питому вагу (понад 50%) у структурі основних засобів ТОВ «***» складають будівлі та споруди, машини та обладнання (близько 30%), робоча худоба та основні стада (7-9%).

Амортизація основних засобів в 2024 році склала 43 692 млн. грн., що на 21 556 млн. грн. більше 2023 року і на 7 млн грн. за 2003 рік. Більше 2022 року. Збиток вартості основних фондів на початок 2023 року досяг 1309 млн грн., на початок 2024 року - 1511 млн грн. Сума дооцінки на початок 2024 року склала 50 312 млн грн., а вартість основних засобів, повністю амортизованих в 2024 році, склала 8 119 млн грн. і в порівнянні з 2023 роком збільшився на 1508 млн .грн., а в порівнянні з 2022 роком на 2444 млн. грн.

Розрахунок показників ефективності використання основних фондів ТОВ «***» представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних засобів

ТОВ «***»

Назва показників	2022 рік	2023 рік	2024 рік	відхилення 2023 р. от 2022 р.	відхилення 2024 р. от 2023 р.
Вартість валової (реалізаційної) продукції у незмінених цінах	26680	50980	64794	24300	13814
Середньорічна вартість ОПФ	96978	139034	202946	42056	63912
Середньооблікова чисельність робітників на підприємстві	606	587	503	-19	-84
Фондовіддача	0,28	0,37	0,32	0,09	-0,05
Фондомісткість	3,63	2,73	3,13	-0,9	0,4
Фондоозброєність, млн. грн./люд.	160	237	403	77	166

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Як показано в таблиці 2.2, показник фондовіддачі, що відображає ефективність використання праці в основних фондах і вказує на обсяг продукції на один карбованець основних фондів, в 2022 році склав 0,28, в 2023 році збільшився до 0,37, а в 2024 році знизився до 0,32.

Фондовіддача показує загальну віддачу от кожного грн., вкладеного в основні засоби, т. наскільки ефективні ці інвестиції.

Зворотнім показником фондовіддачі є фондомісткість, яка показує, скільки

витрат основних засобів припадає на одну гривню продукції. У 2022 році він становив 3,63, у 2023 році впав до 2,73, а у 2024 році зріс до 3,13.

Зменшення коефіцієнта фондovіддачі та зростання коефіцієнта фондомісткості на макроекономічному рівні можна пояснити зростанням обсягу основних фондів, підвищенням ступеня їх насиченості у виробництві, а також значним зростанням цін.

Фондоозброєність показує ступінь забезпеченості працівників підприємств сфери матеріального виробництва основними засобами виробництва (усереднені розрахунки показують, що цей показник має тенденцію до зростання от 160 млн. грн. на одну особу) до 403 млн. грн.

У таблиці 2.3 наведено аналіз оборотних коштів за даними фінансової звітності.

Таблиця 2.3

Склад та структура оборотних коштів ТОВ «*»**

Назва показників	2022 рік	Питома вага у загальному обсязі, %	2023 рік	Питома вага у загальному обсязі, %	2024 рік	Питома вага у загальному обсязі, %	відхилення 2023 р. от 2022 р.	відхилення 2024 р. от 2023 р.
Оборотні кошти всього, млн. грн.	25000	100	25834	100	44049	100	834	18215
Запаси та витрати, млн.грн.	17 772	71,1	20 234	78,3	37 198	84,4	2462	16964
у тому числі: сировина та матеріали, млн.грн.	3 426	13,7	4 196	16,2	10 315	23,4	770	6119
Тварини на вирощуванні та отгодівлі, млн.грн.	9 847	39,4	10 707	41,4	20 171	45,7	860	9464
витрати у незавершеному виробництві та напівфабрикати, млн.грн.	3 216	12,9	3 537	13,7	5 318	12,1	321	1781
річна продукція та товари для реалізації, млн.грн.	1 093	4,4	1794	7,0	1394	3,2	701	-400

Продовження таблиці 2.3

витрати майбутніх періодів, млн. грн.	190	0,7	-	-	-	-	-190	-
Податки з придбаних товарів, млн.грн.	6065	24,3	4230	16,4	2816	6,4	- 1835	- 1414
Дебіторська заборгованість, млн. грн.	1093	4,4	1360	5,3	3204	7,3	267	1844
Грошові кошти, млн.грн.	60	0,2	-	-	248	0,6	-60	248
Фінансові вкладення, млн. грн.	10	0,04	10	0,04	10	0,02	0	0
Інші, млн.грн.	-	-	-	-	573	1,3	-	573

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Загалом у 2024 році порівняно з 2023 роком оборотні кошти підприємства значно зросли. склав 18215 млн. грн. Цей показник досягнутий в першу чергу за рахунок значного збільшення запасів і витрат, дебіторської заборгованості та грошових коштів.

За аналізований період запаси зросли на 16964 млн грн. у 2024 р. порівняно з 2023 р. З одного боку, можна говорити про збільшення оборотних коштів як бажання розширити обсяги виробництва, а з іншого боку, збільшення запасів може свідчити про неефективне управління оборотними коштами і, як наслідок, зниження ділової активності підприємства та подовження оборотності активів.

Короткострокова дебіторська заборгованість зросла на 1844 млн. грн. у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це свідчить про збільшення обсягів реалізації кредитних продуктів. Динаміка цього показника значною мірою залежить от кредитної політики підприємства, яка визначає принципи розрахунків із покупцями, та ефективності системи кредитного контролю, яка забезпечує своєчасну оплату покупцями за поставлені товари.

Зростання спостерігалось і по статті «Готівка» на 60 млн грн. в 2022 році до 248 млн грн. у 2024 р. Це може бути пов'язано зі збільшенням коштів на валютному рахунку, рахунку в банку, спеціальному рахунку та в касі підприємства.

У структурі оборотних коштів ТОВ «***» найбільшу частину загального обсягу оборотних засобів становлять виробничі запаси та витрати (84,4% у 2024 році), дебіторська заборгованість (7,3%), найменшу – фінансові інвестиції (0,02%).

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання оборотних коштів**ТОВ «***»**

Назва показників	2022 рік	2023 рік	2024 рік	відхилення 2023 р. от 2022 р.	відхилення 2024 р. от 2023 р.
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	17622	37996	77034	20374	39038
Середній залишок оборотних засобів, млн. грн.	24274	25417	34942	1143	9525
Сума оборотних коштів, млн. грн.	25000	25834	44049	834	18215
Чистий прибуток, млн. грн.	0	277	6543	277	6266
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (Коб)	0,73	1,49	2,20	0,76	0,71
Тривалість одного обороту днями (Д)	493	242	164	-251	-78
Коефіцієнт завантаження коштів у обороті (Кз)	1,37	0,67	0,45	-0,7	-0,22
Коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами	17,0	8,2	6,9	-8,8	-1,3
Середньомісячна виручка	1468,5	3166,3	6419,5	1697,8	3253,2
Рентабельність оборотного капіталу	0	0,01	0,15	0,91	0,14

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Дані в таблиці 2.4 показують, що коефіцієнт оборотності оборотних коштів у аналізованому періоді зріс з 0,73 у 2022 році до 2,20 у 2024 році та показує, скільки оборотних коштів було за аналізований період.

Коефіцієнт використання оборотних коштів показує, що на 1 грн. виручки от реалізації досягає 1,37 млн. грн. Оборотні кошти в 2022 році 0,67 млн грн. в 2023 році і 0,45 млн. грн. У 2024 році чим нижчий коефіцієнт використання оборотних активів, тим ефективніше підприємство використовує свої оборотні кошти.

Тривалість одного обороту показує, що у 2022 році він тривав 493 дні, а у 2023 році – 242 дні. та 164 дні у 2024 р. Оборотні кошти повністю оборотні, повернувся на підприємство у вигляді доходу от реалізації продукції, неважко помітити, що у випадку ТОВ «***» прискорилося оборотність оборотних коштів, що свідчить про більш ефективне використання оборотних коштів.

Таблиця 2.5

**Попередні дані аналізу основних техніко-економічних показників
діяльності ТОВ «***», млн грн.**

Назва показників	2022р.	2023р.	2024р.	Темп росту, %	
				2023р. до 2022р.	2024р. до 2023р.
Вартість валової (реалізаційної) продукції у незмінених цінах, млн.грн.	26680	50980	64794	191,1	127,1
Обсяг виробництва продукції за основним видом діяльності, млн. грн.	34758	66124	128500	190,2	194,3
Витрати виробництва продукції, млн. грн.	32364	65846	126594	203,5	192,3
Матеріальні витрати, млн. грн.	23585	48364	91194	205,1	188,6
Фонд заробітної плати, млн. грн.	5405	8871	20619	164,1	232,4
Витрати на оплату праці, млн. грн.	6843	11355	22793	165,9	200,7
Середньооблікова чисельність співробітників, люд.	606	587	503	96,9	85,7
Амортизація основних засобів, млн. грн.	23655	22136	43692	93,6	197,4
Виторг от реалізації продукції за мінусом податків, млн. грн.	17622	37996	77034	215,6	202,7
Собівартість реалізованих товарів, млн. грн.	17995	37913	68884	210,7	181,7
Прибуток от реалізації, млн. грн.	-373	83	7264	-	875,2
Чистий прибуток, млн. грн.	0	277	6543	-	236,2
Фондовіддача основних виробничих засобів	0,28	0,37	0,32	132,1	86,5
Фондоозброєність	160	237	403	148,1	170,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Таким чином, всі показники діяльності ТОВ «***» за 2022-2024 рр. зросли, так що обсяг виробництва зріс з 34 758 млн. грн. до 128500 млн. грн., при цьому собівартість продукції зросла з 32364 млн. грн. до 126594 млн. грн., у тому числі матеріальні витрати 23585 млн. грн. до 91194 млн. грн.

Позитивним показником є те, що темпи зростання виручки в аналізованому

періоді випереджали темпи зростання собівартості реалізованої продукції, що позитивно позначилося на прибутку от реалізації в 2024 році в порівнянні з 2022 роком на 7637 млн грн. Позитивним показником є збільшення чистого прибутку за звітний період 2024 року до 6543 млн грн.

Зросло також співвідношення між капіталом і працею, тобто вартість основних засобів на одного працівника на підприємстві зросла.

Середньооблікова чисельність працівників за 2022–2024 рр. зменшилася з 606 осіб. У 2022 році у зв'язку зі значним збільшенням обсягів виробництва виникла необхідність найму основних працівників.

Керівництво підприємства повинно розробити комплекс заходів щодо поліпшення основних техніко-економічних показників діяльності підприємства. Трудовий потенціал підприємства — це максимально можлива участь працівників у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду за умови забезпечення необхідних організаційно-технічних умов.

Аналіз трудових ресурсів ТОВ «***» у 2022-2024 рр. представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура трудових ресурсів ТОВ «***»

Фактична чисельність персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		відхилення 2023 р. до 2022 р.		відхилення 2024 р. до 2023 р.	
	люд.	Пит. ваг. %	люд.	Пит. ваг. %	люд.	Пит. ваг. %	люд.	Пит. ваг. %	люд.	Пит. ваг. %
Усього, включаючи найманий персонал у колгоспах, люд.	606	100	587	100	503	100	-19	-	-84	-
у тому числі: персонал основної діяльності, зайнятий у сільськогосподарському виробництві, люд.	587	96,9	572	97,4	491	97,6	-15	0,5	-81	0,2
з нього: робітники, люд.	484	79,9	468	79,7	384	76,3	-16	-0,2	-84	-3,4
Службовці, службовці господарства, люд.	82	13,5	77	13,1	76	15,1	-5	-0,4	-1	-2,0

Продовження таблиці 2.6

з них: керівники, люд.	22	3,6	21	3,6	21	4,2	-1	-	0	0,6
спеціалісти, люд.	60	9,9	56	9,5	55	10,9	-4	-0,4	-1	1,4
Персонал не основний діяльності, люд.	19	3,1	15	2,6	12	2,4	-4	-0,5	-3	-0,2
з неї: підсобне виробництво: борошномельна промисловість, люд.	2	0,3	1	0,2	1	0,2	-1	-0,1	0	-
м'ясна промисловість, люд.	2	0,4	2	0,3	2	0,4	0	-0,1	0	0,1
громадське харчування, люд.	10	1,6	7	1,2	6	1,2	-3	-0,4	-1	-
житлове господарство, люд.	5	0,8	5	0,9	3	0,6	0	0,1	-2	-0,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Якщо проаналізувати таблицю 2.6, то можна побачити, що чисельність персоналу в цілому зменшується, в тому числі за всіма категоріями. У структурі чисельності працівників найбільшу питому вагу займають працівники основної діяльності - 96,9% у 2022 році, 97,4% у 2023 році та 97,6% у 2024 році. Частка працівників, не пов'язаних з основною діяльністю, у загальній структурі персоналу становила 3,1% у 2022 році та 2,4% у 2023 році. Виходячи зі структури трудових ресурсів, можна зробити висновок, що за 2022–2024 рр. частка зайнятих в основних видах діяльності зросла (з 96,9% до 97,6%), а частка зайнятих у неосновних видах діяльності зменшилася (з 3,1% до 2,4%).

Динаміка руху кадрів наведена в таблиці 2.7.

Як видно з таблиці 2.7, найбільше звільнень припало на 2023 рік - 238 осіб, з яких у 2022 році за власним бажанням та за згодою сторін було звільнено 235 осіб, у 2024 році – 220 осіб. Найбільше працевлаштовано у 2022 році - 290 осіб. З огляду на питому вагу видно, що у 2024 році частка працівників становила 49,6%, а частка звільнених – 43,8%.

Найбільша частка звільнень у 2022, 2023 та 2024 роках була добровільною та за згодою обох сторін.

Таблиця 2.7

Динаміка руху кадрів в ТОВ «*»**

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		відхилення 2023 р. до 2022 р.		відхилення 2024 р. до 2023 р.	
	люд. ·	Пит. ваг. .%	люд. ·	Пит. ваг. %	люд. ·	Пит. ваг. %	люд. ·	Пит. ваг. %	люд. ·	Пит.в аг. %
Чисельність персоналу, люд.	606	100	587	100	503	100	-19	-	-84	-
Прийнято на роботу, люд.	290	47,8	288	49	249	49,6	-2	1,2	-39	0,6
Звільнено, через:, люд.	235	38,8	238	40,6	220	43,8	-3	1,8	-18	3,2
- за власним бажанням та згодою сторін, люд.	230	37,9	225	38,3	196	38,9	-5	0,4	-29	0,6
- скорочено, люд.	9	1,5	9	1,6	9	1,8	0	-	0	-
- вихід на пенсію, люд.	4	0,6	5	0,8	6	1,1	1	0,2	1	0,3
- переїхав на інше підприємство, люд.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- поступило на військову службу, люд.	-	-	-	-	9	1,8	-	-	9	1,8

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Продуктивність праці - продуктивність виробничої діяльності підприємства. Чим більше продукції створено за одиницю часу, тим вищий рівень продуктивності праці. От рівня продуктивності праці залежать темпи розвитку промислового виробництва, зростання заробітної плати і доходів населення, ступінь зниження собівартості продукції. Практично немає меж підвищення продуктивності праці шляхом механізації і автоматизації праці, впровадження нової техніки і технології.

За аналізований період середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 606 осіб у 2022 р. до 503 осіб у 2024 р. Також зменшилась кількість ППП з 424 осіб у 2022 році до 352 осіб у 2024 році

Продуктивність праці одного працівника ТОВ «***» в 2022 р. в 2023 р. склала 57,36 млн грн. – 112,65 млн грн., 2024 р. – 255,47 млн грн. Темп приросту цього показника у 2023 р. у 2024 р. склав 196,4%. – 226,8 %.1 продуктивність

праці працівників ППП в 2022 р. в 2023 р. склала 81,98 млн грн. – 160,89 млн грн., 2024 р. – 365,06 млн грн. У 2023 році темп зростання продуктивності праці становив 196,3%, а в 2024 році – 96,3%. Темп приросту 226,9 %, а темп приросту 126,9 %.

Таблиця 2.8

Вихідні дані для розрахунку продуктивності праці ТОВ «*»**

Назва показників	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп росту, %	
				2023р. от 2022р.	2024р. от 2023р.
1.Обсяг виробленої продукції, млн. грн.	34758	66124	128500	190,2	194,3
2.Середньооблікова чисельність робітників, люд.	606	587	503	96,9	85,7
3.Середньооблікова чисельність робітників ППП, люд.	424	411	352	96,9	85,6
4.Продуктивність праці робітника, млн. грн./люд.	57,36	112,65	255,47	196,4	226,8
5.Продуктивність праці 1 робітника ППП, млн. грн./люд.	81,98	160,89	365,06	196,3	226,9

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Фонд оплати праці ТОВ «***» формується з прибутку та собівартості продукції.

Склад фонду оплати праці підприємства наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Склад фонду оплати праці працівників ТОВ «*»**

Назва показників	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп росту, %	
				2023р. от 2022р.	2024р. от 2023р.
1	2	3	4	5	6
Фонд заробітної плати робітників спискового та неспискового складу - всього	5 405	8 871	20 619	164,1	232,4
у тому числі заробітна плата, нарахована за виконану роботу і відпрацьований час, млн грн.	4 511	7 592	16 286	168,3	214,5
у тому числі заробітна плата, нарахована робітникам на основі годинних та місячних тарифних ставок за відпрацьований час, включаючи суми індексації заробітної плати, млн грн.	448	787	1 119	175,7	142,2

Продовження таблиці 2.9

заробітна плата, нарахована працівникам за виконану роботу за відрядними розцінками, у відсотках от виручки от реалізації продукції, млн грн.	3 481	5 854	12 502	168,2	213,6
заробітна плата робітників необлікового складу та інші виплати, млн грн.	582	951	2 665	163,4	280,2
виплати стимулюючого характеру, млн грн.	412	697	2 846	169,2	408,3
у тому числі надбавки (доплати) до тарифних ставок та окладів за професійну майстерність, класність, почесне звання, науковий ступінь, вислугу років, стаж роботи та інші доплати та надбавки, млн грн.	27	48	735	177,8	1531,3
премії та винагороди, незалежно от джерел їх виплат, що нараховуються щомісяця, щокварталу, млн грн.	67	137	935	204,5	682,5
інші регулярні виплати стимулюючого характеру, включаючи грошову допомогу (компенсацію), що виплачується всім або більшості працівників на харчування, проїзд та інше, млн грн.	95	93	160	97,9	172,0
одноразові (разові) премії та винагороди, незалежно от джерел їх виплати, включаючи річкову винагороду за вислугу років та за підсумками роботи за рік, млн грн.	191	364	883	190,6	242,6
одноразова матеріальна допомога, що виплачується всім або більшості робітників (до відпустки, на овочі та інші), а також винагороди до ювілейних дат, свят, урочистих подій (включаючи подарунки та матеріальну допомогу), млн грн.	32	55	133	171,9	241,8
виплати компенсуючого характеру, млн грн.	54	28	225	51,9	803,6
з них грошова компенсація за невикористану відпустку, млн грн.	53	25	222	47,2	888,0
оплата за невідпрацьований час (відпусків, вільних от робочих днів матерям; час виконання державних, громадських та військових обов'язків та інше), млн грн.	428	554	1 254	129,4	226,4
інші виплати, що включаються до складу фонду заробітної плати, млн грн.	-	-	8	-	-
заробітна плата, видана в натуральній формі, млн грн.	137	44	1 282	32,1	2913,6
виплати стимулюючого характеру, млн грн.	412	697	2 740	169,2	393,1
виплати за рахунок прибутку, млн грн.	-	-	106	-	-
інші виплати та витрати, млн грн.	1789	2766	5863	154,6	212,0

Продовження таблиці 2.9

витрати на соціальний захист робітників, млн грн.	1 680	2 570	5 860	153,0	228,0
витрати на професійне навчання, млн грн.	1	1	3	100,0	300,0
відсотки за кредитами банку для виплати заробітної плати своїм працівникам	108	195	-	180,6	-

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

З таблиці 2.9 видно, що заробітна плата працівників на підприємстві з кожним роком зростає, що є позитивною тенденцією. Це пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва. Фонд оплати праці в 2023 році склав 8871 млн. грн., що на 3466 млн. грн. більше 2022 року, в 2024 році виплата склала 20619 млн. грн., що на 11748 млн. грн. більше ніж у 2023 році.

Основну частину фонду оплати праці складають заробітна плата, нарахована за виконану роботу і відпрацьований час, а також заробітна плата, нарахована за відрядну роботу, сума якої у відсотках от виручки от реалізації продукції в 2024 році склала 16 286 млн грн. і 12501 млн. грн. відповідно.

Стимулюючі виплати становлять більшу суму, ніж компенсація. У 2024 році ці виплати склали 2846 млн грн. і 225 млн. грн.

2.2. Аналіз та оцінка витрат та прибутку підприємства

Витрати виробництва, собівартість продукції та собівартість є найважливішими економічними категоріями, от яких залежить ефективність діяльності підприємства.

Витрати виробництва — це вартісне вираження витрат на всі виробничі фактори, які потрібні підприємства для її діяльності.

Витрати підприємства відображають поточні витрати на виробництво та реалізацію товарів (продукції, робіт, послуг).

Внутрішня ціна товару - це оцінка природних ресурсів, сировини, матеріалів, палива, енергії, основних фондів, трудових ресурсів, а також інших витрат на його виробництво і реалізацію, витрачених у процесі виробництва.

Таблиця 2.10

Зведені витрати на виробництво продукції ТОВ «*»**

Назва показників	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп росту, %	
				2023р. до 2022р.	2024р. до 2023р.
Обсяг виробництва у поточних цінах з відрахуванням нарахованих податків і зборів із виручки, млн. грн	34758	66124	128500	190,2	194,3
Витрати виробництва продукції, млн. грн.	32364	65846	126594	203,5	192,3
у тому числі: матеріальні витрати, млн. грн.	23585	48250	91928	204,6	190,5
у тому числі: сировина та матеріали, млн. грн.	19691	41439	78883	210,4	190,4
роботи та послуги виробничого характеру, виконані іншими організаціями, млн. грн.	551	1146	2847	208,0	248,4
із них: перевезення вантажів, млн. грн.	88	342	296	388,6	86,5
поточний та капітальний ремонт будівель та споруд, млн. грн.	99	71	-	71,7	-
технічне обслуговування та ремонт офісних машин та обчислювальної техніки, млн. грн.	8	10	23	125,0	230,0
технічне обслуговування та ремонт автомобілів та мотоциклів, млн. грн.	13	18	114	138,5	633,3
Паливо, млн. грн.	2589	4074	7288	157,4	178,9
Електрична енергія, млн. грн.	575	1395	2501	242,6	179,3
інші матеріальні витрати, млн. грн.	179	196	409	109,5	208,7
Витрати оплати праці, млн. грн.	5264	8711	20343	165,5	233,5
відрахування на соціальні потреби, млн. грн.	1579	2439	5829	154,5	239,0
амортизація основних засобів та нематеріальних активів, що використовуються в підприємницькій діяльності, млн. грн.	702	6096	8228	868,4	135,0
інші витрати, млн. грн.	1234	350	266	28,4	76,0
добові та підйомні, млн. грн.	11	9	25	81,8	277,8
послуги інших організацій, млн. грн.	160	177	109	110,6	61,6
з них: зв'язку, млн. грн.	22	35	92	159,1	262,9
консультаційні, аудиторські, інформаційні, млн. грн.	9	10	17	111,1	170,0
банків, млн. грн.	129	132	-	102,3	-
інші витрати, млн. грн.	1063	145	132	13,6	91,0
Витрати на відрядження, млн. грн.	10	9	25	90,0	277,8

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Як видно з таблиці 2.10, в 2024 році обсяг виробництва і, відповідно, собівартість продукції в організації в цілому зросла, витрати досягли 126594 млн. грн., що на 92,3% більше, ніж в 2023 році. Матеріальні витрати ТОВ «***» за аналізований період зросли з 23585 млн. грн. У 2022 році до 91928 млн. грн. У 2024 році в тому числі сировина і виробничі запаси 19 691 млн. грн. У 2022 році до 78883 млн. грн. у 2024 році

Аналізуючи склад і динаміку накопиченого прибутку, необхідно вивчити склад, структуру і динаміку прибутку от звичайної діяльності. Для аналізу прибутку підготовлено аналітичну таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз структури прибутку ТОВ «***», млн грн.

Назва показників	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, +,-		Темп росту, %	
				2023р. до 2022р.	2024р. до 2023р.	2023р. до 2022р.	2024р. до 2023р.
Виручка від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг, млн. грн.	19902	42333	82360	22431,0	40027,0	212,7	194,6
Податки та збори, які включаються у виручку від товарів, продукції, робіт, послуг, млн. грн.	2280	4337	5326	2057,0	989,0	190,2	122,8
Виручка від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг (з відрахуванням податків), млн. грн.	17622	37996	77034	20374,0	39038,0	215,6	202,7
Собівартість реалізованих товарів, продукції, робіт, послуг, млн. грн.	17995	37913	68884	19918,0	30971,0	210,7	181,7
Валовий прибуток, млн. грн.	-373	83	13476	456,0	13393,0	-22,3	16236,1
Управлінські витрати, млн. грн.	-	-	5191	-	5191	-	100
Витрати на реалізацію, млн. грн.	-	-	1021	-	1021	-	100

Продовження таблиці 2.11

Прибуток (збиток) від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг, млн. грн.	-373	83	7264	456,0	7181,0	-22,3	8751,8
Операційні доходи	255	14	1042	-241,0	1028,0	5,5	7442,9
Операційні витрати, млн. грн.	3162	6367	13718	3205,0	7351,0	201,4	215,5
Прибуток (збиток) від операційних доходів та витрат, млн. грн.	-2907	-6343	-12676	-3436,0	-6333,0	218,2	199,8
Позареалізаційні прибутки, млн. грн.	4289	9136	17391	4847,0	8255,0	213,0	190,4
Позареалізаційні витрати, млн. грн.	1002	2350	5436	1348,0	3086,0	234,5	231,3
Прибуток (збиток) від позареалізаційних доходів та витрат, млн. грн.	3280	6786	11955	3506,0	5169,0	206,9	176,2
Прибуток (збиток) до оподаткування, млн. грн.	-	516	6543	-	6027,0	-	1268,0
Інші податки, збори із прибутку, млн. грн.	-	239	-	239	-	-	-
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК), млн. грн.	-	277	6543	-	6266,0	-	2362,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Аналіз даних таблиці 2.11 показує, що більшу частину прибутку організація отримує от позареалізаційних доходів: 3 280 млн грн. в 2022 році, 6 786 млн грн. в 2023 році і 11 955 млн грн. в 2024 році. Виручка от реалізації товарів у 2022-2024рр. Він також піднявся з 17 622 млн. грн. У 2022 році до 77034 млн. грн. У 2024 році прибуток от реалізації товарів відповідно збільшилася от збитку 2022 року (-373 млн грн.) До прибутку 7264 млн грн. У 2024 році, який позитивний момент у діяльності ТОВ «***». ТОВ «***» в 2022 році не отримало чистого прибутку, в 2024 році вона становила 6543 млн грн., що на 6266 млн грн. більше ніж у 2023 році.

Розраховуємо показники рентабельності ТОВ «***» за 2022-2024 роки та наводимо результати в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «***»

Назва показників	2022 р.	2023 р.	2024 р.	відхилення (+,-)		Темп приростау, %	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Прибуток від звичної діяльності до оподаткування, млн. грн.	-	516	6543	516	6027	-	126,8
Валюта балансу, млн. грн.	95951	112819	179799	16868	66980	117,6	159,4
Чистий прибуток, млн. грн.	-	277	6543	277	6266	-	236,2
Власний капітал, млн. грн.	27697	31948	71975	4251	40027	115,3	225,3
Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг), млн. грн.	17622	37996	77034	20374	39038	215,6	202,7
Коефіцієнт рентабельності активів	-	0,005	0,036	0,005	0,031	-	720
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-	0,009	0,091	0,009	0,082	-	101,1
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-	0,007	0,085	0,007	0,078	-	121,4

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Як видно з даних таблиці 2.12, коефіцієнти рентабельності ТОВ «***» за аналізований період зросли, у зв'язку з чим коефіцієнт фондівдачі досяг у 2024 році значення 0,036. Зростання рівня фондівдачі може свідчити про підвищення рівня попиту на продукцію підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує, скільки одиниць чистого прибутку принесла кожна грошова одиниця, інвестована власниками підприємства. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2023 році становив 0,009 у 2024 році. – 0,091, така ситуація свідчить про фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт орендної плати зріс з 0,007 у 2023 році до 0,085 у 2024 році. Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «***».

2.3 Аналіз процесу управління бізнес-плануванням ТОВ «***»

Успіх підприємства може бути гарантованим, якщо всі наявні ресурси будуть спрямовані на досягнення однієї мети і використані з максимальною ефективністю. Цьому багато в чому сприяє розробка і реалізація бізнес-плану підприємства. Детальна блок-схема бізнес-плану підприємства показана на рисунку 2.1.

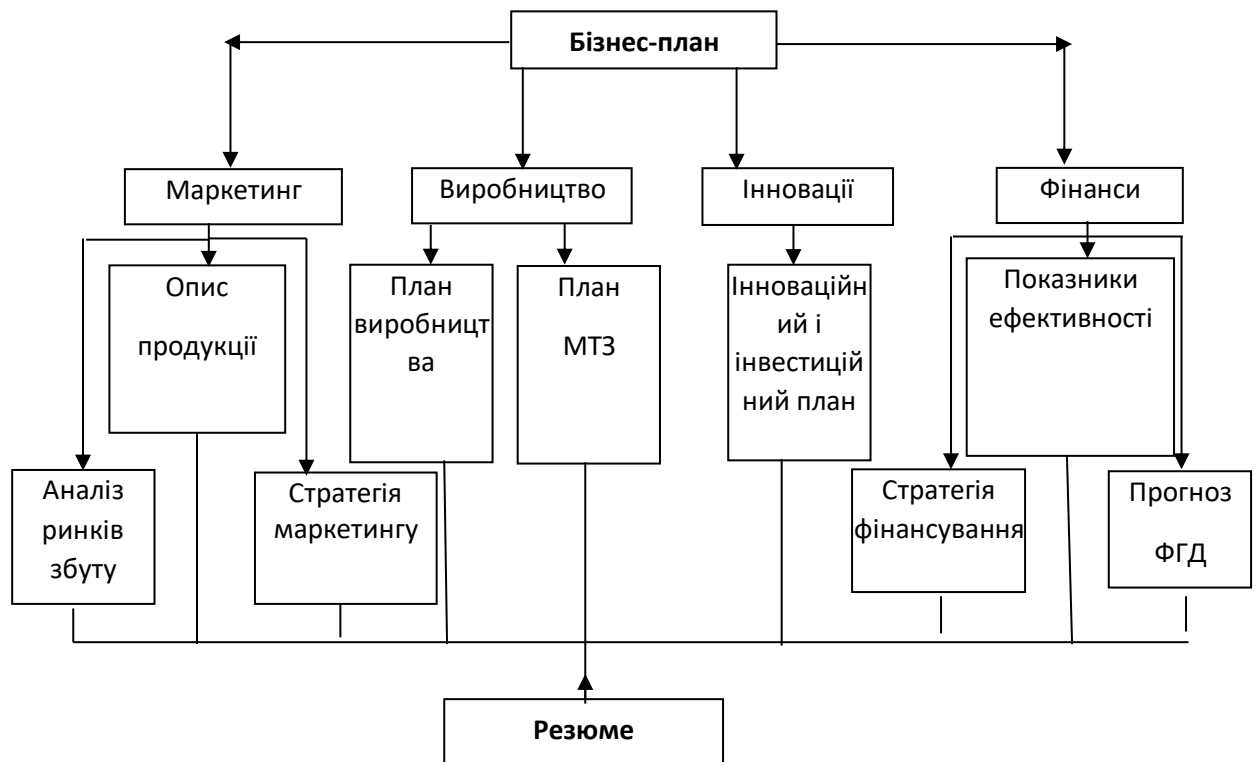


Рис. 2.1 Блок-схема бізнес-плану ТОВ «*»**

Джерело: власні дослідження

Бізнес-план – це програма ефективного управління компанією, метою якої є підвищення її конкурентоспроможності та стійкого фінансового становища.

У бізнес-плані формулюються та обґрунтовуються цілі підприємства, визначаються засоби їх досягнення, необхідні для реалізації ресурси та кінцеві

фінансові показники.

Бізнес-план підприємства є комплексним планом розвитку організації на певний період і разом з документами фінансової звітності є основним документом виробничої діяльності.

Бізнес-план розробляється для обґрунтування поточного і перспективного планування розвитку підприємства та освоєння (вибору) нових видів діяльності

Бізнес-план може складатися на 1-5 років: на перший (поточний) рік з детальним розглядом господарської діяльності підприємства на наступні 12 місяців і в цілому на наступний період.

Такий план включає опис підприємства, її потенційних можливостей, оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та часу, конкретні дані щодо маркетингової стратегії та розвитку бізнесу. Це вказує на можливі ризики, тобто Вказується, що їх наявність враховано в плані та запропоновано заходи щодо їх зменшення.

Підготовці бізнес-плану має передувати фінансово-господарська діяльність підприємства, аналіз ринку та техніко-економічне дослідження різних альтернатив розвитку підприємства на основі загальноприйнятих стандартів.

Слід зазначити, що бізнес-план розвитку підприємства (фінансового оздоровлення) є обов'язковим для неплатоспроможних підприємств і має свою структуру та логіку подання.

Ця послуга:

- розробити стратегію сталого розвитку підприємства;
- складання плану виконання ремонтних робіт;
- управління компанією в кризових ситуаціях або в очікуванні її;
- обґрунтувати напрями вдосконалення форм організації виробництва та збуту.

Особливістю бізнес-планів розвитку є використання внутрішніх ресурсів для фінансування фінансово-оздоровчих заходів.

Дуже важливим елементом планування є визначення змісту планової роботи. У загальному вигляді, незалежно от окремих підрозділів планової

служби, можна перерахувати наступні види планової роботи:

1. Систематичний і цілеспрямований аналіз виконання планових показників у поточному періоді.
2. Оцінка факторів, що впливають на виконання планів, і, за необхідності, надання відповідної інформації лінійним керівникам для вжиття відповідних заходів.
3. Складання звітів про роботу за попередній період.
4. Ведення статистичного обліку.
5. Ведення нормативної бази для забезпечення якісного проектування.
6. Підготовка та обґрунтування планувальних рішень
7. Розробка стратегічних і тактичних планів.
8. Передача підготовлених планів до компетентних служб.

До перерахованих видів робіт слід додати такі види робіт планово-економічної служби:

1. складання стандартизованих і планових калькуляцій, затвердження цін;
2. визначення економічної ефективності нової техніки, обладнання, раціоналізаційних і винахідницьких пропозицій;
3. підготовка бізнес-планів інвестиційних проєктів разом з бухгалтерією, розрахунком з праці та заробітної плати (ПЗР) організація внутрішньовиробничого обліку витрат.

Повнота переліку заходів у даному випадку не важлива. При організації планування важливо ще дещо – розуміння всього процесу планування, розподілу роботи в просторі (хто?) і часі (коли?).

У процесі планування бере участь, по-перше, топ-менеджмент підприємства, по-друге, команда планувальників, по-третє, керівники відділів і експерти. Вище керівництво є архітектором процесу планування, визначає етапи та послідовність роботи, приймає стратегічні планові рішення. І, нарешті, він контролює виконання кожного етапу процесу планування. Керівники та спеціалісти підрозділів визначають плани функціональних напрямків діяльності, проводять аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації,

здійснюють контроль. Служба планування виступає «каталізатором» процесів планування та виконує методологічні та фундаментальні функції реалізації на всіх фазах процесу планування.

Склад і розмір відділів планування в підприємства залежать от розміру підприємства, рівня централізації та уявлень про стиль управління. У кожній підприємства ця проблема вирішується індивідуально.

Планово-виробничий відділ складається з трьох секторів:

1. Сектор планування виробництва включає такі групи.

а) Виробнича бюджетна група веде облік отриманих замовлень і робить основні планові розрахунки витрат і оцінки можливих комерційних результатів, а також готує виробничий план із зазначенням кінцевого терміну виконання замовлення.

б) Група обліку виробничих запасів фіксує у картотеці надходження та наявність сировини, матеріалів, деталей тощо.

в) Група планування впровадження нових методів виробництва шукає найкращу послідовність обробки компонентів виготовленої продукції.

г) Група обліку завантаження техніки та обладнання веде статистику використання обладнання. Він містить дані про кількість різних типів машин у компаніях, рівень їх точності, швидкість обробки, середнє навантаження та частоту відмов.

д) Спеціальне конструкторське бюро розробляє нові види інструментів і обладнання та планує їх виробництво. Бюро виробничих завдань відповідає за перетворення виробничого плану в конкретні завдання для кожного працівника.

е) Група споживання часу займається розрахунком часу, необхідного для виконання окремих виробничих операцій із заданою швидкістю роботи машини. На основі отриманих даних складаються типові таблиці, що визначають середній час виконання окремих операцій за існуючими методами виробництва.

є) Група оперативного планування відповідає за підготовку оперативних планів на основі поточного плану виробництва.

Сектор промислового контролю. Покликаний забезпечити виконання

плану виробництва, плану матеріальних заготівель і плану реалізації.

а) Диспетчерська служба розподілу вхідних замовлень відповідає за доставку вхідних замовлень між майстернями та виробничими потужностями.

б) Центр забезпечення доставки сировини, матеріалів і деталей у виробничі цехи створює ефективний зв'язок між виробничими ділянками і групою оперативного планування виробництва.

в) Група виявлення можливостей підвищення ефективності роботи співробітників займається вивченням і плануванням руху співробітників при виконанні різних виробничих операцій.

г) Транспортна група стежить за графіком усіх транспортних операцій, включаючи доставку матеріалів і відвантаження готової продукції.

Відділ інвентарного контролю.

а) Команда управління складом контролює облік виробничих матеріалів, що надходять на склад, їх зберігання та видачу зі складу.

б) Група контролю виробничих запасів стежить за всіма змінами запасів виробничих матеріалів і контролює своєчасну заготівлю сировини і матеріалів.

в) Група закупівель готує замовлення на сировину, матеріали та запчастини та надсилає їх відповідним компаніям.

г) Приймальна група перевіряє відповідність сировини, матеріалів, частин тощо, надісланих от постачальників, специфікаціям.

д) Група стандартизації шукає шляхи скорочення відбору окремих видів матеріалу, що спростить і здешевить зберігання виробничих запасів.

е) Наведені вище основні функції відділу планування та контролю виробництва можуть відрізнятися залежно от масштабу та характеру виробництва.

ТОВ «***» не має груп для підготовки бізнес-планів. Бізнес-план готується в MS Excel, а заповнений бланк із вже внесеними формулами розрахунку надсилається на електронну адресу підприємства управлінням сільського господарства та продовольства. Сільське господарство та продовольчий сектор підтверджує бізнес-дані підприємства та вводить їх у MS Excel. Відповідальним

за підготовку цих бізнес-планів є планово-економічний відділ.

Будь-який бізнес-план передбачає фінансові розрахунки. Для цих цілей зручно використовувати Excel. Табличний редактор Excel, одна з програм пакету Microsoft Office, займає друге місце за популярністю після текстового процесора Word. Таке широке поширення Excel можна пояснити його широкими функціональними можливостями та простотою використання (зручний і зрозумілий інтерфейс користувача, можливість швидкого введення та обробки даних, чітке представлення інформації тощо). Цей табличний редактор використовують у своїй роботі представники самих різних професій і сфер діяльності: бухгалтери, економісти, математики, IT-розробники, інженери, аналітики тощо.

Люди, які займаються бізнес-плануванням та оцінкою інвестиційних проектів, не є винятком у цьому списку. У цьому розділі розглядаються можливості редактора електронних таблиць Excel, які можуть бути корисними для бізнес-планувальників. У цій книзі ми не будемо докладно описувати інтерфейс Excel, перераховувати його функціональні можливості або обговорювати основні принципи роботи - передбачається, що читачеві не потрібно буде пояснювати ці питання. Якщо читач все ще не має достатніх базових знань про Excel, він або вона може звернутися до відповідної літератури або скористатися довідковою системою Excel.

Створення бізнес-планів в Excel - трудомісткий процес, однак для розрахунків потрібно вводити численні формули, які щоразу потрібно змінювати. У результаті зміняться дані, розраховані в наступних таблицях.

Також не варто виключати можливість втрати даних під час розрахунків, тому що існує ряд причин, за якими може виникнути збій не з вини співробітників, або може бути людський фактор, який все ж може викликати помилки в розрахунках, в такому випадку бізнес-планування буде ненадійним, що може призвести до серйозних помилок у його реалізації в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯМ В ТОВ «***»

3.1 Механізм впровадження комплексної програми автоматизації обліку та управління в агробізнесі «ІН-АГРО»

Бізнес-план - це розгорнутий план дій сільськогосподарської організації на певний період, у якому викладаються показники, яких має досягнути підприємство з урахуванням власних можливостей, а при необхідності - із залученням сторонніх організацій. Бізнес-план складається з метою ефективного управління та планування діяльності. Образно кажучи, бізнес-план - це погляд на майбутнє організації. Основною метою бізнес-плану є вибір оптимальної стратегії довгострокового чи короткострокового розвитку організації.

Структура бізнес-плану велика і містить багато розділів. Основною метою бізнес-плану є комплексна оцінка ефективності проекту у виробництві сільськогосподарської продукції, її реалізації, отриманні доходу тощо.

Пропонуємо для вдосконалення бізнес-планування підприємства впровадити комплексну програму автоматизації обліку та управління в агробізнесі «ІН-АГРО»

Програмний комплекс для автоматизації розробки бізнес-плану розвитку сільськогосподарської організації «ІН-АГРО» призначений для автоматизованого створення виробничих програм рослинництва, тваринництва та виробництва з урахуванням усіх економічних умов, що склалися в конкретній сільськогосподарській організації.

Ці програми розроблені з використанням нормативно-додаткової інформації, що міститься в додатковій літературі: додатках товарно-матеріальних цінностей, прайс-листах, додатках (даних) і додатках (простих). Ці додатки заповнюються вручну та можуть бути скориговані за потреби. При використанні даного програмного продукту формуються всі документи,

необхідні для складання програми установки.

Для розрахунку необхідного насіння для посіву сільськогосподарських культур складається документ «Потреба насіння для посіву».

Документ «Економічна інформація про рослинництво» містить інформацію про господарську діяльність компанії в галузі рослинництва. У документі «Потреба в засобах захисту рослин» відображається необхідна кількість засобів захисту рослин. Ви можете розрахувати необхідну кількість добрив, використовуючи документ «Вимоги до добрив».

Для повного відображення всіх виконаних робіт по виробництву рослинницької продукції складається документ «Технологічна карта», в якій також відображається кількість необхідних паливно-мастильних матеріалів, відображається заробітна плата. Документ «Робота» складається для обліку витрат на виробництво врожаю, який буде зібрано наступного року.

У «Виробничому балансі рослинництва» відображається обсяг виробництва продукції по всіх каналах прийому та збуту. Усі витрати на виробництво та реалізацію рослинницької продукції включаються в документ «Витрати». Для обліку супутньої продукції в даному програмному комплексі створено документ «Облік супутньої продукції». Заключним етапом розробки програми виробництва продукції рослинництва є визначення фінансового результату. Для виконання цього завдання готується документ під назвою «Дохід от реалізації». Створення плеїнної програми тваринництва передбачає також оформлення необхідних документів.

«Тваринницька економічна інформація» — документ, що містить відомості про господарську діяльність організації в галузі тваринництва. У тваринництві тварин постійно переводять з однієї групи в іншу залежно от віку та призначення. Цю інформацію можна відобразити в документі «Рух худоби та птиці».

Для визначення кількості ветеринарних препаратів, необхідних для тваринництва, складається документ «Ветеринарні препарати». «Вимоги до кормів» — це документ, який порівнює наявність кормів із запитуваною

потребою. Баланс продукції тваринництва відображає обсяг продукції з усіх каналів прийому та збуту.

Усі витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції тваринництва, враховуються в документі «Витрати». Для калькулювання собівартості живої маси тварин і птиці складається документ – «Собівартість живої маси». Заключним етапом розробки програми тваринництва є визначення економічного результату. Для виконання цього завдання створюється документ «Реалізація продукції».

При використанні програмного комплексу автоматизації розробки бізнес-плану розвитку сільськогосподарської організації «ІН-АГРО» створюються всі документи, необхідні для складання виробничої програми. У документі «Виробництво» відображається обсяг виготовленої продукції в натуральному і грошовому виразі, а також по кварталах.

Усі витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, враховуються в документі «Витрати». Документ «Потреба в сировині» використовується для розрахунку вартості додаткової сировини, використаної для виробництва основної продукції. «Технологічна карта» — це документ, у якому відображені всі види робіт з виробництва продукції, а також витрати палива та заробітна плата. У документі «Баланс» відображаються кількості продукції з усіх каналів надходження та збуту. Документ «Реалізація продукції» призначений для визначення економічного результату.

Даний програмний продукт враховує всі умови землекористування конкретної сільськогосподарської організації, специфіку зовнішньоекономічної діяльності, розробляє кадровий план, веде облік складу основних фондів, амортизації та ремонту, споживання енергії, погашення кредиту, розрахунок податків і прибутку, облік руху грошових коштів.

Також підготовлено загальний кошторис та баланс проекту, а також наведено основні техніко-економічні показники. Програмний комплекс для автоматизації розробки бізнес-плану розвитку сільськогосподарської організації «ІН-АГРО» дозволяє розробити кілька варіантів виробничих програм,

запланованих на певний період, і вибрати найбільш оптимальний. В даний час бізнес-планування ТОВ «***», як було сказано вище з використанням MSExcel, не є сучасним. Діяльність компанії повинна базуватися на чітко продуманому плані, який постійно оновлюється.

Переваги програмного комплексу «ІН-АГРО»: Бізнес-план»:

1. Автоматичний розрахунок показників бізнес-плану. Для цього достатньо один раз ввести вихідні дані та один раз заповнити додатки стандартів, встановлених і затверджених у конкретному господарстві, вносячи або змінюючи додаткові дані, які регулярно оновлюються один раз на рік (протягом кількох років). Крім того, це не означає, що потрібно запроваджувати, наприклад, новий прайс-лист, технологічний план тощо. Знову ж таки, дуже легко зробити копію цього документа та за потреби змінити там застарілу інформацію.

2. Наявність технологічної карти з переліком робіт, які необхідно провести в оптимальні (задані) строки для виробництва продукції рослинництва. Автоматичний розрахунок витрат паливно-мастильних матеріалів і заробітної плати по кожному робочому місці на підставі затверджених для кожного господарства норм праці та витрат паливно-мастильних матеріалів. Програмний комплекс супроводжується орієнтовним переліком робіт і нормативів, призначених для енергетичних машин і механізмів зі збірника «Норми виробітку і витрати палива на механізовані польові роботи в сільському господарстві».

3. Можливість складати бізнес-план на кожен наступний рік не з «чистого аркуша», а вже з даними попереднього періоду (отже, незавершене виробництво минулого року є початком виробництва поточного року), для цього достатньо вказати номер попередньої виробничої програми. Слід зазначити, що даний програмний продукт не обмежує бізнес за кількістю створених варіантів бізнес-плану на той самий період. Це дає широкі простори для розробки різноманітних варіантів планування сільськогосподарських робіт.

4. Наявність повного набору бланків для друку всіх документів, що значно спрощує документообіг всередині компанії та подачу звітності у вищі органи.

5. Уміння не тільки планувати виробничу діяльність господарства, а й створювати її реалістичну картину. Для цього створюється копія вже затвердженого бізнес-плану та уточнюється інформація за наявними фактичними даними. Таким чином, маючи два бізнес-плани на один і той же період, плановий і фактичний, ми можемо комплексно оцінити роботу господарства. Що є хорошою основою для майбутнього планування та функціонування цієї ферми.

6. Зручний інтерфейс дозволяє освоїти програмний комплекс в найкоротші терміни.

3.2 Процес розробки бізнес-плану з використанням типового комплексу «ІН-АГРО» для ТОВ «*»**

Програма «ІН-АГРО» призначена для автоматизації розробки бізнес-планів сільськогосподарських організацій. Всю розробку даних бізнес-плану за допомогою цього програмного продукту можна розділити на два етапи:

- створення нормативно-додаткової інформації
- Безпосередня розробка самого бізнес-плану.

При створенні нормативно-додаткової інформації необхідно виправляти і доповнювати додаткові роботи (прості), відомості (дані) і прејскуранти. Каталоги (прості) в даному програмному продукті вже розроблені, але їх необхідно періодично переглядати і коригувати при складанні бізнес-плану.

Розглянемо детальніше додаткові роботи (дані). Ця додаткова робота складається з наступних частин:

- Продуктивність і кількість насіння. У цьому каталозі відображено перелік культур, які вирощуються в цьому господарстві. Для кожної культури фіксують середню кількість насіння та середні показники врожайності на дану дату.
- Норма внесення добрив. У цьому посібнику також відображено норми внесення органічних, азотних, фосфорних і калійних добрив під кожен культуру на певну дату.

- Каталог супутніх і супутніх товарів. Це відображає існуючі супутні та побічні продукти для рослинних і тваринних продуктів. Супутніми та побічними продуктами у рослинництві є, як правило, солома та зернові відходи, а у тваринництві — молодняк і гній. У додатку по супутній і побічній продукції рослинництва відображається процентний розподіл витрат між основною і побічною продукцією. У Додатку по супутній і побічній продукції тваринництва наводиться кількість виробленої супутньої і побічної продукції на 1 голову великої рогатої худоби.

- Витрата кормових одиниць на виробництво 1 одиниці продукції. Цей додаток включає всі групи тварин, які існують на фермі, і для кожної групи тварин, залежно от продуктивності та ваги, показано споживання кормової одиниці, споживання перетравного протеїну для виробничої одиниці та встановлений кормовий раціон.

- Звичайне пальне. У цій інструкції відображені коефіцієнти для перерахунку видів палива на стандартні.

- Умовні тварини. У цьому посібнику представлені загальні коефіцієнти перерахунку для різних груп тварин у голови.

- Базовий оцінювач містить базовий вартісний показник і тарифні позиції I розряду на конкретну дату, що існують в окремій сільськогосподарській організації.

- Тарифна система включає встановлені в Республіці Білорусь тарифні коефіцієнти для всіх розрядів.

- У каталозі сільськогосподарських робіт відображені види робіт у виробництві сільськогосподарських культур.

- Додаток з порядку роботи в сільському господарстві. У цій додатковій роботі міститься перелік робіт, які виконуються протягом усього процесу вирощування та вилучення продукту щодо виробництва конкретного виду продукту.

- Каталог підвищуючих тарифних коефіцієнтів. У цьому додатку вказується підвищуючий коефіцієнт для кожного виду робіт на конкретну дату.

У прайс-листах на додаткову літературу вказані всі необхідні ціни:

- Ціни для розрахунку загальної продукції рослинництва та тваринництва, тобто. порівняльні ціни.
- Ціни реалізації продукції, необхідні для розрахунку доходу.
- Ціни на добрива для розрахунку витрат на добрива.
- Ціни на корми для розрахунку витрат на корми.
- Ціни на ветеринарні препарати для розрахунку вартості ветеринарних препаратів.
- Ціни на засоби захисту рослин
- Прейскурант цін на пальне.
- Після створення посібників ми переходимо до розробки виробничих програм у тваринництві та рослинництві.

3.2.1 Створення виробничої програми рослинництва

Ця програма визначає строк складання виробничої програми рослинництва, прейскурантів на сільськогосподарські культури з порівнянними цінами, прейскурантів реалізації сільськогосподарської продукції для розрахунку доходу от реалізації продукції рослинництва. Сама програма складається з основної та допоміжної таблиці.

Перш ніж почати розробляти програму рослинництва з доотника, давайте просто виділимо всі культури, які ми вирощуємо на фермі. Потім ми переходимо до визначення виробництва та витрат на виробництво кожного виду культури для цієї компанії.

Ви можете відкрити допоміжні таблиці за допомогою вкладок на робочому столі виробничої програми.

У типовому комплексі програми бізнес-плану «ІН-АГРО» витрати на рослинництво збираються в два етапи:

- минулорічні витрати.
- витрати поточного року;

Витрати минулого року зібрано, тому в графі «попередній рік» потрібно

відмітити, відмітити площу посіву та переміщатися по вкладках допоміжної таблиці для збору витрат минулого року.

Розглянемо докладніше вкладки з допоміжними таблицями та правила їх оформлення.

На вкладці «Насіння» ми фіксуємо прайс-лист на насіння, а врожайність, кількість посіву, потреби в насінні та витрати на насіння для кожної культури відображаємо в розрахунку минулорічних витрат. Ці витрати будуть відображені в головній таблиці пізніше.

На картці засобів захисту рослин з переліку засобів захисту рослин відбираємо засоби, які використовувалися для посіву окремої культури з урахуванням доз. У цій таблиці розрахована потреба в засобах захисту рослин та їх ціна. Тепер витрати на засоби захисту рослин відображатимуться в основній таблиці.

Вкладка «Добриво» в посібнику з розрахунку внесення добрив відображає кількість для кожної культури, що росте. При натисканні на «додати товари з прайс-листа» відображаються всі використані добрива, їх ціна та вміст діючих речовин. Оскільки кількість добрив, внесених восени, відома, ми вводимо цю кількість, яка в результаті отримує вартість внесених добрив. Вартість використаних добрив відображається в основній таблиці.

Вкладка Технологічна карта. Створення технологічної карти допомагає розрахувати витрати на паливно-мастильні матеріали та заробітну плату. У цій закладці відображається прейскурант цін на паливо, а при створенні описів робіт з регламенту сільськогосподарських робіт по окремому виду культури складається опис робіт з виробництва цієї культури, в якому ми відображаємо обсяги робіт. Нарахування заробітної плати та витрачених паливно-мастильних матеріалів здійснюється автоматично. Витрати на паливно-мастильні матеріали, заробітну плату та внески на соціальне страхування відображаються в основній таблиці.

Зібрано витрати поточного року. На вкладці Культури виберіть культури поточного року, де культури, вирощені минулого року, будуть додані як нові

рядки до основної таблиці. Оскільки минулого року ми розрахували вкладку посівного матеріалу, то переходимо до вкладки «Бізнес-розрахунок», де показано відсоток втрат при обробці та відсоток втрат при зберіганні, де в основній таблиці відображено вагу після обробки та її вартість.

Як і минулого року, доопрацьовано розділи щодо засобів захисту рослин, використання добрив, технічних карт.

Потім додаємо супутню та побічну продукцію, а це солома та зерновідходи.

Вкладка балансу відображає вхідні та вихідні канали для кожного типу культури. Початковий статус рядків сільськогосподарських культур вводиться вручну під час першого створення бізнес-плану в цій комплексній програмі, але якщо є розробки бізнес-плану з попередніх років, дані автоматично переносяться з них на початку.

Витрати здійснюються через канали збуту, такі як продаж, корм для тварин, виплата заробітної плати, насіння, переробка та інші потреби бізнесу.

Усі вищевказані витрати є прямими. Тепер необхідно виділити непрямі витрати. У закладці Розподіл загальних витрат необхідно задати розмір витрат, що розподіляються між рослинництвом, а також вибрати тип і принцип розподілу витрат.

Вкладка витрат показує витрати, пов'язані з кожним видом рослинництва, які розподілені між основною та супутньою продукцією в колонці «витрати після розподілу», показано загальні витрати, розділені.

Завершальним етапом розробки виробничої програми заводу є поточна виробнича калькуляція, під час якої аналогічно наведеним вище способом здійснюються калькуляції собівартості.

Результати виконання виробничої програми можна побачити при створенні друкованих документів:

1. підготовка та внесення добрив;
2. виробництво та ціна продукції ;
3. Потреба в насінні ;

4. Вимоги до добрив ;
5. Бухгалтерський баланс вирощування лісу.

3.2.2 Розробка програми виробництва продукції тваринництва

Ця програма визначає виробничу програму тваринництва, загальний прейскурант продукції у порівнянних цінах та прейскурант реалізації продукції на період розробки прейскуранта реалізації продукції тваринництва для розрахунку виручки от реалізації продукції тваринництва.

Виробнича програма тваринництва, як і програма рослинництва, складається з основних і допоміжних таблиць.

У простому додатковому меню виберіть групу тварин, вирощених на цій фермі.

У вкладці Супутні продукти додаються до основного стада – нащадки – супутні продукти.

Далі буде складено документ про переміщення худоби та птиці. Спочатку вводиться рік початку, дані про голову та вагу, які потім автоматично розраховуються для кожної голови. Цей документ також охоплює переміщення тварин з однієї групи в іншу, прибуття та вибуття тварин. У цьому документі також зазначаються середньодобові прирости ваги, на основі яких розраховується валовий приріст, а також середньорічне поголів'я та вага однієї голови.

Після складання документа про рух худоби та птиці автоматично розраховується потреба в кормах. Вимоги до подання документів складаються з 3 таблиць. У першій таблиці наведено групи тварин, продуктивність, середньорічне поголів'я, продуктивність, середню вагу, необхідну кількість кормових одиниць на виробничу одиницю та загальну необхідну кількість кормових одиниць. У другій таблиці наведено кормові раціони, які були сформовані в додатку Витрати кормів на одиницю продукції для кожної групи тварин. Третя таблиця підсумовує всі види кормів із цінами та потребами в кормах, відображеними як у кормових одиницях, так і в натурі. У таблиці також

може відображатися закупівля окремих видів кормів, після чого розраховується загальна вартість потреби в кормах, яка автоматично заноситься в основну таблицю.

Асортимент ветеринарної медицини розраховує вартість ветеринарних препаратів, необхідних для вирощування продукції тваринництва. Ті, що використовуються для лікування певної групи тварин, вибираються з переліку ветеринарних лікарських засобів, встановлюючи норми застосування цих препаратів. Після цього автоматично розраховується необхідна кількість і її вартість, тобто. витрати на ветеринарну медицину. Витрати ветеринарних препаратів автоматично відображаються в основній таблиці виробничої програми тваринництва.

Крім прямих витрат необхідно відокремити також непрямі витрати. Непрямі витрати розподіляються подібно до розподілу непрямих витрат у програмі виробництва рослинництва.

Далі до основної таблиці додаємо побічну продукцію тваринництва — гній.

Для розрахунку собівартості живої маси необхідно заповнити клітинку для собівартості живої маси такими даними, як собівартість живої маси на початок року, собівартість живої ваги дорослої худоби на відгодівлі та вартість купленої худоби. Після цього автоматично розраховується собівартість 1 тони живої ваги тварини.

Для розподілу витрат між основними, супутніми та побічними продуктами є вкладка розподілу витрат, натиснувши на яку всі зібрані витрати розподіляються між основними, супутніми та побічними продуктами.

На вкладці «Продажі продукції» ви можете побачити фінансовий результат, тобто обсяг продажу, виручка от реалізації продукції, податки, собівартість.

Результати розробленої програми тваринництва помітні у випуску друкованих документів:

- 1) продуктивність тварин і птиці;

- 2) виробництво продукції тваринництва;
- 3) собівартість продукції тваринництва;
- 4) собівартість живої маси худоби;
- 5) виробництво та збут продукції тваринництва;
- 6) розрахунок потреби худоби та птиці в кормах;
- 7) постачання кормів худобі та птиці;
- 8) пересування тварин і птахів.

3.2.3 Підготовка загальних документів

Виготовлення документа «Землекористування». У цьому документі відображаються назви країн і види діяльності, для яких необхідно позначити області. Результати створеного документа видно при формуванні друкованої форми «Використання простору».

Складання документа «Склад і амортизація основних засобів».

Цей документ складається з 2 частин. У першій частині відображається група основних засобів, купівельна вартість основного засобу на початок року, планова вартість реалізації основного засобу, планова придбана вартість основного засобу, на основі якої розраховується середньорічна вартість, вказується норма амортизації та отримується сума амортизації, а також тут вказуються планові витрати на ремонт. Друга частина відображає заходи, які ми маємо намір здійснювати, обсяг необхідних інвестицій та розподіл інвестицій за джерелами, тобто. Скільки ми витратимо на ці заходи?

Результати створеної програми видно при генерації друкованих форм:

- склад і амортизація основних і нематеріальних активів;
- інвестиції в основний капітал та джерела фінансування.

Складання документа «План роботи».

Цей документ складається з 2 таблиць. У першій таблиці перераховуються назви обраних спеціальностей, відображається їх середньорічна кількість працівників, а також квартальна, річна заробітна плата, а також поквартально зі збільшенням стажу, а також відображається, коли планується навчання та

підвищення кваліфікації. У другій таблиці наведено групи спеціальностей за професією чи кваліфікацією.

Результати підготовленого документа видно при формуванні друкованої форми «План роботи».

Створення документа «Енергоспоживання».

У цьому документі вказано період, прейскурант цін на пальне та номери програми тваринництва та рослинництва. Складається з 3 столів. Перша таблиця відображає виробничу програму по тваринництву і рослинництву, тобто Відображаються всі витрати паливно-енергетичних ресурсів. Друга таблиця показує джерела палива та енергії в широкому грошові паливно-енергетичні джерела всіх виробничих програм.

Результати виготовленого документа відображаються у складі друкованої форми «Обсяг і структура споживання окремих видів палива та енергії» (.

Документально підтвердити погашення кредиту.

У цьому документі ми відображаємо період і види кредитів. Потім заповнюємо суму боргу на початок періоду, суму, яку ми позичили, суму погашення боргу та суму відсотків за кредитом. Заборгованість на кінець періоду розраховується автоматично.

Результати результуючого документа видно при формуванні друкованої форми «Підсумок погашення заборгованості».

Створення зведеного кошторису для документа, який формується автоматично.

У цьому документі повинні бути відображені плановий період, програми рослинництва і тваринництва, номери раніше підготовлених документів із загальної роботи. Потім ми оновлюємо дані та переносимо необхідну інформацію про статті витрат з підготовлених документів.

Результати створеного документа видно при формуванні друкованої форми «Повний кошторис».

Складання документа «Податки і прибуток».

У цьому документі ми вибираємо період виробництва продукції

рослинництва і тваринництва та виробничі програми. Клацніть Дохід і витрати за програмою, і документ покаже загальний дохід і витрати для кожної виробничої програми. Зі списку податків вибираємо податки, сплачені цією компанією, після чого автоматично розраховуються податки. У цьому документі також відображаються інші доходи та витрати підприємства, які також розраховуються автоматично.

Ви можете побачити результати створеного документа при створенні друкованих форм:

- 1) розрахунок прибутку;
- 2) податки, збори та збори.

Складання документа «Розрахунок руху грошових коштів».

Цей документ створюється автоматично при введенні в шапці документа терміну амортизації та складу основного засобу.

Результати результуючого документа Ви можете переглянути при формуванні друкованої форми «Звіт про рух грошових коштів».

Складання документа «Баланс проекту».

У цьому документі викладаються виробничі програми на період, тваринництва, рослинництва, а також такі документи, як склад і амортизація основних фондів, податки і прибуток, погашення кредитів, рух грошових коштів. При оновленні даних в цей документ переносяться необхідні дані із зазначених вище програм і документів.

Переглянути результати результуючого документа можна при формуванні друкованої форми «Баланс проекту організації».

Складання документа «Основні техніко-економічні показники».

У цьому документі відображені всі вищезазначені виробничі програми та документи. Після оновлення даних уся необхідна інформація автоматично вноситься до цього документа.

Результати виготовленого документа видно при формуванні друкованої форми «Основні показники розвитку господарської організації».

Вихідні дані для складання бізнес-плану ТОВ «***» взяті з переліку

документів:

- 1) Статистична звітність по худобі та тваринництву;
- 2) Баланс підприємства.
- 3) Резерви підвищення виробничої діяльності підприємства.

Основна мета планового року – забезпечити тваринництво зерном власного виробництва та збільшити виробництво молока і м'яса. Прибуткове виробництво принесло прибуток майже в усіх продуктах. Підприємства не мають виробничих потужностей для виробництва молодих ВРХ. На поточний та наступний рік заплановано будівництво приміщень для утримання неповнолітніх у ВРХ.

Для покращення утримання свинокомплексів свинарством планується ремонт виробничих приміщень. Збільшення виробництва зерна ми досягнемо за рахунок внесення мінеральних добрив, використання фітопрепаратів, дотримання технологічних процедур, використання елітного насіння. Збільшення виробництва продукції тваринництва буде досягнуто за рахунок врахування технології вирощування та отримання племінного поголів'я.

Таким чином, діючий бізнес-план, який реалізується за допомогою програми «ІН-АГРО»: Бізнес-план і перераховані вище заходи дозволяють планувати діяльність організації з урахуванням різних факторів. Розроблений в даній дипломній роботі бізнес-план базується на умовах функціонування підприємства і є оптимальним для даної організації.

Отже, діючий бізнес-план, який реалізується за допомогою програми «ІН-АГРО»: Бізнес-план і перераховані вище заходи дозволяють планувати діяльність організації з урахуванням різних факторів. Розроблений в даній дипломній роботі бізнес-план базується на умовах функціонування підприємства і є оптимальним для даної організації.

3.3 Оцінка ефективності вдосконалення бізнес-планування на підприємстві

Освоєння та використання програмного комплексу АПК сільськогосподарської організації «ІН-АГРО» дозволить без додаткових витрат коригувати всі вхідні та вихідні параметри виробничого процесу та оперативно та постійно використовувати його в процесі обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Розрахунок скорочення роботи при впровадженні програмного комплексу «ІН-АГРО»: Бізнес-план представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок днів для складання бізнес-плану різними програмами ТОВ «***»

Розділи Бізнес плану	Кількість днів для розробки в MSExcel	Кількість днів для розробки «ІН-АГРО»
Заповнення доотників	-	5
Розробка технологічної карти	-	7
Розробка виробничої програми з рослинництва	-	14
Розробка виробничої програми з тваринництва	-	14
Резюме	2	2
Прогнозування виробничого розвитку	3	3
Стратегія маркетингу	3	3
Прогнозування виробництва продукції (робіт, послуг)	7	2
Управління якістю продукції	7	2
Виробничі потужності	5	2
Прогнозування матеріально-технічного забезпечення	7	3
Прогнозування витрат на виробництво	10	2
Трудовий потенціал	10	1
Прогнозування фінансово-господарської діяльності	14	-
Інвестиційний план	12	-
Розрахунок ефективності бізнес-плану	14	-
Визначення заходів макро- та мікрорівневого характеру, що забезпечують досягнення цілей та завдань	5	-
Реструктуризація кредиторської заборгованості	-	-
Разом	90	54

Джерело : власні дослідження

З даних таблиць 3.1 видно, що для створення бізнес-плану в MS Excel потрібно 92 дні, а для «ІН-АГРО»: Бізнес-план» – 63 дні. З цього можна зробити висновок, що трудомісткість створення бізнес-плану знижується в 1,5 рази. Для розробки бізнес-плану на ТОВ «***» задіяна планово-економічна служба у складі 3 працівників та керівника програми.

При впровадженні програмного комплексу, за рахунок зниження трудовитрат, для його розробки буде достатньо 2 робітників, тобто. економіст та програміст. Розрахувати вартість впровадження програмного продукту MS Excel. При роботі з MS Excel спостерігаються постійні гальмування, так як програма стандартна при використанні комп'ютера.

Змінні витрати: - витрати на закупівлю матеріалів;

- втрати спожитої електроенергії;

- втрати в оплаті праці працівників;

- оплата під замовлення.

До статті «Придбання матеріалів» відносяться витрати на матеріали, покупну продукцію, напівфабрикати та інші матеріальні цінності, спожиті безпосередньо в процесі використання програмного продукту.

У статті «Витрати на споживання електроенергії» показано споживання електроенергії комп'ютером під час роботи програми.

Таким чином, автоматизація бізнес-планування є дуже важливим моментом для сільськогосподарських організацій, який дозволяє не тільки спланувати всі витрати і доходи на майбутній період, але і відобразити загальну картину ефективності діяльності підприємства. Що є хорошою основою для його подальшого розвитку.

Програмний комплекс «НИВА: Бізнес-план» на даний момент є єдиним повторюваним промисловим рішенням для автоматизації розробки бізнес-плану сільськогосподарських організацій.

При проведенні аналізу розрахунку трудомісткості при реалізації програми виявляється, що для ТОВ «***» її придбання є оптимальним рішенням.

3.4. Удосконалення стратегічного планування сільськогосподарського підприємства

В даний час важливу роль в діяльності агропромислового комплексу відіграє стратегічне планування, оскільки все частіше почали з'являтися великі сільськогосподарські підприємства. Для ефективної роботи в ринкових умовах необхідне стратегічне планування сільського господарства.

З практичної точки зору ми бачимо, що кожна організація потребує довгострокової стратегії, яка дозволяє передбачати та враховувати зміни у зовнішньому середовищі та шляхом адаптації коригувати внутрішні виробничі фактори для нашого розвитку та подальшого зростання. Нині агропромисловий комплекс є стратегічно важливою галуззю економіки країни.

Виділяємо основні завдання:

1. Забезпечення населення країни якісними продуктами харчування, що підтримують здоровий спосіб життя. життя.
2. Поліпшення соціальних умов у сільській місцевості.
3. Підвищення доходів громадян, які працюють у сільському господарстві та проживають у сільській місцевості, до рівня не нижчого, ніж в інших галузях економіки країни.
4. Зміцнити експортний потенціал країни та перетворити експортні надходження від продажу продовольства в одне з основних джерел надходження валюти.

Розробка стратегії сталого розвитку сільськогосподарського підприємства включає чотири етапи.

По-перше, дослідження та визначення ресурсного потенціалу сільської місцевості.

По-друге, аналіз та вивчення умов подальшого розвитку сільських територій, зокрема: механізмів державного регулювання, рівня розвитку інформаційно-консультаційних послуг, розвитку соціальної інфраструктури та професійної освіти.

По-третє, визначення методів стратегічного аналізу для розробки стратегії. Але одного методу стратегічного аналізу недостатньо; Необхідно використати кілька методів, щоб забезпечити точні довгострокові орієнтири розвитку села.

Останній четвертий етап присвячений розробці стратегій. Головним фактором успіху сільського господарства є підвищення його інвестиційної привабливості. Визначено динаміку інвестицій у розвиток основних фондів даної галузі.

Розподіл регіонів країни за станом основних фондів (структура, ступінь зношеності, рентабельність тощо), різноманітність їх історичних і територіально-кліматичних умов визначають його вплив. інвестиції. Важливим фактором розвитку агропромислового комплексу є послідовна інвестиційна політика і значна державна підтримка.

Інвестиційні проєкти у тваринництві дозволять збільшити виробництво сільськогосподарських культур, а також забезпечать подальше зростання споживання надлишків концентрованих кормів – зерна, макухи та висівок, а також потужностей із завантаження та переробки.

У рослинництві приділяється увага розвитку і галузей, особливо овочівництва та садівництва, зміцненню позицій селекційних центрів та створенню мережі насінневих господарств, а також будівництву та реконструкції осушувальних систем. Важливими напрямками буде збільшення посівних площ за рахунок використання вітчизняних гібридів.

У харчовій промисловості ми орієнтуємося на біотехнологічні продукти, особливо амінокислоти та кормові добавки. Головним сприятливим чинником є сприятливе транспортне та географічне положення регіону, яке необхідно максимально використовувати. Для цього необхідно створити велику інфраструктуру транспортування сільськогосподарської продукції - оптові центри.

Виділяємо основні принципи, на які спрямований Сталий розвиток сільського господарства:

- необхідно забезпечити безпечне виробництво та незалежність країни та

регіону шляхом збільшення обсягів сільськогосподарського виробництва;

- конкурентоспроможність виробленої продукції за рахунок розвитку галузей, метою яких є досягнення прибутку при найменших витратах;
- раціональне використання природних ресурсів, біологічні властивості та продуктивність тварин і рослин вищі там, де умови найсприятливіші;
- зменшити втрати робочої сили та джерел постачання; - розвиток усіх видів руху та транспортних засобів;
- використання результатів науково-технічного процесу, інвестиційний та інноваційний розвиток;
- економічна політика країни, яка виражається в обсягах інвестицій, інноваційної діяльності та бюджетної підтримки сільського господарства.

Розвиток сільського господарства, як і будь-якої іншої галузі, потребує конкуренції. Конкуренція орієнтована на наявність фінансових ресурсів у підприємства. ці галузі, захист внутрішніх ринків, сприяння експорту промислової продукції.

Розвиваючи конкурентоспроможність, наступні вказівки сприятимуть навколишньому середовищу:

- формування асоціацій агровиробників для ефективної комунікації з великими сировинними та переробними компаніями;
- розробка системи освітніх заходів, здатних адаптувати агровиробників до сучасних бізнес-процесів;
- удосконалення системи заходів державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників;
- спрощення процесу відведення земель для рослинництва та тваринництва.

Для вдосконалення стратегічного планування необхідно вирішити організаційні проблеми, важливо визначити підрозділи, відповідальні за підготовку плану стратегічного розвитку, чітко визначити обсяг цілей і завдань, усунути дублювання функцій. З іншого боку, необхідно розробити єдину методику зі своєю послідовністю, яка буде впроваджуватися в кожному

сільськогосподарському підприємстві, незалежно від його типу. діяльності. Це допомагає усунути методичні проблеми.

Цю проблему також необхідно вирішувати шляхом широкого впровадження в практику вітчизняного економічного планування сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій. Процес стратегічного планування в аграрному секторі вважається безперервним, гнучким, творчим процесом, який враховує безліч різноманітних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, і може бути представлений у вигляді алгоритму, що складається з послідовних етапів вирішення відповідних завдань.

Стратегічне планування в сільському господарстві потребує активної розробки та впровадження цифрових рішень. Оскільки в різних сферах агросектору регулярно з'являються нові рішення та цифрові технології, вони спрямовані на сталий розвиток та досягнення високих прибутків.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеної роботи:

1. проведено аналіз літератури з теми дослідження;
2. розглядається сутність, цілі, функції та завдання планування;
3. обговорює структуру та опис кожної частини бізнес-плану;
4. Розглянуто сутність автоматизації процесу планування підприємства та перераховано наявні на ринку програмні продукти для підготовки бізнес-планів;
6. Проаналізовано систему планування виробничого процесу ТОВ «***»;
7. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення бізнес-планування підприємства;
8. Проведено оцінку ефективності планування даного підприємства.

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «***» показав, що виробничо-господарська діяльність підприємства у 2023 році була більш ефективною порівняно з 2022 роком, ніж у 2024 році порівняно з 2023 роком. Про це свідчать наступні результати аналізу. У 2023 році святкуватимуть:

1. збільшення обсягу виробництва;
2. підвищення продуктивності праці;
3. зниження собівартості карбованця виготовленої продукції;
4. зростання фондівіддачі;
5. підвищена матеріаловіддача;
6. збільшення прибутку от реалізації за рахунок випереджаючого зростання виручки от реалізації над собівартістю реалізованої продукції.

У 2024 році було виявлено:

1. збільшення обсягу виробництва;
2. підвищення продуктивності праці;
3. зростання фондівіддачі основних засобів.

Інші показники порівняно з 2023 роком знизилися.

Аналіз фінансового стану показав, що підприємство є

неплатоспроможним, економічно нестабільним та не має коштів для виконання найневідкладніших зобов'язань.

Аналіз ефективності використання оборотних коштів показав, що підприємство в 2023 році використовувало оборотні кошти більш ефективно, ніж в 2022 році, а в 2024 році в порівнянні з 2023 роком. Скорочення тривалості оборотності оборотних коштів в 2023 році дозволило вивільнити в 2024 році 17 268,5 млн. грн., а за рахунок збільшення тривалості обороту - 7735,4 млн. грн.

Позитивним моментом у діяльності підприємства є підвищення ефективності використання основних фондів, про що свідчить постійне зростання фондівіддачі.

Аналіз залежності продуктивності праці от середньої заробітної плати показав, що в 2023 році за рахунок відставання зростання продуктивності праці от зростання середньої заробітної плати був досягнутий відносний надлишок коштів на оплату праці в сумі 2591,2 млн грн. У 2024 році сума економії фонду оплати праці за рахунок ефективного використання коштів оплати праці склала 1623,2 млн. грн.

Аналіз теоретичних і практичних аспектів питання планування діяльності організації на прикладі д ТОВ «***» дозволив за результатами роботи зробити наступні теоретичні висновки:

1. Сутність планування полягає в обґрунтуванні цілей і способів їх досягнення на основі визначення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних методів і прийомів, усіх видів ресурсів, необхідних для реалізації цих завдань, та їх взаємодії.

2. Процес планування складається з розробки послідовності заходів, організації заходів для виконання планів і моніторингу кінцевих результатів. Чим краще розвинені та тісніше взаємопов'язані ці важливіші функції, які разом визначають характер суб'єкта управління, тим ефективнішим буде управління.

3. Сам процес планування складається з послідовних етапів в організації, на кожному з яких досягаються певні цілі. Найважливішим компонентом планування розвитку будь-якої компанії є формування місії. Компанія зазвичай

починає роботу з чіткою місією, поставленою топ-менеджментом. Місія визначає головну мету компанії.

4. ТОВ «***» готує бізнес-план в MS Excel, який на даний момент є застарілим та неефективним з точки зору інноваційних досягнень. Пропонується бізнес-план реалізації програмного продукту.

Завдяки проведеним дослідженням були зроблені висновки, які допомогли сформулювати рекомендації щодо вдосконалення корпоративного планування на основі вибору та розробки стратегії компанії.

Для того, щоб ТОВ «***» досягло найкращих результатів, необхідно впровадити програмний продукт «Нива SXP: Бізнес-план».

На створення бізнес-плану в MS Excel ТП «Нива - СКХП: Бізнес-план» потрібно 63 дні. З цього випливає, що трудомісткість підготовки бізнес-плану зменшується в 1,5 рази.

До розробки бізнес-плану ТОВ «***» залучена планово-економічна служба у складі 3-х працівників та програміста. У зв'язку зі зниженою трудомісткістю при впровадженні програмного комплексу для розробки потрібно всього 2 співробітника, т. економіст та програміст.

Таким чином, була досягнута мета роботи, яка полягає в комплексному аналізі процесу планування діяльності організації та розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи планування на прикладі ТОВ «***».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. 2019. *Бізнесінформ*. № 11. С. 108-116.
2. Бабій І., Здреник В., Косіюк О. Оцінювання стратегічних ризиків діяльності підприємства в процесі бізнес-планування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4. С. 31-37.
3. Байлова О. О. Важливість стратегічного планування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №16. С. 121-128.
4. Барроу К. Бізнес-план : практичний посібник / Барроу К., Барроу П., Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. К. : Знання, 2022. 230 с.
5. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
6. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
7. Варналій З.С., Васильців Т.Р., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
8. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>.
9. Гарват О. Бізнес-планування діяльності торговельних підприємств в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences* 2025, № 2.С. 466-470
10. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового

- менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 112 URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2019/16.pdf>
11. Должанський І.З, Загорна Т.О. Бізнес-план. Технологія розробки. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.
 12. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посібник / О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. М. Прасол, О. Д. Панова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 143 с
 13. Євтушенко В., Ковальова В., Ігнатов М. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2022, 11-12 (300-301), 89-96. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-11-12-300-301-89-96>
 14. Євтушенко В., Шуба Т., Подлипян І. Бізнес-планування як інструмент здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. № 33. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4>
 15. Железняк, К. Л., Компанець К. А., Бондаренко В. А., Височило О. М. Бізнес-планування в стратегічному управлінні: роль інноваційних технологій в дорожньо-транспортному комплексі. *Актуальні питання економічних наук*. №7. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759869>
 16. Ільчук П. Р. , Фещур Р. В., Якимів А. І., Когут І. В. Бізнес-планування та управління проектами : навчальний посібник Львів, 2020. 215 с.
 17. Калиниченко А. В. Необхідність розробки бізнес-плану в сучасних умовах ринку. *Управління розвитком*. 2022. № 1. С. 72-74
 18. Каторжин А. Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2021. № 16. С. 157-158.
 19. Кірік Т. М., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Іванова О. А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів. *Бзнес інформ*. №7 '2022. С.317-228

20. Крахмальова Н. А., Хвощенко Є. В. Практика впровадження європейських стандартів щодо розроблення бізнес-плану. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 4 (9). С. 96-103
21. Лященко Ю. Як самостійно скласти дієвий бізнес-план: етапи планування, структура і обсяг. Дія Бізнес. <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/ak-samostijnosklasti-dievij-biznes-plan-etapi-planuvanna-struktura-ta-obsag>.
22. Малтиз В., Малтиз О. Удосконалення практики бізнес-планування на промисловому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету* 2022, № 2, Том 2. С.13-16.
23. Макаренко С.М. Бізнес планування: навчально-методичний посібник. Херсон: СТАР ЛТД, 2019. 224 с.
24. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: ЦНЛ, 2018. 236 с
25. Мірошніченко О., Приходько О., Іоргова Е. Бізнес-планування у сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект. *Трансформаційна економіка*, № 2 (07). 2024. С. 50-54. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-9>
26. Михайленко О.В., Рікун В.В., Юхименко Є.С. Розробка бізнес-плану підприємства. «*Young Scientist*». № 6(94). 2021. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>
27. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. Київ: Скарби. 2020. 336 с.
28. Савків У.С., Лещук Г.В., Монюк Б.Р. Взаємозв'язок бізнес-планування витратами підприємства в умовах кризового періоду для збереження конкурентоспроможності та прийняття ефективних управлінських рішень. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Випуск 21. Т.2 . 2025. С.443-451
29. Сотерський В. П., Матвеєнко М. М. Бізнес-планування в сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект.

- Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 174–179.
30. Судук О.Ю. Особливості бізнес-планування та експертизи проєктів в аграрній сфері України. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2020. Т. 4. №92. С. 401-408. URL: <https://doi.org/10.31713/ve4202035>
 31. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(2). С. 12–16.
 32. Чорній Б. І. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2024. №1. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9444>
 33. Шалева, О. (2022). Організація бізнес-планування і його роль у підвищенні ефективності функціонування інтернет-магазинів. *Підприємництво та інновації*, (25), 103-109. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.17>
 34. Яровенко Т.С., Іотова Е.О. Бізнес-планування як сучасний інструмент стратегічного управління підприємством. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 6 (23). 2019. С. 465- 471
 35. Lemish K., Nestorenko T., Tokarenko O. Interaction of business and education in hospitality, restaurant, and catering business in Ukraine. *Journal of Modern Economic Research*. 2021, 3 (4), 5-20. URL: <https://cutt.ly/nKeRkJh>.
 36. Nestorenko T., Tokarenko O., Kolmakova O. Entrepreneurship in Eastern Ukraine: development in the context of armed conflict and the Covid-19 pandemic. *International Relations 2021: Current issues of world economy and politics. Proceedings of scientific works from the 22nd International Scientific Conference 2nd – 3rd December 2021* 510-517. URL: <https://cutt.ly/DHUw2WV>.
 37. Ostenda A., Wierzbik-Strońska M., Nestorenko T. Rynek pracy a branża motoryzacyjna – aspekty społeczne, ekonomiczne i edukacja. *Vzdelávanie a*

spoločnosť IV. Medzinárodný nekonferenčný zborník. Editorky: doc. RNDr. Renáta Bernátová, PhD., doc. Tetyana Nestorenko, PhD. 2019, 319-325. URL: <https://cutt.ly/uYcCUoD>.