

2. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник/А.М.Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
 3. Лісогор Л.С. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності національної робочої сили / Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили/Л.С.Лісогор. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 53–60.
 4. Пелих О. Мотиваційний механізм ефективного управління / О.Пелих // Економіст, 1999. – №11. – С.59-60.
 5. Праця у Хмельницькій області 2012: Статистичний збірник. – Хмельницький. – 2013. – 191с.
 6. Семикіна М.В. Проблеми мотивації праці на тлі глобалізації / Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили/М.В.Семикіна. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 61-76.
 7. Сорока І. Мотивація (мотиваційний механізм) підприємства/І.Сорока // Економічна енциклопедія: У 3-х т. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавн. центр «Академія», 2001. – Т. 2. – С.492-493.
 8. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2012 рік./За ред. В.В.Скальського.– Хмельницький. – 2013. – 412с.
 9. Шаульська Л.В. Мотиваційний механізм ефективного використання трудового потенціалу / Л.В. Шаульська, Н.В. Романова / Зб. наук. праць // Вісник технологічного університету Поділля. Сер. «Економічні науки». – 2003. - № 4. – Ч.1. – Т.2. – С.36-39.
- Рецензент – д.е.н., професор Місюк М.В.*

УДК 658.012

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЇХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

Лайко О.О., аспірант

Національний університет біоресурсів і природокористування України

У статті досліджено сутність бізнес-плану та обґрунтовано необхідність планування виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Визначено місце та роль бізнес-планування у системі загального стратегічного розвитку підприємства, як важливої умови функціонування, економічного розвитку та зростання сільськогосподарських підприємств в непередбачуваних ринкових умовах. Розглянуто основні задачі, які вирішує система бізнес-планування та особливості складання бізнес-плану на підприємствах сільського господарства. Визначено основні структурні розділи бізнес-плану, їх функціональна спрямованість та шляхи їх реалізації. Запропоновано пріоритетні напрямки та заходи бізнес-планування для забезпечення зростання, розвитку та вдосконалення діяльності с/г підприємств.

The article investigates the nature of the business plan and the necessity of planning production and business activities of agricultural enterprises. The place and role of business planning in the general strategic development of the company as an important condition for the functioning of economic development and growth of agricultural enterprises in unpredictable market conditions. Consider the main problem that solves the system of business planning and features a business plan for agricultural enterprises. Indicated the main structural sections of the business plan, their functional orientation and ways of its implementation. Proposed priorities ways and measures of business planning for growth, development and improvement of agricultural enterprises.

Постановка проблеми. Підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств є важливим напрямом зростання та розвитку економіки України в цілому. Ефективність діяльності та використання наяв-

них ресурсів залежить від організаційних, економічних, фінансових та технічних чинників, що потребують поточного обґрунтування та планування. Досвід зарубіжних підприємств свідчить, що бізнес-планування є важливою умовою функціонування, економічного розвитку та зростання сільськогосподарських підприємств. Розробка та впровадження бізнес-плану на сільськогосподарських підприємствах необхідно метою уникнення непередбачених кризових ситуацій, забезпечення ефективного та перспективного розвитку. Завдяки обґрунтованим рекомендаціям та пропозиціям бізнес-плану сільськогосподарські підприємства можуть мінімізувати ризики спаду виробництва та підвищити темпи переробки та наростити обсяги виробництва продукції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання процесу бізнес-планування підприємства досліджували такі вчені: П.П. Борщевський, В.В. Вітвіцький, В.А. Горемікін, М.Я. Дем'яненко, Коновал І.А, Нелеп В. М., П.Т. Саблук, та ін. Проте питання планування та розробки бізнес-плану на підприємствах сільського господарства потребує детального дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення особливостей бізнес-планування у сільськогосподарських підприємствах та обґрунтування його застосування.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасному плануванні діяльності сільськогосподарського підприємства важливе місце займає такий документ, як бізнес-план. За допомогою бізнес-плану відбувається безперервне та перспективне планування, визначаються конкретні завдання виробництва, розробляються плани реалізації та заходи, щодо страхування від можливих збитків в змінних ринкових умовах. Бізнес план розробляють на конкретний період та ставлять за мету визначення напрямів та галузей, у які доцільно вкладати грошові та виробничі ресурси, для збереження своїх нинішніх позицій на ринку або для забезпечення та досягнення потенційно нових.

Бізнес-план – це документ, що містить систему зв'язаних в часі і просторі, узгоджених з ресурсами, заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької ідеї [9]. Бізнес-план є одним із кроків реалізації стратегії с/г підприємства.

Стратегія сільськогосподарського підприємства – це складова управління, що ставить за мету визначення напряму розвитку сільськогосподарського підприємства та реалізації довгострокових планів, що дають змогу досягнути основних цілей підприємства.

Бізнес-план у системі планування сільськогосподарського підприємства можна віднести одночасно і до поточних, середньострокових та перспективних планів. До поточних планів відносять тому, що на першому році реалізації проекту складається детальний щомісячний план. До середньострокових планів відносять тому, що план реалізації бізнес-плану охоплює від трьох до п'яти років діяльності сільськогосподарського підприємства. У випадку зміни напрямків діяльності підприємства у ході реалізації бізнес-плану, відбувається розширення спектру планування, бізнес-план виконує функцію стратегічного плану.

Бізнес-план використовують для розробки основної концепції введення діяльності підприємства. При складанні даного документу проводять аналіз

ринку, маркетингової, фінансової, виробничої діяльності та розробляється загальна стратегія розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств.

Бізнес-планування у сільськогосподарських підприємствах має деякі особливості, що пов'язані з:

- сезонністю виробництва та залежністю від погодних умов;
- різними за тривалістю виробничі цикли, наприклад для вирощування багаторічних насаджень та продуктивної худоби суб'єкту господарювання необхідно кілька років. Збирання меду, фруктів та зерна відбувається у певний період року, а отримання молока та яєць відбувається щоденно;
- виконання комплексу робіт у період вегетаційного розвитку культур;
- використання частини отриманої продукції для запланованих процесів виробництва (насіння, молоко для телят, сіно для годівлі тварин);
- особливістю введення обліку витрат. Оскільки відбувається облік витрат не лише по культурам чи інших групах товарів, а по окремим видам робіт та процесів, наприклад, передпосівна підготовка ґрунту, сівба та догляд за посівами, процес збирання урожаю.

- різна потреба в грошових ресурсах протягом року, адже у період, коли не виконуються сільськогосподарські роботи вони потрібні лише для утримання продуктивної та робочої худоби, приміщень, а під час виконання посівних та літніх польових робіт потреба в оборотних коштах значно зростає, оскільки виникають додаткові затрати на паливно-мастильні матеріали, насіння, добрива, пестицидів, додаткової техніки.

Основною метою складання бізнес-плану є аналіз, контроль та оцінка успішності діяльності в процесі реалізації стратегічних завдань проекту, вчасна діагностика та виявлення відхилень від плану та коригування напрямків розвитку діяльності з урахуванням поточних умов функціонування на ринку. На жаль, українські сільськогосподарські підприємства найчастіше розробляють бізнес-план лише з метою залучення інвесторів для реалізації проекту. Труднощі з складанням бізнес-плану, в першу чергу пов'язані з недостатньо сформованою методологією розробки бізнес-планів для сільськогосподарських підприємств, оскільки іноземна методологія не адаптована до умов українського аграрного ринку. Дослідження показали, що більшість вітчизняних сільськогосподарських підприємств не розробляють бізнес-план для координування діяльності, а покладаються на інтуїцію.

В науковій літературі не існує чітко визначених розділів бізнес-плану сільськогосподарських підприємств, але найпоширеніша його структура така:

- резюме (короткий опис проекту);
- опис підприємства (юридичний статус, мета та задачі, апарат управління, виробничі ресурси, опис продукції та послуг, характеристика діяльності, патенти, ліцензії);
- опис ринку (аналіз конкурентів, аналіз сильних та слабких сторін);
- план маркетингу (ціноутворення, прогноз продажу, канали збуту);
- план виробництва (опис технологічного процесу, аналіз виробничих ресурсів, вибір обладнання та техніки, графік виконання робіт, планування собівартості, контроль якості);

- управління та організація виробництва (організаційно-правова форма діяльності, схема управління підприємством, планування адміністративного апарату та персоналу);

- фінансовий план (обґрунтування потреби у фінансових ресурсах, графік погашення заборгованості, прогноз руху коштів, визначення порогу рентабельності, прогноз балансу, терміну та окупності проекту);

- ризики та гарантії (визначення, кількісна оцінка та управління).

Проблеми, які можуть виникати у процесі реалізації бізнес-плану сільськогосподарських підприємств повинні вирішуватися шляхом уточнення даного документу та його адаптації до змінних умов. Це дасть можливість суб'єктам господарювання використовувати бізнес-план, як основний критерій оцінки отриманих результатів від виробничо-господарської діяльності підприємства.

Бізнес-план розробляють в умовах невизначеності тому завжди існує ймовірність виникнення несприятливих умов, які можуть стати причиною додаткових затрат або збитків. Виконати достовірний прогноз реалізації бізнес-плану неможливо ні при яких умовах, оскільки суб'єкт господарювання функціонує в невизначених умовах зовнішнього середовища. Основним завданням сільськогосподарських підприємств є розробка методів, які дадуть змогу визначити можливі варіанти та описати стратегії розвитку, та шляхи реалізації проекту при різних ситуаціях. Вдало розроблений бізнес-план розкриває для сільськогосподарських підприємств основні питання діяльності підприємства у майбутньому, визначає потребу у ресурсах, прогнозує можливі позитивні та негативні варіанти розвитку.

Розробка бізнес-плану може здійснюватися за такими підходами:

1) на основі стандартизованих таблиць з встановленою структурою розділів бізнес-плану чи відповіді на визначений перелік питань.

2) індивідуального творчого підходу до розробки та написання бізнес-планів, що повністю відповідає вимогам його авторів – власників або керівників підприємства [6].

На нашу думку, для успішної розробки бізнес-плану необхідно знайти оптимальний метод, який синтезує обидва підходи.

Бізнес-планування у сільськогосподарських підприємств повинно починатися з бізнес-ідеї, джерелом виникнення якої можуть бути: аналіз досвіду та результатів виробничо-господарської діяльності, аналіз конкурентних переваг інших учасників ринку та власні амбіції керівництва. Бізнес-ідея формується у ході створення нової продукції, вдосконалення та розширення існуючого виробництва, вихід на нові ринку збуту. Отже, бізнес-план – це засіб моделювання системи, який здійснює оцінку бізнес-ідеї та визначає її раціональність та реалістичність. Розробка такого документу дає можливість провести діагностику початкового стану та виявити проблеми розвитку сільськогосподарського підприємства, які в майбутньому можуть ускладнити роботи та спричинити проблеми.

В ході виконання бізнес-плану здійснюють SWOT-аналіз та визначають слабкі та сильні сторони, що дозволить прорахувати можливі ризики та знай-

ти шляхи для їх зменшення. Результатом SWOT-аналізу є у уточнення цілей та завдань сільськогосподарських підприємств, формується місія діяльності господарського суб'єкта та визначається стратегія.

Застосування SWOT-аналізу має переваги та певні недоліки. Основна перевага є простота, гнучкість та витрачання невеликих грошових ресурсів для його проведення. Також, це можливість узагальнення та систематизації внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, проведення діагностики ресурсного потенціалу та можливостей ринку, визначення конкурентних переваг та можливість формування стратегічних пріоритетів. До недоліків SWOT-аналізу можна віднести неможливість врахувати усі слабкі та сильні сторони, загрози та можливості, не адаптованість до змінного середовища та суб'єктивність аналізу.

Отже, здійснення SWOT-аналізу є важливим етапом бізнес-планування стратегічного розвитку, оскільки на основі аналізу можна узагальнити проблемні ситуації, дослідити структуру ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства, на основі якої можна здійснити перспективне вдосконалення господарської діяльності та відстежити стан зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, використовувати потенційні можливості для розробки оптимальної програми розвитку, правильно та своєчасно приймати стратегічні рішення.

Формування стратегії включає такі етапи: формування портфельної (загальної) стратегії; формування конкурентної стратегії для певних видів діяльності; формування функціональних стратегій для кожної сфери діяльності.

Для розробки загальної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в міжнародній практиці застосовують: матрицю Бостонської консультативної групи (BCG); матрицю AD Little; матрицю Ансоффа та Портера; діловий екран МакКінсі.

Матриця портфельного аналізу (BCG); одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках XX ст. Бостонською консультативною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

В основі матриці AD Little лежить концепція життєвого циклу галузі, відповідно до якої кожна стратегічна бізнес-одиниця проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість, спад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: ведуча (домінуюча), сильна, сприятлива (помітна), міцна або слабка. Може бути й шоста конкурентна позиція нежиттєздатна, але вона частіше за все не розглядається.

Матриця Ансоффа, призначена для опису стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що для вибору напрямів зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив: стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації.

Базовими стратегіями розвитку, за М. Портером, є три стратегії: стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації.

Основними показниками матриці МакКінсі, що використовуються за оцінкою привабливості галузі або ринку, є: масштаб ринку, рівень цін, темпи

зростання, можливість нецінової конкуренції, технологічний рівень, державне регулювання, прибутковість, чутливість до кон'юнктури.

Планування процесів діяльності сільськогосподарських підприємств за допомогою бізнес-плану спонукає керівників підприємств різних організаційно-правових форм здійснювати перспективне планування з чітко визначеними та конкретизованими стратегічними завданнями виробництва та реалізації продукції, та розробляти заходи, які націлені на мінімізацію ризиків в умовах змінної ринкової кон'юнктури. Бізнес-план задає напрям та визначає галузь в яку доцільно вкладати активи та ресурси для збереження положення сільськогосподарського підприємства або освоєння нових ринків.

Висновки. Бізнес-планування – це один за найголовніших інструментів управління сільськогосподарського підприємства, що прогнозує та є передумовою для ефективного функціонування бізнес системи в майбутньому. Ефективний бізнес-план сільськогосподарського підприємства задає напрямок ефективного використання активів та наявних засобів і використовувати процес планування для успішного управління діяльністю.

Часткове застосування планування на рівні сільськогосподарських підприємств зумовлює недостатнє поєднання функціональних процесів стратегічного планування, поточного планування та планування використання потенційних ресурсів. Тому перспективними та пріоритетними напрямками вдосконалення діяльності сільськогосподарських підприємств повинні стати такі заходи:

- процес управління та бізнес-планування діяльності підприємств сільськогосподарства повинні бути обов'язковим та бути системним;
- розробка стратегічного бізнес-плану;
- процес бізнес-планування необхідно здійснювати на базі удосконаленої системи нормативів та норм.
- створення на сучасних середніх та великих сільськогосподарських підприємствах комітети з розробки бізнес-плану та контролю його реалізації
- підвищення кваліфікаційного рівня працівників, як займаються бізнес-планування.

В кінцевому результаті вище перераховані заходи повинні бути направлені на вирішення стратегічних цілей розвитку сільськогосподарських підприємств – випуск оптимально кількості конкурентоспроможної продукції сільськогосподарства та отримання максимального прибутку. Перспектива подальших досліджень є розробка бізнес-проектів розвитку сільськогосподарських підприємств окремих регіонів України.

Список використаних джерел:

1. Артикульний Л. О. Річний план економічного і соціального розвитку сільськогосподарського підприємства / Л.О. Артикульний, В. М. Нелеп, М. І. Сидоренко. – К.: Урожай, 1989. – 230 с.
2. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии. / В.А. Горемыкин, Э. Р. Бугулов, А. Ю. Богомолов. – М.: Филинь, 1999. – 193 с.
3. Гук М. М. Планування сільськогосподарського виробництва / М.М. Гук. – К.: Урожай, 1992. – 278 с.
4. Коваленко Ю. С. Удосконалення планово-економічної роботи в сільськогосподарських підприємствах / Ю. С. Коваленко, М. Д. Кошляк – К.: ІАЕ УААН, 1998. – 84 с.

5. Коновал І.А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК. Навчальний посібник / І.А. Коновал. – К.: ЗАТ «НІЧ ЛАВА», 2010. – 135 с.
 6. Методичні рекомендації по складанню бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства. – К.: Мінагрополітики України АПК, 2003. – 260 с.
 7. Молчанов В. А., Молчанова В. И. Практикум по внутрішньохозяйственному планированию сельскохозяйственного производства / В.А. Молчанов. – М.: Агропромиздат, 1987.
 8. Нелеп В. М. Перспективне планування в сільськогосподарських підприємствах./ В. М Нелеп, М. І. Сидоренко. – К.: Урожай, 1975. – 232 с.
 9. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка. – К.: КНЕУ, 2002. — 379 с.
- Рецензент – д.е.н., професор Єрмаков О.Ю.*

УДК 332.012.32(477)

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУТУ ПРИВАТНОЇ ВЛАСНОСТІ НА ЗЕМЛЮ ЯК ОДИН З ГОЛОВНИХ НАПРЯМКІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОСТУПАЛЬНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Лисюк О.В., к.е.н.

Львівський національний аграрний університет

Сьогодні процес становлення приватної власності на землі сільськогосподарського призначення в Україні все ще залишається досить суперечливим. Одна частина суспільства вбачає у ній гарантію подальшого поступального розвитку, а інша стоїть на позиціях категоричного заперечення доцільності запровадження домінуючої ролі приватної власності. Все ж об'єктивний напрямок руху соціально-економічного розвитку держави та незворотність ринкових перетворень в Україні вже не можуть викликати будь-якого сумніву.

З метою забезпечення успішного розвитку аграрного сектора економіки та ефективного розвитку інституту приватної власності на землі сільськогосподарського призначення слід створити такі економічні умови для суб'єкта підприємницької діяльності, які б давали йому можливість з достатньо високими темпами розвивати матеріально-технічну базу шляхом залучення відносно дешевих кредитних ресурсів. Вся система земельних відносин повинна бути направлена, у першу чергу, на створення сприятливих умов для господарюючого суб'єкта – сільськогосподарського підприємства, а не лише власника землі.

The process of establishing private ownership of agricultural land in Ukraine is still quite controversial. One part of society sees it as guarantee of future sustainable development, and the other stands for the categorical denial of introducing the dominant role of private property. But the direction of the objective socio-economic development and the irreversibility of market reforms in Ukraine will not cause any doubt. In order to ensure the successful development of the agricultural sector and effective development of private ownership of agricultural land should be created such economic conditions for businesses, which would give him the opportunity of sufficiently high rate to develop of branch infrastructure by attracting relatively cheap credit. The whole system of land relations should be directed, first of all, to create favorable conditions for agricultural enterprises, but not just for the land owners.

Постановка проблеми. Власність – це історична категорія, яка притаманна майже всім епохам розвитку людства і, на нашу думку, є однією з найважливіших складових об'єктивних економічних законів розвитку суспільства. Суть, якість та темпи аграрної реформи перебувають у прямій залежності