

УДК 658.14.012

**Хмарська І. А.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та організації виробництва  
Первомайської філії Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова  
**Гришина Л. О.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та організації виробництва  
Первомайської філії Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова

**Khmarska I. A.**  
Candidate of economic sciences, Associate Professor,  
Pervomaisk branch National adm. Makarov University of Shipbuilding  
**Gryshyna L. O.**  
Candidate of economic sciences, Associate Professor,  
Pervomaisk branch National adm. Makarov University of Shipbuilding

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЙОГО РОЗРОБЛЕННЯ ДЛЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

### BUSINESS PLANNING AND NECESSITY OF ITS DEVELOPMENT FOR AGROINDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE

**Анотація.** У статті розкрито зміст бізнес-планування, завдання розроблення бізнес-плану. Проведено аналіз зовнішньоекономічної діяльності агропромислового комплексу України. Наведено низку гострих проблем, складність вирішення яких зумовлена численністю складників, які їх формують. Проаналізовано фактори, які негативно впливають на розвиток вітчизняного агропродовольчого ринку.

**Ключові слова:** бізнес-план, агропромисловий ринок, сільськогосподарське господарство, інвестиції.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на всі труднощі і проблеми в Україні, у сфері приватного підприємництва зайняті вже мільйони людей. Однак бізнес – це зовсім особлива манера життя, що припускає готовність робити самостійні рішення і ризикувати. Як усім добре відомо, гарантії успіху не може дати ніхто. Рівень «смертності» підприємств дуже високий – близько 50% усіх нових підприємств перестають існувати протягом першого року функціонування. Феномен падіння підприємств широко досліджується і вивчається, але вдається виявити й усунути вплив лише деяких чинників, що призводять до цього. Типовими причинами краху підприємств є: загальний економічний спад, випуск товарів, що не задовольняють потреби ринку, неправильне управління та маркетинг і, звичайно ж, неадекватне фінансування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку міжнародної торгівлі продукцією сільського господарства та харчової промисловості завжди були серед пріоритетних в економічних дослідженнях. Ця проблематика досліджується у працях науковців та економістів-практиків, зокрема: Н. Голомші, С. Кваші, О. Маслака, В. Нелепа, О. Резникової, І.О. Крюкова, В.С. Негоденко, О.В. Митяй, Ю.М. Мельник, М.Ю. Куденко, С.М. Осипенко, І.Є. Веремейчук, В.Л. Корінев.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість наукових публікацій окремі питання, пов'язані з необхідністю бізнес-планування як під час створення малого бізнесу, так і в повсякденній роботі малого підприємства, залишаються недостатньо розкритими.

**Мета статті** полягає у визначенні сучасного стану зовнішньої торгівлі України продуктами харчування і

перспектив інтеграції українських виробників на світовому ринку, розкритті сутності бізнес-планування та необхідності його розроблення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За сучасних умов господарювання бізнес-план практично є робочим інструментом, що використовується в усіх сферах підприємництва. Його бажано розробити у разі організації нової фірми; об'єднання існуючих підприємств і створення на базі цього інтегрованого організаційно-правового утворення; трансформації власності; започаткування зовнішньоекономічної діяльності.

Бізнес-план – ретельно підготовлений документ, який розкриває всі боки будь-якого запроєктованого комерційного заходу. Він дає змогу передбачати не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку). Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової підприємницької ідеї. До основних завдань розроблення бізнес-плану належать: оцінка новизни і прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін; визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування; обґрунтування і вибір стратегії діяльності фірми, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї; оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції; визначення ступеня можливого господарського ризику; пошук надійних партнерів для розроблення й реалізації інноваційно-інвестиційного проекту; прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перші та наступні три-п'ять років.

Щодо конкретних умов господарювання в Україні бізнес-план має замінити за змістом та призначенням

застосовуване раніше техніко-економічне обґрунтування доцільності розроблення і реалізації будь-якого проекту [1].

У зв'язку з тим, що бізнес-план відбиває результати досліджень і організаційної роботи для обґрунтування конкретного напрямку діяльності фірми на певному ринку в сучасних умовах господарювання, він має спиратися на: конкретний проект виробництва певного товару (продукту чи послуг); усебічний аналіз виробничо-господарської діяльності фірми (ситуаційний аналіз); глибокий аналіз ринково-конкурентної ситуації і можливих прогнозів змін; результати вивчення найбільш дієвих організаційних, техніко-економічних та фінансових важелів, застосовуваних у підприємстві; конкретних завдань інноваційного характеру; діагностику і прогнозування зовнішньої та внутрішньої політичної ситуації.

Добре розроблений та обґрунтований бізнес-план є важливим підґрунтям так званої бізнес-пропозиції, використовується у процесі переговорів із партнерами; він відіграє неабияку роль у підборі кваліфікованих фахівців; його обов'язково використовують для залучення надійних інвесторів і кредиторів [2, с. 68–70].

Можливість успіху нового продукту нині визначається не тільки промислово-економічними або технічними чинниками, а й культурою підприємництва, комунікаційними та інформаційними процесами маркетингового опосередкування та забезпечення інноваційної діяльності. Інакше кажучи, необхідно мати відповідні інституційні передумови та сприятливу й випереджальну нормативно-правову інфраструктуру інноваційного розвитку. Завдяки цьому за умов перехідної економіки можливе створення дієвих механізмів збереження, ефективного використання та розвитку національного науково-технологічного потенціалу.

Випереджальними темпами мають розвиватися ресурсо-, енергоощадні технології та відповідні системи технологічного супроводження переробних галузей виробництва. Додержанню державних пріоритетів розвитку науки і техніки передусім сприятиме впровадження високорентабельних інноваційно-інвестиційних проектів, реалізація котрих може забезпечити якнайшвидшу віддачу і започаткувати прогресивні зміни в структурі виробництва і тенденціях його розвитку. Основним механізмом реалізації пріоритетних напрямів мають бути загальнодержавні та галузеві наукові й науково-технологічні програми, а також інші інноваційні та інформаційні структури, які сприяють упровадженню нових технологій у виробництво.

Велику роль у створенні максимальної зацікавленості суб'єктів господарювання щодо використання організаційно-економічного механізму міжнародного трансферу та експорту вітчизняних технологій повинні відіграти посередницькі організації, які проводять маркетинг результатів наукових досліджень, тобто їхню комерціалізацію.

Концепцією науково-технічного розвитку передбачається також стимулювання діяльності в галузі процесних та продуктивних інновацій за рахунок диференційованих та заохочувальних податкових пільг, запровадження для малих і середніх науково-виробничих організацій безповоротних субсидій у розмірі до 25% загальної суми витрат на нововведення. Зрозуміло, що за умов трансформації економіки підвищити сприйнятливості виробників до сучасних світових досягнень науки і техніки можна не тільки за рахунок ринкових механізмів, а й за допомогою відповідної трансформації науково-технологічного потенціалу держави, побудови організаційної структури науки на основі поєднання галузевого підходу як орієнтованого

на забезпечення загального прогресу наукових знань, так і проблемно орієнтованого, що найбільше відповідає ринковим відносинам. Прискоренню трансформації сприятиме створення національних та державних галузевих науково-технічних центрів (технопарків, технополісів, інноваційних бізнес-інкубаторів), а також структурних підрозділів підприємств, установ та організацій, промислових, аграрних та інших виробничих асоціацій для здійснення науково-дослідних робіт.

Для організації відбору, проведення експертизи та фінансування інноваційних проектів за рахунок коштів державного бюджету постановою Кабінету Міністрів України створено Українську державну інноваційну компанію. Одним із завдань цієї державної небанківської фінансово-кредитної установи є надання маркетингових, посередницьких, юридичних та інших консультативних послуг.

Державна підтримка створює засадничі передумови ефективної інноваційної діяльності підприємств ринкової орієнтації, сприяє повнішому інформаційному забезпеченню маркетингу інновацій. Така інформація повинна бути результатом спеціального дослідження ринку інновацій, мати достатню достовірність, сталість та інтенсивність. Найперша мета інформаційного дослідження інноваційного продуктового пропонування полягає у тому, щоб переконатися в наявності потреб у новому товарі, визначити стратегію його утвердження на цільовому ринку або в окремому сегменті [3, с. 184].

Агропромисловий ринок – це складна система економічних відносин та інституційних форм доведення сільськогосподарської та продовольчої продукції до кінцевого споживача за допомогою біржової, оптової, роздрібно торгівлі, з використанням логістичних та інформаційних мереж сфери торгівлі сільськогосподарською сировиною, продовольчими напівфабрикатами і готовою продукцією, які вироблені в країні або ввезені з інших держав. Агропромисловому ринку притаманна сукупність властивостей, які кардинально відрізняють його від інших ринків. З одного боку, найбільш важливою його характеристикою є соціальна спрямованість і значимість, стан цього ринку характеризує рівень розвитку суспільства в цілому; з іншого боку, саме кінцеві споживачі продовольства, а саме їхні потреби й можливості, визначають напрями скеровування процесів розвитку агропромислового ринку.

Розвиток агропромислового ринку України супроводжується низкою гострих проблем, складність вирішення яких зумовлена численністю складників, які його формують, розгалуженою галузевою структурою, а також залежністю від функціонування інших ринків. При цьому адміністративні та економічні інструменти регулювання агропромислового ринку, які використовуються на практиці, часто є необґрунтованими й суперечливими. Ріст цін на продукти харчування у нашій країні за відносно низького рівня доходів населення призводить до недостатнього середньодушового споживання основних видів продовольства порівняно з раціональними нормами та нормами у провідних країнах світу.

В Україні спостерігається істотна різниця у середньодушовому споживанні продуктів харчування в міській та сільській місцевостях. Серед факторів, які негативно впливають на розвиток вітчизняного агропродовольчого ринку, можна виділити низькоефективне сільськогосподарське виробництво, високий рівень зношення основних засобів підприємств сільського господарства і харчової промисловості, низький рівень розвитку постачальницької, торгово-збутової, фінансово-кредитної та інформаційної структури ринку. Нині в Україні основною проблемою для населення є не фізична відсутність продуктів харчу-

вання, а обмежені економічні можливості їх придбання. Звідси постає проблема забезпечення населення країни науково обґрунтованої потреби у продуктах харчування для забезпечення активного та здорового життя, щоб отримувати з продуктами харчування необхідної кількості калорій. Отже, важливими чинниками соціального аспекту забезпечення продовольчої безпеки є фізична й економічна доступність населення до продуктів харчування. Таким чином, продовольча безпека є комплексним поняттям, що складається з декількох взаємопов'язаних аспектів. Україна має досить посередній Індекс глобальної харчової безпеки (GFSI). Вона займає 52-е місце серед 109 країн, які охоплені GFSI. Для порівняння, у 2014 р. перші п'ять місць у списку GFSI займали США, Австрія, Нідерланди, Норвегія та Сінгапур. За категоріями продовольчої безпеки Україна зайняла 50-е місце за економічною доступністю харчових продуктів, 65-е – за їх фізичною доступністю і лише 42-е – за якістю та безпечністю їжі. У 2014 р. Україна опинилася в групі 10 країн, де продовольча безпека знизилася найбільше. Навіть якщо країна є нетто-експортером продовольчих продуктів, певні мало захищені категорії громадян із низьким рівнем доходу можуть, як і раніше, страждати від недоїдання [4].

Недостатнє споживання необхідних організму продуктів харчування є небезпечним для здоров'я людини. Як випливає з проведеного дослідження, частка осіб, які недоотримують набір необхідних продуктів, перевищує частку тих, хто споживає надмірну їх кількість. Установлено, що в кризу вітчизняні споживачі різко скоротили свої витрати на харчування. Україна є одним із найбільших світових виробників та експортерів сільськогосподарської продукції, вирощуючи понад 60 млн. т зернових та більше 10 млн. т насіння соняшника на рік. Аналіз каналів збуту показує, що 78,0% сільськогосподарської продукції переважно продавалося іншим господарюючим суб'єктам (які, серед інших, включають трейдерів та ритейлерів), 14,5% – переробним підприємствам, тоді як частка інших каналів була не суттєвою (4,5% – через власну роздрібну мережу, 2,5% – пайовикам у рахунок орендної плати за землю та майнових паїв, 0,1% – населенню в рахунок оплати праці). Попри те, що продаж іншим господарюючим суб'єктам був ключовим для більшості сільськогосподарської продукції, для низки товарів (молочна продукція, цукровий буряк, плоди та ягоди, велика рогата худоба) основним каналом збуту був продаж переробним підприємствам. Водночас овочі та виноград майже порівну розподіляються між переробними підприємствами та іншими господарюючими суб'єктами. Варто зазначити, що збут через роздрібну мережу займає суттєву частку збуту меду, баштанних культур та яєць, але є ключовим каналом для них [5].

Проведення зовнішньоекономічної діяльності аграрним підприємством вимагає особливої уваги до якості виробленої сільськогосподарської продукції та ефективності її виробництва. Показники зарубіжної продукції є більш привабливими для споживача за економічними та нематеріальними ознаками, що забезпечується сукупністю їх конкурентних переваг. До таких переваг можна віднести ціну продукції, її якість, надійність підприємства тощо [6].

Україна значно наростила доходи від аграрного експорту протягом останнього десятиліття – вони збільшилися майже у чотири рази внаслідок зростання світових цін на сільськогосподарську продукцію, а також нарощування фізичних обсягів експорту АПК з України.

Через запроваджені Росією торговельні обмеження спостерігається тенденція до скорочення експорту АПК

до РФ та країн Євразійського економічного союзу, особливо це стосується готових харчових продуктів із високим рівнем доданої вартості: м'ясо-молочної продукції, кондитерських виробів, алкогольних та безалкогольних напоїв.

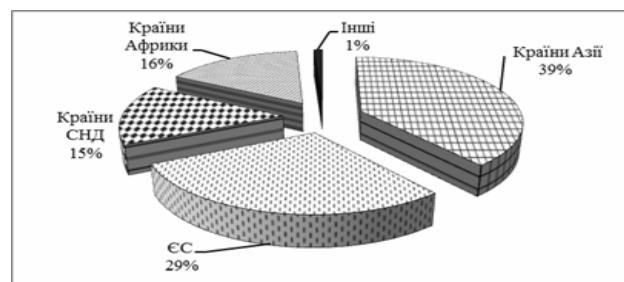


Рис. 1. Основні ринки збуту українського сільськогосподарського експорту, %

Експорт продуктів рослинного походження не потребує дозволів ЄС (проте обмежений квотами щодо обсягу поставань). У цілому сировинна орієнтація українського експорту робить позиції України на зовнішніх ринках уразливими, оскільки попит на сировинні товари є нестійким і характеризується значною ціновою мінливістю, тому необхідно забезпечувати збільшення експорту українських товарів із високою доданою вартістю. Фактором нарощування аграрного експорту з високим рівнем доданої вартості в ЄС є підвищення вимог безпечності та якості харчових продуктів і сировини за рахунок упровадження на підприємствах систем управління якістю та систем управління безпечністю харчових продуктів [7, с. 28].

Пріоритетним завданням держави в сучасний період є вдосконалення структури експорту агропродовольчої продукції: суттєве збільшення частки продуктів тваринного походження, а також готових харчових продуктів. Наші підприємства в змозі випускати конкурентоспроможну продукцію тваринництва завдяки доступу до дешевої сировини для виробництва кормів, оскільки кормовий складник становить від 60% до 80% у структурі витрат із виробництва м'яса. У результаті переходу на промисловий рівень виробництва певні види продукції тваринного походження стають більш якісними і конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Найбільш вагомі результати у цьому плані спостерігаються у птахівництві. Основними регіонами, куди спрямовується експорт м'яса свійської птиці, є країни СНД, а також країни Азії та Африки. Країни Європи практично не купували цей вид продукції [7, с. 30]. У 2014 р. частка сільськогосподарської та продовольчої продукції в імпорті була нижчою від продукції важкої промисловості та енергоносіїв та становила 10,4% від загальної кількості поставок.

Харчова промисловість як пріоритетна і стратегічно важлива галузь нашої держави повинна забезпечити не тільки потреби внутрішнього ринку, а й вагоме її місце серед країн – світових лідерів із виробництва продуктів харчування. Доступність харчових продуктів, їхня якість та екологічність впливають на рівень продовольчої безпеки держави й є індикаторами її соціальної стабільності.

На жаль, інвестиції у сільське господарство значно відрізняються від вкладень у харчову промисловість. Сільськогосподарські підприємства акумулювали лише 1,4% прямих іноземних інвестицій. Об'єктивними причинами низької питомої ваги залучення інвестицій у сільське господарство є: нестабільна, непрогнозована та непрозора державна політика; недостатнє фінансування сіль-



ського господарства; відсутність ефективної та доступної інфраструктури аграрних ринків та системи маркетингу; неефективна державна політика щодо підтримки експортерів [7, с. 27–28].

Продуктивність сільського господарства в Україні ще далека від свого потенціалу. Через дорогу логістичну інфраструктуру розрив між ціною виробника та споживчою ціною збільшується. Витрати на логістику в Україні на 30% вищі, ніж у порівнювальних країнах (Світовий банк, 2013). Індекс ефективності логістики (ІЕЛ) Світового банку для України (2,98) майже на 30% нижчий, ніж у лідера – Німеччини (4,12), але дещо вищий, ніж середній показник по регіону Європи та Центральної Азії. В Україні недостатньо розвинена система санітарного та фітосанітарного контролю. Ситуацію погіршують високе адміністративне навантаження, непродумана та опортуністична державна політика у галузі сільського господарства, відсутність однакових можливостей та правил гри для всіх виробників та галузей, несприятливий інвестиційний клімат. Загалом макроекономічна ситуація в країні погіршується, відбувається значна девальвація та інфляція валюти, хронічний дефіцит бюджету [4].

**Висновки.** На нашу думку, стримувальними чинниками посилення конкурентоспроможності вітчизняної продукції АПК на зовнішніх ринках є: обмежена кількість видів експортно орієнтованої агропродовольчої продукції (зернові, насіння олійних культур, олії, частка у загальному експорті перевищує 60%); невідповідність окремих видів продукції міжнародним стандартам безпеки та якості продуктів харчування. Розширення ринків збуту вітчизняними товаровиробниками й посилення конку-

рентних позицій на світовому ринку потребує суттєвого організаційного та технологічного оновлення виробництва, приведення технологічних процесів у відповідність до міжнародних ветеринарних і фітосанітарних вимог, розвитку експортної інфраструктури тощо.

Формування ефективного агропродовольчого ринку є складним і багатогранним питанням, яке вимагає вивчення численних взаємопов'язаних проблем, оскільки сучасний агропродовольчий ринок має бути регульованим, інформаційним і соціально орієнтованим. Слід зазначити, що пріоритетами довгострокового розвитку аграрного сектору економіки мають стати: збалансоване функціонування агропромислового комплексу і його найважливішої галузі – сільського господарства за умови забезпечення розширеного відтворення; раціоналізація структури зовнішньої торгівлі; створення відповідних законодавчих, організаційно-економічних та адміністративних умов, що виключають криміналізацію; забезпечення дієвості інструментів державного регулювання агропродовольчого ринку. Стратегічними напрямками розвитку зовнішньоекономічної орієнтації аграрного сектору України мають стати підвищення якості продукції та нарощення експортного потенціалу за рахунок диверсифікації товарної пропозиції товарами із високою доданою вартістю.

Таким чином, запорукою ефективного формування та функціонування ринку агропродовольчої продукції виступають створення сприятливого бізнесу та інвестиційного клімату, створення максимально лібералізованого доступу до міжнародних ринків, сприяння та просування торгівлі, модернізація системи безпеки та якості харчової продукції.

#### Список використаних джерел:

1. Грабовська І.В., Капінос Г.І. Планування діяльності підприємства. Хмельницький: ТУП, 2002. 142 с.
2. Інформаційне забезпечення підготовки бізнес-плану / М.Ю. Куденко, С.М. Осипенко, І.С. Веремейчук. Вісн. Міжнар. слов'ян. ун-ту. Сер. «Економ. науки». 2006. 71 с.
3. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво; пер. з англ. К.: Україна, 2004. 241 с.
4. Продовольча безпека, діяльність аграрного фонду державного продовольчого резерву, цінове регулювання / Єдина комплексна стратегія розвитку сільського господарства і сільських територій в Україні на 2015–2020 рр. Ініціатива Мін. аграрної політики та продовольства України. URL: <http://goo.gl/oFU3Z9>.
5. Управління внутрішнім ринком, імпортом та експортом / Єдина комплексна стратегія розвитку сільського господарства і сільських територій в Україні на 2015–2020 рр. Ініціатива Мін. аграрної політики та продовольства України. URL: <http://goo.gl/GSZeQm>.
6. Гальцова О.Л. Сучасний стан експортного потенціалу АПК України. Економіка та держава. 2014. № 3. 17 с.
7. Антонюк О.П., Антонюк П.О. Аналіз структури експорту агропродовольчої продукції. Економіка харчової промисловості. 2014. № 3. С. 27–32.

**Анотація.** В статті раскрыты содержание бизнес-планирования, задача разработки бизнес-плана. Проведен анализ внешнеэкономической деятельности агропромышленного комплекса Украины. Приведен ряд острых проблем, сложность решения которых обусловлена многочисленностью составляющих, которые их формируют. Проанализированы факторы, которые негативно влияют на развитие отечественного агропродовольственного рынка.

**Ключевые слова:** бизнес-план, агропромышленный рынок, сельскохозяйственная промышленность, инвестиции.

**Summary.** The article describes the content of business planning, the task of developing a business plan. The analysis of foreign economic activity of the agroindustrial complex of Ukraine was carried out. There are a number of acute problems, the complexity of which is determined by the number of components that form them. The factors that negatively influence the development of the domestic agro-food market are analyzed.

**Key words:** business plan, agroindustrial market, agriculture, investments.