

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 1916 “С” 2022.12.29.07 ПЗ

**ТИМЧАКА ВАСИЛЯ ОЛЕКСІЙОВИЧА**  
**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет аграрного менеджменту  
УДК 005.511(083.92):63

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету  
аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПШП)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

В.о. завідувача кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(підпис)

(ПШП)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р. «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.  
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення бізнес планування в агробізнесі»

Спеціальність

Освітня програма

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Олена КОВТУН

(підпис)

(ПШП)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Олександра РАЛКО

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПШП)

Виконав

Василь ТИМЧАК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПШП)

КИЇВ – 2023

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри  
**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

**Віталій ЛУЦЯК**  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ІПШ)

2022 року

## ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Тимчаку Василю Олексійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073/Менеджмент  
(код і назва)  
Освітня програма Адміністративний менеджмент  
(назва)  
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Удосконалення бізнес планування в агробізнесі»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «29» грудня 2022 № 1916

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, наукові матеріали, статті.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ
2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ТОВ «АМАКО УКРАЇНА»
3. РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ТОВ «АМАКО УКРАЇНА»

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання

«30» \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Олександра РАДКО

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Василь ТИМЧАК

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

# РЕФЕРАТ

# НУБІП України

*Актуальність теми:* Важливим чинником зростання підприємства в умовах жорсткої конкуренції ринку є бізнес-план. Розроблений бізнес – план за всіма принципами бізнес-планування дозволить компанії покращити свої позиції на ринку, отримати більший прибуток від своєї діяльності за менших затрат.

*Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення розробки бізнес-планів на підприємстві ТОВ «АМАКО Україна».*

*Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:*

1. Описати сутність та особливості розробки бізнес планів;
2. Оцінити економічну ефективність впровадження бізнес-планів в Україні;
3. Визначити ключові показники бізнес-планування;
4. Дослідити методичні підходи до розробки бізнес-планів;
5. Оцінити процедури розробки та зміст оформлення бізнес-плану організації;
6. Розробити пропозиції щодо раціоналізації системи планування в організації у контексті адаптації його діяльності до викликів та загроз навколишнього середовища;
7. Обґрунтувати необхідність впровадження елементів стратегічної орієнтації бізнес-планування у діяльності ТОВ «АМАКО Україна».

*Об'єктом дослідження є процес удосконалення бізнес-планування у ТОВ «АМАКО Україна».*

*Предмет дослідження – теоретичні, аналітичні та практичні аспекти удосконалення бізнес-планування у компанії ТОВ «АМАКО Україна».*

*Методи дослідження:* в ході дослідження використано методи аналізу, спостереження, порівняння, а також фінансово-математичні

(статистичні) методи розрахунків ефективності виробництва.  
*Наукова новизна одержаних результатів.* Визначено теоретичні аспекти бізнес-планування; проаналізовано сучасний стан бізнес-планування в Україні та світі; розроблено шляхи удосконалення бізнес-планування у ТОВ «АМАКО Україна»

*Практичне значення одержаних результатів.* Результати дослідження можуть бути впровадженими в ТОВ «АМАКО Україна».  
*Апробація результатів магістерської роботи.* Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на IV Міжнародній

науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБІП України, 25-26 жовтня 2023 р.)

#### КЛЮЧОВІ СЛОВА

БІЗНЕС, ПЛАН, УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА, АГРОБІЗНЕС, УДОСКОНАЛЕННЯ, ПЛАНУВАННЯ

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ</b>	10
1.1. Основні поняття та принципи бізнес-планування	10
1.2. Етапи бізнес-планування на підприємстві	17
1.3. Інструменти та методи бізнес-планування в аграрному секторі	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ТОВ «АМАКО УКРАЇНА»</b>	34
2.1. Загальна характеристика підприємства	34
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства	39
2.3. Дослідження процесу бізнес-планування на підприємстві	42
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ТОВ «АМАКО УКРАЇНА»</b>	47
3.1. Пропозиції по удосконаленню бізнес-планування на підприємстві	47
3.2. Використання аналізу даних і Big Data в бізнес-плануванні	48
3.3. Удосконалення системи бізнес-планування по розширенню асортименту компанії	54
<b>ВИСНОВКИ</b>	61
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	65

## ВСТУП

# БІЗНІС-ПЛАНУВАННЯ

Мета створення бізнес-планів – подальше ефективне управління підприємством. Перехід України до ринкової економіки зумовив зміну методів та принципів управління практично у всіх сферах діяльності суспільства. За цих умов бізнес-планування виступає одним із найважливіших чинників функціонування і успішного розвитку підприємств будь-якої галузі економіки.

# БІЗНІС-ПЛАНУВАННЯ

Бізнес-планування варто розглядати як механізм інтеграції управлінських функцій з метою формування стратегічно-керованого підприємства, що в свою чергу вимагає тісного взаємозв'язку між стратегічним та оперативним плануванням. Управлінський аспект бізнес-планування – вміння передбачувати майбутнє підприємства і використовувати таке передбачення в подальшій його діяльності.

# БІЗНІС-ПЛАНУВАННЯ

Попри те, що більшість підприємств планують свою діяльність, досить часто це відбувається безсистемно та без дотримання будь-яких правил. Тому, актуальність вдосконалення бізнес-планування на підприємствах є важливим аспектом успішного розвитку власного бізнесу.

# БІЗНІС-ПЛАНУВАННЯ

Отже, бізнес-планування є необхідним для успішного введення та розвитку бізнесу.

# БІЗНІС-ПЛАНУВАННЯ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання планування порушувалися низкою вчених, таких як Болтянська Л. О., Войтко С. В., Довгань Л. Є., Дуброва О. С., Ковтун Е. О., Литнева Н. А., Олексюк О. С. У роботах цих фахівців професійно висвітлено та узагальнено теоретичні аспекти планування, проте практичній стороні розробки заходів планування діяльності аграрних підприємств присвячено недостатньо уваги. Отже, питання планування діяльності аграрних підприємств у сучасних умовах має високу актуальність, але при цьому є недостатньо дослідженим. Розвиток науки та технологій, а також можливість використання зарубіжного досвіду у питанні планування діяльності дозволить підвищити ефективність діяльності таких підприємств.

# БІЗНІС-ПЛАНУВАННЯ

# БІЗНІС-ПЛАНУВАННЯ

# БІЗНІС-ПЛАНУВАННЯ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення розробки бізнес-планів на підприємстві ТОВ «АМАКО Україна».

Для досягнення поставленої мети були визначені основні завдання:

- Описати сутність та особливості розробки бізнес-планів;
- Оцінити економічну ефективність впровадження бізнес-планів в Україні;
- Визначити ключові показники бізнес-планування;
- Дослідити методичні підходи до розробки бізнес-планів;
- Оцінити процедури розробки та зміст оформлення бізнес-плану організації;
- Розробити пропозиції щодо раціоналізації системи планування в організації у контексті адаптації його діяльності до викликів та загроз навколишнього середовища;
- Обґрунтувати необхідність впровадження елементів стратегічної орієнтації бізнес-планування у діяльності ТОВ «АМАКО Україна».

Предметом дослідження є теоретичні, аналітичні та практичні аспекти удосконалення бізнес-планування у компанії ТОВ «АМАКО Україна».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення бізнес-планування у ТОВ «АМАКО Україна».

Наукова новизна одержаних результатів. Визначено теоретичні аспекти бізнес-планування; проаналізовано сучасний стан бізнес-планування в Україні та світі; розроблено шляхи удосконалення бізнес-планування у ТОВ «АМАКО Україна».

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути впровадженими в ТОВ «АМАКО Україна».

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 25-



26 жовтня 2023 р.).

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

# НУБІП України

### 1.1 Основні поняття та принципи бізнес-планування

Процес управління підприємством орієнтований на майбутнє, тому що комерційна діяльність будь-якого підприємства має певну ціль. Тому, однією з ключових функцій менеджменту є планування, що визначає розвиток підприємства у найближчій та довготривалій перспективі.

Терміни «бізнес план», «бізнес-планування» почали використовуватись у вітчизняній практиці з початку 90-х рр. Цей період характеризувався поступовим переходом від централізованого до децентралізованого управління, коли перед керівництвом компаній та підприємств постало питання про вибір та затвердження самостійної стратегії розвитку.

Опрацювання наукових джерел і вивчення досвіду бізнес-планування у підприємствах дозволило визначити такі функції бізнес-планування [1, 2]:

- Можливість використання бізнес-плану для розробки загальної концепції, загальної стратегії розвитку організації або підприємства;
- Можливість організації контролю за процесом виготовлення і розвитку основної діяльності підприємства;
- Можливість залучення коштів, використовуючи розроблений бізнес-план;
- Можливість залучення потенційних партнерів до реалізації планів розвитку підприємства.

Зараз більшість комерційних підприємств не використовує офіційно затверджених планів, у багатьох із них відсутній необхідний механізм планування. Хоча, у сучасних ринкових умовах бізнес-план повинен активно застосовуватись у різних сферах і формах підприємницької діяльності. Адже, бізнес-план розробляють не тільки заради планування, а й для економічного та фінансового обґрунтування інвестицій, підприємницьких рішень, при цьому

# НУБІП України

можна виявити безліч проблем, які пов'язані з нестабільністю ринку, з якими у майбутньому може зіштовхнутися підприємство.

Бізнес-план – короткий, точний та зрозумілий опис майбутнього бізнесу або напрямів розвитку вже наявного бізнесу, який є найважливішим інструментом під час розгляду різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективні шляхи вирішення будь-яких проблем, а також визначити методи та способи реалізації бізнес ідей. Процес бізнес планування поділяється на два напрямки: внутрішній та зовнішній.

Суть внутрішнього напрямку полягає у підготовці інформаційної програми реалізації проєктного плану з оцінкою результатів на кожному етапі реалізації. Зовнішній напрямок планування полягає у інформуванні про технічні, організаційно-економічні, фінансові, юридичні переваги бізнесу, а також про можливі ризики та проблеми зовнішнього інвестора та інших осіб, що приймають рішення.

Бізнес план дозволяє оцінити перспективну ситуацію як всередині фірми, так і за її межами, оскільки він використовується для обґрунтування заходів та проєктів щодо вдосконалення, модернізації та розвитку підприємства.

Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває більшого значення, тому що відбуваються швидкі зміни у середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає все більш динамічним. Бізнес план повинен визначати цілі підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті та які ресурси для цього будуть потрібні [3]. Можна виділити три основні типи бізнес планів, які використовуються у формальному процесі планування як функції та базової технології управління бізнесом. корпоративні бізнес плани застосовуються для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства; бізнес плани проєктів спрямовані на планування та управління проєктами, що реалізуються в рамках даного підприємства – застосовуються для управління змінами на підприємстві; цільові бізнес плани спрямовані на прийняття окремих великих рішень, що пов'язані з управлінням бізнесом

застосовуються для управління специфічними задачами у діяльності підприємства.

Ідея створення бізнес-планів зародилася у США. У 70-80-х рр. ХХ століття розвиток молодих високотехнологічних компаній у різних сферах потребував чималих фінансових коштів. Для того, щоб їх отримати підприємці почали звертатися у фінансові організації або до індивідуальних інвесторів. Щоб зрозуміти для яких цілей компанії потребують грошових коштів і на що вони будуть витрачені, інвестори у письмовій формі ставили питання, відповіді на які їх цікавили. Надалі практика показала, що чим глибше та ґрунтовніше були

опрацьовані питання та відповіді на них, тим більш успішно розвивалися молоді компанії. Усе це вимагало уніфікувати форму представлення бізнес-плану. Далі накопичений досвід був удосконалений і поширився на європейські країни.

Згодом, бізнес-плани почали використовуватися не тільки для створення нового інноваційного підприємства, а й для розвитку вже існуючого бізнесу [4].

Сучасний бізнес функціонує в умовах наростання складності, невизначеності та динамічних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Джерела виникнення невизначеності різноманітні і пов'язані з дією цілої низки факторів, які є як всередині організації, так і зовні. На думку Ф. Котлера,

стратегія – це план досягнення бажаних результатів. При цьому Ф. Котлер зазначає, що стратегічне планування вимагає дотримання трьох основних умов:

✓ *Управління компанією будується на принципах управління інвестиційним портфелем.* Кожен напрям має свій потенціал отримання прибутку, відповідно до якого і розподіляються ресурси компанії.

✓ *Ретельна оцінка перспектив кожного виду діяльності, вивчення показників ринкового зростання і позиції компанії на конкретному ринку.*

✓ *Стратегія.* Кожна компанія, враховуючи профіль діяльності, цілі, можливості, навички та ресурси, розробляє власну стратегію. Для кожного бізнесу компанією розробляється план досягнення довгострокових цілей [5].

Стратегічне планування – це процес, який передбачає збір і обробку інформації для постановки стратегічних цілей, вироблення стратегії, розробки

планів досягнення цілей і способів підвищення ефективності бізнесу, призначений для узгодження вимог зовнішнього оточення з можливостями компанії. Мета цього процесу – забезпечити успіх компанії в довгостроковій перспективі. Стратегічне планування має такі етапи:

- ❖ визначення бачення та місії;
- ❖ постановку стратегічних цілей і визначення цільових показників;
- ❖ розробку стратегії;
- ❖ формування передумов (припущень);
- ❖ розробку заходів (планів, програм) для досягнення цілей;
- ❖ визначення і розподіл ресурсів, що забезпечують досягнення поставлених цілей;
- ❖ доведення планів до осіб, відповідальних за їх реалізацію;
- ❖ збір інформації про виконання планів, аналіз;
- ❖ коригування планів [6].

Практика підтверджує, що застосування стратегічного планування дає важливі переваги для компанії, оскільки воно дає змогу вирішити такі питання:

- ❖ підготуватися до використання сприятливих можливостей для розвитку бізнесу;
- ❖ з'ясувати виникаючі небезпеки і проблеми;
- ❖ раціонально розподілити обмежені ресурси;
- ❖ поліпшити координацію дій в організації;
- ❖ поліпшити функцію контролю всередині організації;
- ❖ забезпечити зростання можливостей для інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень та обміну необхідною інформацією;
- ❖ спонукати керівників до реалізації своїх рішень у процесі їх роботи;
- ❖ підвищити професійну підготовку керівників [6, 7].

Між стратегічним планом і його фактичною реалізацією може бути розрив.

У більшості випадків причини розриву між стратегічним планом і його реалізацією пов'язані з невмінням керівників реалізувати наявний план. Так, М.

Ковен виділяє чотири основні причини виникнення розриву з вини менеджменту:

- ✓ невідміння забезпечити підтримку плану;
- ✓ невідміння донести суть стратегії до інших співробітників;
- ✓ невідміння дотримуватися плану;
- ✓ невідміння адаптуватися до змін.

Усі організації незалежно від їх масштабу і галузевої приналежності стикаються з так званою «дилемою планування», яка своїм корінням сягає в протиріччя між логікою і творчістю, раціональним та інтуїтивним мисленням.

На сьогодні при формуванні стратегії вчені приділяють увагу такому аспекту, як творчість. Так, Г. Мінцберг підкреслює значущість елемента творчості людини таким чином: «творчість не терпить послідовності – творець знаходить нові поєднання явищ, які досі вважалися несумісними. Будь-яка стратегія, як і будь-яка теорія, є спрощення, яке неминуче спотворює реальність» [8]. Дилема планування може бути вирішена шляхом поєднання двох видів мислення – аналітичного та інтуїтивного. Тому керівник має володіти всім набором прийомів, поєднуючи свої аналітичні здібності і відточену інтуїцію. Для того щоб бути ефективною, організація в процесі стратегічного планування має вміти поєднувати логіку та інтуїцію.

Однак, щоб поєднати стратегічні цілі і стратегію їх досягнення, потрібно забезпечити реалізацію цілей на практиці різними підрозділами компанії, а для цього необхідним є розробка бізнес-плану.

Аналіз діяльності зарубіжних підприємств показав, що причиною більшості банкрутств є прорахунки або відсутність бізнес-плану, а також підприємці вважають, що 98% невдач у бізнесі пояснюється незадовільним менеджментом, зокрема 45% – некомпетентністю, 20 % – низьким професіоналізмом, 18% – нестачею управлінського досвіду, 9% – відсутністю досвіду роботи на виробництві, 3% – невиконанням взятих на себе зобов'язань, 2% – шахрайством, 1% – стихійним лихом і лише 2% – причинами, що не залежать від якості управління підприємством [5]. Для практичної реалізації

бізнес-планування та досягнення його максимальної ефективності дуже важливим є дотримання наступних принципів:

✓ **Принцип гнучкості.** Він передбачає постійну адаптацію процесів планування до змін середовища, в якому функціонує підприємство.

Використання цього принципу, надає можливість оперативного внесення відповідних коригувань в плани виробничо-господарської та інвестиційної діяльності підприємства, а також адекватно реагувати на сучасні досягнення науково-технічного прогресу.

✓ **Принцип безперервності.** Згідно з цим принципом, роботи зі складання різних планів повинні вестися постійно. Також він припускає «ковзний» характер планування.

✓ **Принцип комунікативності.** Його друга назва – принцип координації та інтеграції зусиль. З одного боку він ґрунтується на взаємозалежності складових бізнес-плану, з іншого, наголошує на важливість залучення в процеси планування всіх можливих учасників майбутньої діяльності.

✓ **Принцип ітеративності.** Він передбачає, по-перше, творчий характер планування і, по-друге, неодноразовість пророблення вже складених розділів бізнес-плану.

✓ **Принцип адекватності.** Мета його використання – відбиття реальних проблем у процесі планування. Цей принцип є особливо актуальним для країни з великою часткою «тіньового» сегменту.

✓ **Принцип кількісної оцінки.** Він означає необхідність представлення в цифровому вираженні запланованих до досягнення цілей функціонування. У якості останніх, найчастіше використовують показники виробництва і збуту готової продукції (послуг). Крім того, оцінка економічних, фінансових та інвестиційних показників, отриманих у результаті розробки бізнес-плану, повинна повністю відповідати етапам стратегічного плану розвитку підприємства.

✓ **Принцип науковості.** Він полягає в необхідності побудови різних видів планів на основі економічних і фінансових розрахунків, які базувалися би

на правильно обраних елементах системи планування, достатньо точних вихідних даних і прогресивних методиках [5].

За умови дотримання цих принципів ми можемо розраховувати на створення та впровадження якісного бізнес-плану, який допоможе нам досягнути поставлених цілей.

Розрізняють декілька типів бізнес-планів, вибір яких залежить від кода завдань, що визначені на майбутнє. Розглянемо основні з них:

- ❖ Комерційно-виробничий бізнес-план. Він необхідний для розв'язання проблем комерційної та виробничої діяльності в процесі досягнення цілей розвитку підприємства.

- ❖ Інвестиційний бізнес-план. Він є інструментом заохочення інвесторів. Метою такого плану є будівництво нового об'єкта або кардинальні зміни технології виробництва.

- ❖ Бізнес – план фінансового оздоровлення. Він складається підприємством, яке перебуває у стані неплатоспроможності.

- ❖ Бізнес-план для отримання кредиту. Він розробляється з метою збільшення оборотного капіталу для здійснення широкомасштабної діяльності.

- ❖ Бізнес – план структурного підрозділу – план розвитку господарської діяльності підрозділу

- ❖ Бізнес – план заявки на грант складається з метою отримання фінансових коштів з державного бюджету або благодійних організацій для реалізації проекту.

- ❖ Бізнес – план розвитку регіону- обґрунтування перспектив соціально – економічного розвитку регіону і обсягів фінансування відповідних програм

- ❖ Бізнес – план освітньої установи – обґрунтування перспектив соціального, економічного розвитку освітньої установи і визначення потреб в обсягах фінансових ресурсів.

Отже, тип бізнес-плану обирається в залежності від конкретних завдань та цілей, які визначені на майбутнє для підприємства чи проекту. Кожен з цих типів



має свої особливості та специфіку, але всі вони спрямовані на планування та досягнення успішних результатів відповідно до конкретних потреб та умов.

## 1.2. Етапи бізнес-планування на підприємстві

Розробка бізнес-плану — це достатньо трудомісткий процес. Практика свідчить, що для розробки середньої складності бізнес-плану (залежно від досвіду та підготовленості підприємця) необхідно до 200 годин.

По-перше, бізнес-план — це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план містить відомості не лише про виробничі, ринкові, організаційні, а й про фінансові аспекти майбутнього бізнесу. Фінансові розрахунки, що наводяться в бізнес-плані, пояснюють, скільки необхідно стартового капіталу, на які цілі будуть витрачатися гроші, як будуть повертатися борги потенційним кредиторам, який рівень ризику бізнесу тощо. Усе це створює надійне, реальне підґрунтя для побудови ділових, конструктивних взаємин з тим, у кого підприємець має намір позичити гроші для реалізації свого проекту.

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план служить основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. За допомогою бізнес-плану підприємець має переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найманих працівників, що підприємницька ідея справді є перспективною, а головне, що в підприємця є обґрунтована реальна програма успішної реалізації такої ідеї. Бізнес-план стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощаджує час, упорядковує контакти.

По-третє, бізнес-план — це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори:

- правильне розуміння реальної ситуації в даний момент;
- чітка постановка цілей, що їх бажає досягти підприємець;
- якісне планування процесів переходу з одного стану в інший.

Бізнес-план має розв'язати всі ці проблеми. План з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення спрямовує просування бізнесу до успіху [9].

Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку, тому практично неможливо дати якусь універсальну (стандартну) схему його розробки. Найбільш складною є процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Узагальнення підприємницького досвіду дає змогу виділити в процесі розробки такого бізнес-плану три стадії: початкову; підготовчу; основну. Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу, то необхідність у початковій стадії відпадає.

Початкова стадія. Опрацювання бізнес-плану для заснування нового бізнесу починається з розробки концепції, тобто тих принципових рішень, які закладаються в його основу. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу:

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

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми; бесіди з продавцями торговельних закладів; вивчення технічної літератури та патентної інформації; результати власних досліджень і розробок.

Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи («мозкового штурму», конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів тощо).

Вибір сфери підприємницької діяльності (виробництво, бітова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова діяльність тощо) здійснюється з урахуванням:

1) суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;

2) особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);

3) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, рівень конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).

Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється в межах певної організаційної форми. Процедура вибору організаційно-правової форми бізнесу передбачає:

1) визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України;

2) визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;

3) визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (рівень відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, рівень контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації);

4) безпосередній вибір форми організації бізнесу.

Підготовча стадія. Наявність концепції власного діла ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань. Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу?

Отримати відповіді на них — це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану.

Отже, на підготовчій стадії:

1) збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес (процес формування інформаційного поля бізнес-плану). Що більше інформації буде зібрано, то більш обґрунтованими будуть наступні розрахунки;

2) з'ясовуються сприятливі можливості та загрози розвитку бізнесу в зовнішньому середовищі. Для вивчення факторів зовнішнього середовища всю їх сукупність, як правило, поділяють на три групи: загальноекономічні фактори; галузеві фактори; конкуренти;

3) оцінюються сильні та слабкі сторони фірми. Сильні сторони фірми — це її особливі, унікальні або принаймні оригінальні способи конкурентної боротьби. Слабкі сторони — це те, в чому фірма відстає від конкурентів;

4) визначається місія фірми, тобто головне призначення, специфічна роль, особливий шлях у бізнесі, що відрізнятимуть її від конкурентів;

5) формуються конкретні цілі діяльності фірми, тобто чітко визначається те, чого фірма хоче досягти за певний проміжок часу;

6) аналізуються стратегічні альтернативи та вибирається стратегія діяльності фірми. Вибираючи стратегію, підприємець, як правило, орієнтується на одну з можливих типових стратегій бізнесу: контролю за витратами; диференціації; фокусування.

У разі розробки бізнес-плану діючого підприємства невід'ємним елементом інформаційної бази має бути історична фінансова звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період. У додатку А наведено орієнтовний перелік питань, за допомогою яких можна одержати інформацію, необхідну для розробки бізнес-плану

Основна стадія — це безпосереднє опрацювання бізнес-плану. Головна мета цієї стадії — довести економічну доцільність створення даного бізнесу, переконливо показати, як саме гроші чи інші ресурси потенційного інвестора забезпечать йому очікуваний зиск. Інвестор має побачити прибуток не після а до того, як вкляде гроші в запропонований проєкт. Звичайно, зробити це можна

за допомогою ретельно підготовленого бізнес-плану. При цьому сформульовані на початковій і підготовчій стадіях концепція, місія, цілі та стратегія майбутнього бізнесу створюють «каркас» бізнес-плану, визначають його спрямованість, логіку побудови і зміст відповідних розділів [9].

Не зважаючи на відсутність жорсткої регламентованої структури бізнес-плану, він все ж таки має загальні елементи, необхідні для опису, характеристики та аналітики. За загальноприйнятими нормами, бізнес-план повинен мати такий зміст:

1. Виконавче резюме;
2. Загальний опис підприємства;
3. Продукція та послуги;
4. Маркетинг;
5. Виробничий план;
6. Управління та організація;
7. Фінансовий план;
8. Оцінка ризиків;
9. Додатки.

Бізнес-план слід починати з кінця, тобто з резюме, яке готується в кінці роботи, коли завершені всі основні розділи. Резюме необхідно для презентації бізнес-плану можливим інвесторам або в банк. Воно є гранично скороченою версією бізнес-плану. Бізнес-план повинен починатися з висновків. Їх необхідно писати в найостаннішу чергу, але саме вони будуть першим пунктом бізнес-плану.

Обсяг резюме повинен бути не більше 1-2 сторінок. Резюме – це самостійний рекламний документ, в ньому містяться основні положення всього бізнес-плану. Це єдина частина, яку вивчатимуть більшість потенційних інвесторів. Дає детальну інформацію: розмір необхідного кредиту, для якої мети, передбачувані терміни погашення, хто збирається інвестувати проект, наявні власні кошти. Отже, висновки, необхідно подати так, щоб пояснити переваги проекту будь-кому.

### 1.3. Інструменти та методи бізнес-планування в аграрному секторі

Як правило, бізнес-план розробляється для мети, яка пов'язана зі створенням нового виду діяльності або розвитком існуючого, що вимагає вкладення інвестицій. Методика бізнес-планування - це сукупність прийомів, розрахункових методів та їх послідовність, що застосовуються при розробці бізнес-плану і кожного з його окремих розділів.

Послідовність заходів при розробці бізнес-плану, з урахуванням відмінностей в методиках планування в загальному вигляді можна представити як збір та аналіз інформації про продукцію (послуги), первинний розрахунок собівартості, збір інформації по планованому ринку збуту, в тому числі аналіз діяльності конкурентів, аналіз фінансової стійкості господарюючого суб'єкта; аналіз поточного стану і прогноз розвитку галузі, аналіз потреби, а також джерел передбачуваного фінансування [9]. Всі методики бізнес-планування прийнято умовно ділити на три великі групи у відповідність з масштабами передбачуваного проекту і планованими джерелами фінансування: 1) міжнародні; 2) національні; 3) корпоративні.

Перед складанням бізнес-плану необхідно переконатися в перспективності бізнес-ідеї. Розробка навіть локального бізнес-плану, збір необхідних документів, оформлення займають досить тривалий час і складають достатні труднощі. При цьому, організатори повинні визначитися зі структурою бізнес-плану.

Чим краще в цій структурі відображені основні моменти планування, тим простіше буде отримати кошти від інвесторів. Структура бізнес-плану та його обсяг залежать від сфери діяльності, до якої належить бізнес, від розміру бізнесу, від суми інвестицій, необхідних для його організації, від обсягу і асортименту майбутнього продукту. Основна ж частина бізнес-плану має організаційний і виробничий характер. Відповідні його розділи відображають відомості про продукцію, яка буде вироблятися, її якості, рівні цін, ринки збуту, про результати

маркетингових досліджень, про конкурентоспроможність продукції, фінансових результатів від її продажу.

Результати маркетингових досліджень є основою для написання окремих розділів бізнес-плану і дають попередню оцінку доцільності реалізації підприємницької ідеї. У наступних частинах бізнес-плану планується

виробництво, вибираються технології та обладнання. Далі визначається потреба в ресурсах та інвестиціях, вибирається форма організації і управління виробництвом. Розробка бізнес-плану вимагає виконання великого обсягу робіт

і затрат ресурсів, особливо це стосується великих проектів із значним обсягом

інвестицій. Наприклад, при купівлі обладнання для переробки продукції,

комплексу системи машин. У таких випадках, а особливо за бажання придбати відразу декілька дорогих об'єктів, доцільно розробити «попередній» бізнес-план

на основі наближених розрахунків, який дасть змогу визначити привабливість і

доцільність такої покупки. Такий попередній бізнес-план обійдеться набагато

дешевше і дасть змогу вибрати кращий варіант реалізації підприємницької ідеї.

На цьому можна зекономити досить значні кошти.

Закінчується складання бізнес-плану вступною частиною, де коротко

викладається основна ідея і переваги даного підприємницького заходу, основні

кроки його здійснення та основні фінансові результати. Розробити бізнес-план

повинні керівники і спеціалісти організації, якщо необхідно, з допомогою консультантів. Тому що саме їм доведеться реалізовувати його практично, а

значить, їм повинні бути добре відомі основні ідеї і параметри бізнес-плану. В

останні роки український менеджмент почав застосовувати зарубіжні методики

бізнес-планування. Це викликано не тільки розвитком ринкових відносин в

країні, але й глобалізацією світової економіки, євроінтеграційним поступом

України.

Принципами бізнес-планування підприємницької діяльності, дотримання

яких дозволить розробити документ, який відповідатиме вимогам до його розробки є:

✓ адекватність – бізнес-план та положення усіх його розділів повинні відповідати існуючим ринковим умовам, на якому функціонує суб'єкт бізнесу, його розмірам, можливостям, ресурсному забезпеченню;

✓ цільовий характер – розрахунки, проведені при бізнес-плануванні, мають відповідати основній цілі, поставленій при розробці цього планового документа (максимізація прибутку чи доходу, мінімізація витрат, ін.);

✓ постійність – ефективне управління функціонуванням та розвитком суб'єкта бізнесу передбачає не лише розробку бізнес-плану перед його реєстрацією та створенням;

✓ це повинен бути безперервний процес планування бізнесу, реалізації підприємницького проекту та його коригування під час реалізації проекту;

✓ системність – сукупність показників та розрахунків, проведених при розробці бізнес-плану, мають бути ув'язаними в єдину систему показників, узгоджених між собою спільними цілями та ресурсами;

✓ науковість – усі розрахунки, проведені при розробці бізнес-плану, мають ґрунтуватись виключно на наукових підходах та методиках; оптимізації у ході розрахунку показників слід забезпечити обрання допустимого, проте найкращого варіанту реалізації підприємницького проекту та розвитку суб'єкта бізнесу.

До додаткових, але невід'ємних, принципів, яких доцільно дотримуватись у процесі розробки бізнес-плану, доцільно віднести й такі:

- ініціювання – активізація, стимулювання і мотивація прогнозованих дій, проектів, угод та ін.;

- прогнозування – передбачення та обґрунтування бажаного стану суб'єкта бізнесу в процесі аналізу та обліку сукупності факторів;

- координація та інтеграція – облік взаємозв'язку та взаємозалежності всіх структурних підрозділів суб'єкта бізнесу з орієнтацією їх на єдиний загальний результат.



- безпека управління – забезпечення інформацією про можливі ризики для своєчасного прийняття запобіжних заходів щодо зменшення чи запобігання негативних наслідків;

- впорядкування – створення єдиного загального порядку для успішної роботи і відповідальності;

- контроль – можливість оперативного відстеження виконання плану, виявлення помилок та можливостей його коригування;

- документування – представлення бізнес-плану в документальній формі.

До базових методологічних принципів розробки бізнес-плану відносять й принцип науковості. Відтак, всі розрахунки, які проводяться у межах структурних частин цього документу, повинні базуватись на відповідних методах і методології планування фінансово-економічних показників.

Зокрема, основними методами та їх характеристиками є:

- метод оптимізації – передбачає проведення розрахунків згідно з окремими сценаріями (варіантами) та обрання найбільш оптимального за обраними перед розробкою бізнесу-плану критеріями оптимальності;

- метод цільового прибутку – базується на визначенні розміру цільового прибутку, який є бажаним для суб'єкта бізнесу, після чого здійснюється планування ресурсного забезпечення та обсягів діяльності, за рахунок яких може бути забезпечено плановий розмір та рівень прибутку;

- індикативний метод – передбачає розрахунок критичних обмежень обсягів підприємницької діяльності, при яких досягається доцільність функціонування суб'єкта бізнесу, безбитковість його діяльності, мінімальна рентабельність вкладеного у бізнес-проект капіталу, ефективність використання ресурсного забезпечення, ін.;

- балансовий метод – базується на ув'язці (шляхом складання умовного балансу) бажаних результатів діяльності суб'єкта бізнесу (реалізації підприємницького проекту) з відповідним ресурсним забезпеченням для досягнення цих показників; нормативний метод – найбільш точний (проте

трудомістким, оскільки часто потребує обґрунтування або встановлення науково-обґрунтованих норм відповідних показників), який передбачає розрахунок показників на основі використання науково-обґрунтованих норм та нормативів; планові показники розраховуються шляхом множення відповідного ресурсного забезпечення на нормативи їх використання;

- дослідно-статистичний метод – використовується за умови, коли неможливо використати наведені вище методи для розрахунку планових показників; передбачає проведення спеціальних дослідів та випробувань для визначення необхідних даних, які далі використовуються при розрахунку тих чи інших планових показників бізнес-плану [10].

Нині існує значна кількість методик розроблення бізнес-плану. Всіх їх можна розділити на три групи відповідно до специфіки розробника та масштабу інвестиційного проекту [11]:

- а) міжнародні (методики, що відповідають наявним міжнародним стандартам і вимогам міжнародних організацій);
- б) державні (методики федеральних та регіональних органів державної влади, органів місцевого самоврядування);
- в) корпоративні (методики, які формуються з урахуванням вимог конкретних банків, інвестиційних та фінансових корпорацій).

Найбільш відомими та апробованими у світовій практиці міжнародними методиками та стандартами з бізнес-планування є:

- 1) методика UNIDO (Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку) для країн, що розвиваються, відображає інтереси підприємця, що цілком відповідає головній меті організації. Розроблення бізнес-плану за стандартами UNIDO, як правило, включає такі завдання:

- здійснення досліджень ринків на основі відкритих джерел, експертних інтерв'ю, польових досліджень;

- збір відсутньої техніко-економічної інформації, що відповідає стадії розвитку бізнес-проекту;

– виконання техніко-економічних розрахунків за проектом за міжнародним стандартом UNIDO;

– моделювання схеми фінансування бізнес-проекту;

– оптимізація параметрів бізнес-проекту для підвищення його інвестиційної привабливості;

– оформлення документа «Бізнес-план» відповідно до загальноприйнятих вимог.

Структура самого бізнес-плану спрямована на розкриття та презентацію вигід запропонованої бізнес-ідеї. Так, зокрема, детально описуються продукт або

послуга, цільова аудиторія, оцінка конкурентів, аналіз конкурентоспроможності,

розробляється маркетингова стратегія, організаційний, виробничий та фінансовий плани, спрямовані на реалізацію запропонованої бізнес-ідеї. При

цьому як внутрішня оцінка підприємства приводиться тільки досвід

підприємницької діяльності. Таким чином, цю методику доцільно застосовувати

для стартапів, оскільки акцентується увага саме на бізнес-ідеї [11];

2) методика EBRR (Європейський банк реконструкції та розвитку).

Оскільки Європейський банк реконструкції та розвитку є фінансовою організацією, то в методиці складання бізнес-плану захищаються передусім

інтереси кредиторів. Згідно з цією методикою, необхідно досить детально

описати функціонування самого бізнесу, привести основних постачальників,

описати систему збуту, систему корпоративного управління, зазначити обсяги

реалізації, а також кредитну історію та поточні фінансові результати. При цьому

сама ідея проекту розкрита поверхово. Таким чином, на основі розробленого

бізнес-плану за методикою ЄБРР фінансові організації, інвестори, зможуть

оцінити ризики надання кредиту даній компанії та його повернення у разі не

реалізації проекту [12];

3) методика фірми Coldman, Sachs & Co (одного з лідерів світового

інвестиційного бізнесу);

4) методика фірми Ernst & Young (інтернаціональної консультативно-аудиторської фірми);

5) методика TACIS, яка розроблена в рамках вищезначеного проекту Європейським Союзом для нових незалежних держав, які ґрунтуються насамперед на вимогах UNIDO;

6) методика за стандартами KPMG (KPMG International Cooperative – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній, заснована в 1987 р. Займається консультативними, аудиторськими та іншими видами послуг)

До державних методик бізнес-планування для уніфікації та полегшення процесів і процедур розроблення бізнес-планів слід віднести «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» (МЕРТ) [13], «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів» [14], вимоги до бізнес-плану і рекомендації щодо його складання, розроблені Українським фондом підтримки підприємництва та стандартами BFM Group – української інвестиційно-проектної компанії.

Структура бізнес-плану може варіюватися залежно від типу підприємства, цілей, завдань і, що важливо, стандартів складання подібних документів. Стандарт бізнес-плану – це певна схема, рекомендації, вимоги, структура, набір правил, яких обов'язково потрібно дотримуватися, щоб представлений бізнес-план давав повне уявлення про проект. Тобто, щоб досягти мети, бізнес-план повинен бути складений за певним «шаблоном».

Основні розділи бізнес-плану згідно ЮНІДО та ЄБРР представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні розділи бізнес-плану згідно ЮНІДО та ЄБРР

Методичні підходи	Основні розділи бізнес-плану
Міжнародний стандарт складання бізнес-плану ЮНІДО – Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)	1. Резюме. 2. Опис галузі та компанії. 3. Опис послуг (товарів). 4. Продажі і маркетинг. 5. План виробництва.

<p>6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності проекту. 9. Гарантії та ризики компанії. 10. Додатки.</p>	
<p>Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку (European bank of reconstruction and development) – міжнародна фінансова організація, потужний інвестор, має тісні зв'язки з державними інститутами, здійснює технічну підтримку проєктів, відрізняється своїм акцентуванням на фінансовому розділі – більше уваги приділяється обліку кредитних коштів, SWOT-аналізу тощо</p>	<p>1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме. 3. Підприємство. 3.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану. 3.2. Опис поточної діяльності. 3.3. Власники, керівний персонал, працівники підприємства. 3.4. Поточна діяльність. 3.5. Фінансовий стан. 3.6. Кредити.</p>
<p>4. Проект. 4.1. Загальна інформація про проєкт. 4.2. Інвестиційний план проєкту. 4.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність. 4.4. Опис виробничого процесу. 4.5. Фінансовий план. 4.6. Екологічна оцінка.</p>	
<p>5. Фінансування. 5.1. Графіки отримання та погашення кредитних коштів. 5.2. Застава і гарантії повернення займу, обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів. 5.3. SWOT-аналіз. 5.4. Ризики та заходи щодо їх зниження. 6. Додатки.</p>	

Джерело: сформовано автором на основі [12–14]

Основні розділи бізнес-плану згідно TACIS, KPMG та BFM Group представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2  
Основні розділи бізнес-плану згідно TACIS, KPMG та BFM Group

Методичні підходи	Основні розділи бізнес-плану
<p>Міжнародний стандарт складання бізнес-плану TACIS – технічна допомога Співдружності Незалежних Держав (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – програми, розроблені ЄС для країн СНД для надання технічної</p>	<p>1. Сторінка, присвячена регламентуванню авторських прав на даний документ. 2. Система управління бізнесом. 3. Опис кадрового ланцюжка. 4. Процес узгодження і прийняття рішень.</p>

<p>допомоги для розвитку міцних економічних і політичних зв'язків між країнами СНД та Західною Європою, надання допомоги у веденні та організації бізнесу; відрізняється від стандартної структури та може використовуватися як орієнтир під час розроблення бізнес-плану</p>	<p>5. Опис керівного складу з послужним списком.</p>
<p>Міжнародний стандарт складання бізнес-плану KPMG – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компанії (KPMG International Cooperative), займається консультативними, аудиторськими та іншими видами послуг</p>	<p>1. Резюме. 2. Продукція та послуги. 3. Аналіз ринку і галузі. 4. Цільові ринки. 5. Стратегія реклами і просування. 6. Управління; 7. Фінансовий аналіз. 8. Додатки.</p>
<p>Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів за стандартами BFM Group – української інвестиційно-проектної компанії (адаптована до вітчизняної методики) – працює на ринку бізнес-планування, інвестиційного консалтингу, оцінки інвестиційної привабливості підприємств, має найбільш розгалужену структуру, містить унікальні розділи, такі як: аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain), матриця Boston Consulting Group, PEST-аналіз, галузеве огочення в середовищі для бізнесу, SWOT-аналіз галузі</p>	<p>1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме бізнес-плану. 3. Загальні положення (інформація про підприємство, інформація про проєкт). 4. Маркетинговий план (галузеве середовище бізнесу, характеристика продуктів (послуг), аналіз ринків збуту, конкуренція і конкурентні переваги, організація зовнішньоекономічної діяльності компанії, стратегія плану маркетингу, план продажів, витрати на маркетинг). 5. Організаційний план і менеджмент; 6. Інвестиційний план. 7. Виробничий план. 8. Фінансовий план. 9. Оцінка ризиків проєкту. 10. Додатки до бізнес-плану. 11. Інформація щодо забезпечення проєкту</p>

Джерело: сформовано автором на основі [12–14]

Основні розділи бізнес-плану згідно МЕРТ та Державного агентства

України з інвестицій та розвитку представлено у табл. 1.3

Таблиця 1.3

**Основні розділи бізнес-плану згідно МЕРТ та Державного агентства України з інвестицій та розвитку**

Методичні підходи	Основні розділи бізнес-плану
<p>Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів (МЕРТ) – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (узагальнююча світова та вітчизняна методика) – методична допомога</p>	<p>Резюме. 1. Характеристика підприємства. 2. Характеристика продукції (ноєслуг), що виробляється підприємством.</p>

підприємствам під час складання річних та довгострокових планів їх розвитку на основі інвестицій

3. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).
4. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.
5. План маркетингової діяльності.
6. План виробничої діяльності підприємства.
7. Організаційний план.
8. План охорони навколишнього середовища.
9. Фінансовий план та програма інвестицій.
10. Аналіз потенційних ризиків.
11. Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану.
12. Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів Державне агентство України з інвестицій та розвитку (вітчизняна методика) забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів. Структура та методики написання бізнес-плану ґрунтуються на стандартах ЮНІДО

- Меморандум про конфіденційність.  
Резюме
1. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності.
  2. Загальна інформація про інвестиційний проект.
  3. Опис продукції суб'єкта господарювання.
  4. Маркетинг і збут продукції.
  5. Виробничий план.
  6. Організаційний план.
  7. Фінансовий план.
  8. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту.
  9. Ризики.
  10. Додатки.

Джерело: сформовано автором на основі [12–14]

Під час розроблення бізнес-плану українським організаціям слід зважати на те, що хоча й офіційних вимог до оформлення бізнес-плану не встановлено, існують неформальні вимоги, які потрібно враховувати (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Типова структура бізнес-плану

Розділи	Типовий опис
Титульний лист	Містить назву проекту, найменування компанії-замовника, терміни реалізації та період розрахунку показників проекту, контактну інформацію
Резюме	Визначає сутність, цілі та завдання інвестиційного проекту, обсяг інвестицій, інтегральні показники економічної ефективності проекту

Опис галузі (цільового ринку)	У розділі дається загальна характеристика ситуації, що складається в галузі (на цільовому ринку), де буде реалізовуватися проект
Опис продукції	Надається загальна техніко-економічна і споживча характеристика продукції, що випускається (планується до випуску)
Аналіз конкурентів	Містить аналіз ринку, перспективи розвитку ринку, вподобань споживачів, конкурентів
План маркетингу	У розгорнутому вигляді представляється маркетингова стратегія компанії під час реалізації проекту та розробляються заходи з її реалізації, тобто товарна, цінова, збутова політика та політика просування
План виробництва	Дається детальна характеристика і вимоги до організації процесу виробництва, план виробництва, постійні та змінні витрати, план по персоналу
Організаційний план	Включає характеристику організаційної структури підприємства, перетворень і можливостей, опис нормативно-правової бази, організації управління реалізацією проекту
Фінансовий план	Містить фінансові та економічні розрахунки й обґрунтування за проектом, включаючи розроблення калькуляції собівартості та ціни, графік беззбитковості, план доходів та витрат, звіт про прибуток, податкові та інші виплати, план грошових надходжень і виплат, бухгалтерський баланс підприємства
Стратегія фінансування	Містить розрахунки показників ефективності інвестицій, серед яких – чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, приведена окупність та приведена прибутковість проекту
Аналіз ринків, чутливості і стійкості проекту	Містить аналіз можливих ризиків під час реалізації проекту, вказуються результати аналізу чутливості та стійкості проекту, наводяться заходи з мінімізації ризиків
Додатки	Додаток містить необхідні супровідні документи – опис і фото продукції, необхідну документацію (копії ліцензій, сертифікатів, дозволів, актів), проектно-кошторисну документацію та ін.

Джерело: сформовано автором на основі [12–14]

Отже, вітчизняна методика та методологія розроблення бізнес-планів в аграрному секторі економіки багато в чому спирається на зарубіжний досвід, зокрема «Методика розроблення бізнес-плану підприємства» та «Методика розроблення бізнес-плану інвестиційного проекту» повністю ґрунтуються на методиці розроблення бізнес-плану ЮНЦО, на цій же методиці базується й європейська методика ЄБРР, тобто можна сказати, що у цілому методологія розроблення бізнес-планів в ЄС та в Україні багато в чому схожа, але нам необхідно закріпити дану методику законодавчо і зробити бізнес-план обов'язковим під час створення підприємств. У подальшому це допоможе



зменшити частку неприбуткових, збанкрутілих підприємств і підвищити ефективність наявних та приведе український бізнес на новий, більш високий рівень розвитку. Тобто, бізнес-планування у аграрному секторі економіки є необхідною складовою для забезпечення стабільного та прибуткового розвитку аграрного сектору, та допомагає господарствам адаптуватися до ринкових умов, що постійно змінюються.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

### У ТОВ «АМАКО УКРАЇНА»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «АМАКО УКРАЇНА» – один з найбільших дилерів в Україні сільськогосподарської техніки Massey Ferguson, Geringhoff, Bednar, технологічних рішень Precision Planting, комерційних автомобілів IVECO, а також є структурною одиницею виробника зрошувальних машин WESTERN.

Компанія «АМАКО» розпочала свою діяльність у 1996 році і є частиною потужної міжнародної групи компаній Alkhorayef Group, діяльність якої зосереджена в 40 країнах світу. «АМАКО» має унікальну на ринку комбінацію переваг, яка забезпечує наших клієнтів двома ключовими вигодами. А саме зменшення часу простою техніки в сезон робіт, а також зниження вартості її експлуатації.

Метою діяльності є оптимізація витрат клієнтів на технічну складову процесу виробництва сільськогосподарської продукції і збільшення врожайності з використанням технології точного висіву Precision Planting.

Обладнані сервісні центри «АМАКО» та висококваліфікована команда сервісних інженерів гарантує швидке і якісне обслуговування техніки в будь-який час року. Менеджери-професіонали в своїй справі, найбільший в Україні власний, постійно оновлюваний склад, що налічує сотні тисяч найменувань запчастин для більш ніж 20 брендів техніки від провідних світових виробників, велика мережа сервісних центрів і налагоджені логістичні процеси в компанії «АМАКО» забезпечують клієнтів необхідними запасними частинами і витратними матеріалами в найкоротші терміни.

Компанія забезпечує якісний сервіс протягом всього життєвого циклу техніки та має відповідний, оптимальний набір запасних частин для кожного з його етапів. Компанія націлена на підтримку агробізнесу як фермерських

господарств, так і великих агрохолдингів [15]. «АМАКО Україна» до 2014 року налічувала 16 представництв по усій території України (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Регіональні представництва на території України [15]

SWOT – аналіз ТОВ «АМАКО Україна» представлено у табл.2.1.

Таблиця 2.1



**SWOT – аналіз ТОВ «АМАКО Україна»**

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення попиту на самохідну техніку на території України</li> <li>- послаблення ринкових позицій конкурентів</li> <li>- брати участь у національних та міжнародних виставках та семінарах (День Поля УКАБ, Битва Агротитанів, Agritechnica)</li> <li>- попит на віддалений сервіс техніки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання вимог клієнтів</li> <li>- перехід клієнтів до конкурентів</li> <li>- нестабільна економічна ситуація</li> <li>- підвищення цін на метал та повернення довоєнних податків</li> <li>- політична нестабільність</li> <li>- низька купівельна спроможність населення</li> </ul>

Продовження табл. 2.1

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- висококваліфікований персонал</li> <li>- широкий асортимент техніки</li> </ul>	<p>Стабільна фінансова ситуація в компанії дозволить розробити сервіс віддаленої підтримки для клієнтів.</p>	<p>За допомогою достатнього асортименту техніки та високою її якістю можна задовольнити будь-які потреби споживачів.</p>
---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>- відкриття нових філій</li> <li>- великий досвід роботи у продажах</li> <li>- якісна техніка</li> <li>- нижча ціна, у порівнянні з конкурентами</li> <li>- велика клієнтська база</li> <li>- повний супровід клієнта (від продажу до ТО)</li> <li>- репутація надійного партнера та дистриб'ютора</li> <li>- стабільна фінансова ситуація у компанії</li> </ul>	<p>що надасть компанії додаткові конкурентні переваги.</p> <p>Участь у національних та міжнародних виставках та семінарах дозволить розширити клієнтську базу.</p> <p>Репутація надійного партнера та дистриб'ютора дозволить розширити асортимент техніки компанії за рахунок самохідної техніки</p>	<p>За допомогою великого досвіду роботи і висококваліфікованого персоналу, широкої бази клієнтів, продажу по всій території України, можливо знайти шляхи підвищення рентабельності і це дасть змогу вистояти при нестабільному курсі валют, підвищенні податків.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність чіткої маркетингової стратегії</li> <li>- стандартні методи розповсюдження продукції</li> <li>- відсутність необхідної кількості менеджерів</li> <li>- фінансова не стабільність</li> </ul>	<p>Впровадження у продуктову лінійку нових видів товарів, підвищення впізнаваності, послаблення становища конкурентів може збільшити фінансові ресурси, частку ринку.</p> <p>Проводити власні семінари, брати участь у днях поля та виставках, а також, не копіювати стратегії конкурентів - це методи, які виділять нас на ринку, покращують наш розвиток та ефективність маркетингу.</p>	<p>Деякі фінансові обмеження та не достатня кількість менеджерів з продажу може призвести до не можливості здійснення діяльності при нестабільності курсу валют, підвищення цін на ресурси, підвищення податків. Фінансові обмеження, низький рівень реклами, стандартні методи розповсюдження можуть призвести до зростання вимог споживачів або переходу клієнтів до конкурентів</p>

Джерело: сформовано автором

З таблиці SWOT- аналізу видно, що компанія має сильні сторони, такі як: висококваліфікований персонал, розширений асортимент техніки, велика клієнтська база, стабільна фінансова ситуація та досвід роботи у продажах. Ці фактори дозволяють їй розширювати свої позиції на ринку і розвиватися.

Однак, компанія також стикається зі значними загрозами, такими як підвищення вимог клієнтів, конкуренція, економічна нестабільність, підвищення цін на ресурси і податковий тиск. Ці фактори можуть негативно вплинути на її прибутковість і ділову активність. Для успішного розвитку і зміцнення позицій

на ринку компанії слід активно використовувати можливості, такі як розширення продуктової лінійки, активний маркетинг, співпраця з виробниками техніки і участь у виставках. Також, має проводитись вдосконалення маркетингової стратегії, залученням більше менеджерів і розвитком інноваційних підходів до розповсюдження продукції.

Отже, компанія має потенціал для подальшого успішного розвитку, але для цього важливо бути гнучкою і вміло реагувати на зміни ринку, а також зосереджуватися на збереженні і підвищенні якості своєї продукції і обслуговування клієнтів.

На сьогоднішній день в Україні є чимало дилерів самохідної та причіпної сільськогосподарської техніки. Більшість такої продукції на ринок України імпортується з країн ЄС та Північної Америки. Основними конкурентами компанії є: «In-force Group», «Titam Machinery», «НФМ».

Аналіз конкурентних сил у продажах сільськогосподарської техніки на ринку України представлено у табл.2.2

Таблиця 2.2  
Аналіз конкурентних сил у продажах сільськогосподарської техніки на ринку України

Фактори конкуренції	Значимість фактора	Середня оцінка	Характеристика
1	2	3	4
1. Кількість та сила конкуруючих підприємств	0,4	3	В галузі представлена значна кількість іноземних підприємств, які мають значну перевагу перед українськими виробниками
Ступінь стандартизації товарів	0,1	1	Продукція підприємств майже не відрізняється
Бар'єри виходу з ринку	0,15	2	Витрати для виходу з галузі та переорієнтації виробництва значні
Стратегії конкуруючих компаній	0,1	2	Іноземні підприємства мають чіткі стратегії у порівнянні з українськими
Зміна платоспроможності підприємств	0,25	3	Платоспроможність національних виробників низька у зв'язку з кризою, у той час іноземні підприємства можуть своєчасно виконувати грошові зобов'язання
Середня оцінка 3	-	2,55	-

Продовження табл.2.2

урахованням ваги фактору			
2.	Загроза появи нових конкурентів в галузі		
Бар'єри входу на ринок	0,5	3	Для входу у галузь потрібен значний капітал, ефективний масштаб виробництва досягається у великий термін.
Доступ до каналів збуту	0,3	2	На ринку значна кількість виробників, тому нові каналу збуту досить важко знайти.
Галузеві переваги	0,2	1	Підприємства галузі не мають значних переваг перед конкурентами, тому що досить обмежені джерела сировини, техніка коштує досить дорого.
Середня оцінка фактору	-	2,3	-

Джерело: створено автором на основі [15]

Аналіз конкурентних сил у продажах сільськогосподарської техніки на ринку України представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз конкурентних сил у продажах сільськогосподарської техніки на ринку України

Фактори конкуренції	Значимість фактора	Середня оцінка	Характеристика
1	2	3	4
3. Загроза посилення ринкової влади споживачів			
Статус споживачів	0,3	2	Споживачів у галузі досить багато, але основна конкуренція йде за споживачами, які реоблять передплати вчасно.
Значимість товару у споживачів	0,55	3	Товар є важливим елементом для споживача.
Стандартизація товару	0,15	1	Товар стандартизований
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	-	2,4	-
4. Загроза зростання ринкової влади постачальників			
Унікальність каналів поставок	0,45	2	Продовження табл. 2.3 Перейти від одного постачальника

Значимість підприємств для постачальників	0,55	2	до іншого досить важко. Підприємства галузі є важливими клієнтами для постачальників.
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	-	2	-
5. Загроза товарів-замінників (субститутів)			
Зміна вподобань споживачів	0,5	1	Існують альтернативні товари, що не мають значної популярності серед споживачів та є менш якісними.
Вартість альтернативних товарів для споживачів	0,5	1	Альтернативні товари мають значно піршу вартість.
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	-	1	-

Джерело: створено автором на основі [15]

Отже, аналіз конкурентних сил, що діють у сфері реалізації імпоротної сільськогосподарської техніки в Україні за моделлю М. Портера, показав, що основною силою, яка впливає на підприємства галузі є конкуренція серед існуючих на ринку компаній. Це обумовлено тим, що цей сегмент ринку є досить прибутковим та завжди користується прихильністю споживачів. Крім того, значний вплив на цю галузь мають споживачі. Через велику кількість діючих на ринку компаній, що займаються продажем сільськогосподарської техніки, споживачі можуть змінювати свої уподобання та переходити від одної компанії до іншої, орієнтуючись на більш привабливу ціну тощо.

## 2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Для утримання стабільної тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно достовірно оцінювати фінансовий стан підприємства.

Фінансовий стан підприємства характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, а також своєчасне проведення розрахункових операцій і платоспроможність.

Оцінка фінансового стану підприємства показує в яких конкретних напрямках потрібно вести цю роботу. Відповідно до цього результати аналізу надають відповідь на питання, які існують найважливіші способи поліпшення фінансового стану підприємства в конкретний період його діяльності.

Основні показники фінансового стану ТОВ «АМАКО Україна» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4  
Основні показники фінансового стану ТОВ «АМАКО Україна»

Назва коефіцієнту	2020	2021	2022
Коефіцієнт загальної ліквідності	5,82	5,61	5,59
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,97	2,79	2,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,86	0,80	1,18
Коефіцієнт оборотної ліквідності	1,18	2,21	1,34
Коефіцієнт покриття	0,86	0,80	1,18
Коефіцієнт фінансового ризику	1,17	1,26	0,84
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,08	0,12	0,11

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) показує, що у 2021 році було дещо недостатньо ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Середній показник коефіцієнту покриття складає 0,95, тому можна говорити, що структура балансу є задовільною, підприємство платоспроможне, тобто йому цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань.



Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Коефіцієнт швидкої ліквідності – цей показник перевищує нормативне значення (1,5).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться в діапазоні оптимальних значень.

В цілому, результати, які наведені в таблиці показують, що підприємство є ліквідним, структура балансу є задовільною.

Основні показники діяльності ТОВ «АМАКО Україна» представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

#### Основні показники діяльності ТОВ «АМАКО Україна»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміна в % (2022 до 2021)
Чистий прибуток	88 446	172 317	69 273	-60%
Активи	1 008 980	1 009 769	1 343 475	33%
Зобов'язання	136 071	189 071	191 740	1.41%

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

За результатами табл. 2.5 можна зробити наступні висновки:

Зменшення доходів: за період з 2021 по 2022 рік доходи підприємства зменшилися на 24%, що може бути пов'язане зі складними економічними та геополітичними умовами, такими як пандемія та воєнні дії.

Суттєве зменшення чистого прибутку: чистий прибуток підприємства відчутно скоротився на 60% за цей період, що вказує на значний вплив зовнішніх факторів та можливих внутрішніх проблем.

Збільшення активів та зобов'язань: активи підприємства зросли на 33 %, що може бути результатом стратегічних інвестицій або розширення бізнесу. Зобов'язання зросли на 1.41%, але їх збільшення є відносно невеликим.

Загалом, підприємство стикається з викликами, що вимагають грамотного фінансового управління та пошуку шляхів для покращення своєї фінансової діяльності в наших складних умовах не зважаючи на негативні зовнішні фактори.

### 2.3. Дослідження процесу бізнес-планування на підприємстві

Процес створення бізнес-плану у компанії ТОВ «АМАКО Україна» проходить у чотири етапи: попередній аналіз, розробка бізнес-стратегії, розробка детального бізнес-плану та його реалізація.

Перший є найбільш відповідальним, на цьому етапі у компанії проводиться аналіз ринку, конкурентний аналіз та потенційний аналіз клієнтів.

- Аналіз ринку відбувається шляхом «ручного» аналізу великої кількості баз імпорту за минулий рік. Цю інформацію систематизують у відповідності до потреби. Такий аналіз допомагає зрозуміти, який продукт зараз необхідний на ринку та відповідно до цієї інформації допомагає компанії прийняти рішення по вихід на ринок з тим або іншим продуктом компанії.

- Конкурентний аналіз – теж відбувається у ручному режимі. Компанія має не так багато конкурентів, проводиться їх детальний аналіз, що включає в себе: види продукції, яку поставляють на ринок, детальне вивчення комплектацій конкурентів, аналіз їх цінової політики. Ці етапи допомагають компанії розуміти, наскільки сильними є конкуренти і яким чином компанія їх може обійти з вигодою для себе.

- Аналіз потенційних клієнтів – у компанії є власна база існуючих клієнтів, яка формується на основі роботи менеджерів і внесена у систему BUS (колишня 1С Підприємство). Перед виходом на ринок будь-яка компанія проводить аналіз потенційних клієнтів і ТОВ «АМАКО» не є виключенням.

Найбільш поширеними методами аналізу потенційних клієнтів у компанії є персональний контакт, веб-аналітика та користування послугами call центру.

Другий етап бізнес – планування у компанії «АМАКО» розпочинається із структуризації цілей, тобто визначення їх місця в ієрархії, впорядкованості та важливості. На цьому етапі у компанії здійснюється обґрунтування та інтерпретація кожної цілі, а також їх систематизація, конкретизація, аналіз взаємозв'язків, оцінювання повноти та достатності, що є необхідним для визначення впливу кожної цілі на впровадження бізнес-плану. На цьому етапі розробляються: стратегічні, операційні, фінансові, маркетингові та організаційні

цілі, встановлюються ключові показники ефективності для лінійних менеджерів та топ керівництва та розробляється система моніторингу та контролю за досягненням цілей.

- Основні стратегічні цілі розробляють шляхом аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та вибір стратегії;
- Операційні цілі у компанії формують шляхом розробки процедур та планів, які будуть необхідні для виконання операційних завдань;
- Фінансові цілі компанії формуються шляхом прогнозування фінансових показників на майбутній період та розробка бюджетів для досягнення фінансових цілей;
- Маркетингові цілі формують шляхом затвердження маркетингового плану на новий маркетинговий рік;
- Організаційні цілі формують шляхом розробки структури організації та визначення ролей, а також, розробляють план найму та розвитку існуючого персоналу для досягнення усіх поставлених цілей;
- Моніторинг виконання цілей: тут формують ключові показники ефективності, а систематичний моніторинг цих показників дозволяє коригувати стратегічний та тактичний бізнес – плани компанії.

Третім бізнес – планування у ТОВ «АМАКО Україна» є розробка деталізованого бізнес-плану, який включає всі аспекти з попередніх двох етапів бізнес-планування, надає чіткий план дій для досягнення усіх поставлених цілей.

Останнім етапом бізнес-планування у компанії є реалізація розробленого бізнес-плану. Це важливий етап у життєвому циклі будь-якої компанії. На даному етапі у компанії відбуваються такі процеси:

- Проведення навчання по продукту, який виходить на ринок.

Навчання відбувається у два етапи. Першим етапом є розбір теоретичної інформації про трактор, комбайн, прес-підбирач тощо. Другий етап – практичне навчання, безпосередньо біля трактора, комбайна, прес-підбирача тощо. Обидва етапи стосуються як команди менеджерів з продажу, так і сервісних інженерів;

- Запуск маркетингової кампанії та оцінка її ефективності. На даному

етапі проводяться демо-покази у господарствах, які зацікавлені у покупці сільськогосподарської техніки та обладнання. Участь у національних виставках, днях поля тощо;

- Слідкування за прогресом реалізації бізнес-плану, включаючи

контроль термінів, витрат та вирішення проблем, які пов'язані з бізнес-плануванням;

- Постійний моніторинг ключових показників продуктивності, KPI і цільових показників, які встановлені в бізнес-плані;

- Оцінка результатів в порівнянні з цілями і планами, визначення

відхилень і необхідних корегувань бізнес-плану. На даному етапі компанією може бути проведене коригування бізнес-плану, відповідно до ситуації на ринку тощо. Зазвичай, компанія використовує сценарійне планування, тобто, має готову альтернативу основному бізнес-плану. Це дозволяє мінімізувати можливі ризики та вчасно адаптуватися до будь-яких ситуацій;

- Підготовка звітів по впровадженню бізнес-плану топ-менеджерам компанії.

Тобто, компанія використовує саме ці чотири етапи бізнес – планування, що дає змогу розробити ефективний та якісний бізнес – план, що дає можливість досягнути усіх поставлених цілей.

Бізнес-план ТОВ «АМАКО Україна» має двох користувачів, внутрішніх (ініціатор бізнес-ідеї, засновники та персонал підприємства) та зовнішніх

(потенційні інвестори, кредитори). Процес бізнес-планування компанії спрямований на досягнення конкретних цілей.

Значення бізнес-планування для розвитку господарської діяльності ТОВ «АМАКО Україна» можна звести до можливості концентрації усіх його доступних ресурсів (виробничих, фінансових, трудових, інноваційних, управлінських тощо) для розв'язання поточних і майбутніх проблем розвитку з метою отримання більшого прибутку від здійснюваної діяльності.

Бізнес-планування, на нашу думку, має різне значення для учасників цього процесу:

✓ для менеджерів ТОВ «АМАКО» бізнес-планування є з'ясуванням практичності ідей, формуванням команди однодумців, проведенням практичного аналізу діяльності підприємства, можливостями додаткового фінансування розвитку підприємства;

✓ для акціонерів – оцінкою можливостей компанії, відстеженням виконання цілей та завдань, визначенням потреби в коштах;

✓ для кредиторів – оцінкою ліквідності, наявного ризику, а також оцінкою якості управління діяльністю підприємства;

✓ для бізнес партнерів – оцінкою надійності та привабливості розвитку співробітництва з ТОВ «АМАКО Україна».

Воно сприяє вирішенню цілої низки завдань, але у компанії ТОВ «АМАКО Україна» є декілька суттєвих недоліків бізнес-планування, які суттєво впливають на ефективність компанії:

✓ відсутній автоматизований аналіз ринку – у сучасному світі такий аналіз ринку гальмує розвиток компанії;

✓ недооцінка ризиків і надмірна оптимістичність в прогнозах може призвести до проблем з фінансуванням та неплатоспроможності;

✓ недооцінка конкурентів може призвести до зростання тиску на бізнес та невдачу досягненні цілей.

✓ не достатня комунікація між департаментами може призвести до ускладнення реалізації бізнес-плану.

Отже, бізнес-планування компанії ТОВ «АМАКО Україна» здійснюється у чотири етапи. Структура планування включає характеристику кількісних та якісних показників, визначення результатів його впровадження та дає змогу вирішувати цілу низку завдань, основними з яких є:

- ✓ обґрунтування економічної доцільності напрямів розвитку фірми;
- ✓ розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажів, прибутків на капітал;
- ✓ визначення джерела фінансування реалізації вибраної стратегії, тобто засоби концентрування фінансових ресурсів;
- ✓ планування поточної діяльності;
- ✓ проведення реорганізації суб'єкта господарювання;
- ✓ фінансове оздоровлення організації;
- ✓ реалізація окремих комерційних проектів;
- ✓ забезпечення доведення фінансової ефективності проекту, тобто підтвердження того, що гроші, які вкладені в проект, принесуть очікуваний прибуток.

За умови, якщо компанія перегляне свою систему планування і усуне її недоліки, то зможе покращити свої результати та в повній мірі розкрити свій потенціал.

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ТОВ «АМАКО УКРАЇНА»

### 3.1. Пропозиції по удосконаленню бізнес-планування на підприємстві

До основних компонентів процесу бізнес-планування у ТОВ «АМАКО Україна» потрібно віднести такі:

- обґрунтування доцільності бізнес-плану для його потенційних учасників та акціонерів у доступній для сприйняття формі. Це важливий компонент бізнес-плану. Зазвичай, бізнес-план компанії розробляється на період від 3 до 5-ти років. Тобто, зустрічі з акціонерами компанії відбуваються 1 раз в 3 або 5 років. На таких зустрічах відбувається обговорення бізнес-плану компанії, обґрунтування його доцільності у той, чи інший період;

- передбачення ризиків підприємницької діяльності – на цьому етапі відбувається оцінка усіх можливих ризиків за рахунок аналізу ринку, структури споживачів, розробка планів мінімізації ризиків;

- конкретизація перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних та якісних показників. На даному етапі проводиться конкретизація кількісних та якісних показників ефективності бізнес-планування компанії;

- розвиток перспективного (стратегічного) погляду на організацію та її робочу силу шляхом отримання цінного досвіду планування. Цей етап говорить про те, що ТОВ «АМАКО Україна» розглядає свою діяльність та персонал не лише в контексті поточних завдань, але і з точки зору стратегії розвитку персоналу. Тобто, у компанії відбувається щорічне планування розвитку персоналу.

Стратегічні бізнес-плани компанії ТОВ «АМАКО Україна» покладені в основу планування та спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Аналіз особливостей бізнес-планування, проведений у компанії ТОВ «АМАКО Україна» показав, що реформування планування вимагає введення нових методів бізнес-планування. Основними причинами, які зумовнюють

необхідність реформування системи бізнес-планування є насамперед, економічні, головною з яких – необхідність постійно підвищувати прибутковість та конкурентоспроможність компанії.

Для швидкого досягнення поставлених цілей компанією потрібно удосконалити існуючого систему бізнес-планування, яка має на меті підвищити прибутковість, стабільність, ефективність та конкурентоспроможність компанії.

Крім того, вдосконалена система бізнес-планування посприятиме ефективній комунікації та співпраці всередині компанії. Всі відділи та рівні управління матимуть однакове розуміння майбутніх цілей та стратегії розвитку, що допоможе координувати роботу та об'єднувати зусилля для досягнення успіху.

Для удосконалення бізнес-планування у компанії ТОВ «АМАКО Україна» потрібно виконати наступні кроки:

- ❖ впровадити автоматизовану інформаційну систему для збору, обробки даних, що допомагатиме у відслідковуванні різних аспектів діяльності компанії;

- ❖ забезпечити ефективну комунікацію між департаментами, що беруть участь у бізнес-плануванні;

- ❖ впровадити інтегровані програмні рішення, такі як BPM-системи (англ. *business process management* – управління бізнес-процесами).

Отже, вище наведені кроки допоможуть компанії «АМАКО Україна» удосконалити свою систему бізнес-планування, що в майбутньому дозволить бути більш ефективними та конкурентоспроможними на ринку України.

### 3.2. Використання аналізу даних і Big Data в бізнес-плануванні

Telegram та інші інтернет – боти наразі є дуже популярними. Вони використовуються у різних сферах нашого життя, починаючи банками і закінчуючи торгівлею. Боти – це своєрідні симулятори думок та побажань людини, і часом вони настільки складні, що їх неможливо відрізнити від реальних користувачів.



Після отримання запиту бот працює за заздалегідь розробленим алгоритмом. У порівнянні з людиною, він швидше реагує на процеси і не втомлюється від запитань, які йому надходять. Зазвичай, ботів використовують для виконання таких видів операцій: однотипні, що чергуються один з одним, швидкі - людина зазвичай не впорається з їх виконанням. Якщо використовувати платформи, які користуються ботами, то великий відсоток використання ботів належить саме месенджерам.

Найпопулярнішими месенджером в Україні є WhatsApp, Viber та Telegram. Створення чат-ботів розпочалося тоді, коли Telegram відкрив платформу для створення певних облікових записів, обробки та відправки інформації. На даний час більша частина ботів базується саме у Telegram. Зручність та простота використання чат-бота полягає в тому, що вони легко доступні в кожному месенджері та їх легко знайти.

Чат-бот у контексті Telegram — це стороння програма, доступна у Telegram. Користувач взаємодіє з ботом, надсилаючи йому повідомлення, команди та вбудовані запити. Для керування ботом потрібно спеціальний API, який використовує протокол HTTPS.

За допомогою Telegram-бота можна:

1. Отримувати спеціальні сповіщення та новини;
2. Інтеграція зі сторонніми сервісами (Gmail, Wiki, YouTube, Github тощо.);
3. Отримати платіж від користувача;
4. Створювати корисні утиліти.

Основною перевагою чат-ботів Telegram є те, що месенджер допоможе збільшити продажі. Завдяки йому можна отримати нових клієнтів. При правильному використанні бота він допоможе у продажах та надасть необхідну інформацію покупцю. Як показує практика, використання чат-бота для підтримки клієнтів може зменшити близько 40% часу консультантів в онлайн-чатах.

Також, аналізуючи статистику, можна дізнатися, що більшість звернень до чат-боту приходить в неробочий час. Безумовно, великою перевагою є те, що чат-бот може надавати відповідь відразу декільком користувач. В середньому час відповіді варіюється близько 30 секунд і до 1-хвилини. Важливою перевагою чат-ботів є кросплатформність. Готового робота не складно адаптувати до інших платформ. Тому можливо одразу замовити бота для Telegram, Facebook Messenger та WhatsApp, не розробляючи їх окремо. Чат-боти дозволяють економити ресурси компанії. Таким чином, можна автоматизувати щоденний процес «відповіді на найчастіші запитання». За допомогою чат-ботів компанія зможе швидше надавати заявникам необхідну інформацію про свою продукцію.

Генерація лідів є також перевагою, тому що завдяки добре структурованим питанням у боті ви можете керувати клієнтами від першого контакту до розміщення замовлення. Крім того, за допомогою ботів компанії можуть створювати опитування та отримувати відгуки від клієнтів. Потім на основі отриманої інформації зробіть більш точні та персоналізовані повідомлення на різних етапах продажу. У програмах, які створюють чат-ботів, легко відстежувати кількісні показники обміну повідомленнями та залучення користувачів.

Головним завданням є створення інформаційного чат-боту в мережі Telegram та інших месенджерах. Насамперед, потрібно створити привітальне повідомлення, після цього, за допомогою програмного коду створити кнопки для подальшої навігації користувача в системі.

Спочатку повинні бути створені три основних кнопки:

- Графік роботи усіх представництв компанії ТОВ «АМАКО»;
- Каталог усіх товарів в наявності;
- Місцезнаходження в разі філій.

Наступним етапом буде створення розділів з видами усіх товарів з точним описом товару, а саме: назва, фото товару, технічні характеристики, ціна, строки поставки. Після виведення усіх товарів клієнту, під кожним товаром буде створена online-кнопка «Отримати комерційну пропозицію» для переходу саме

у процесі переговорів з нашим менеджером та отримання більш детальної інформації про техніку.

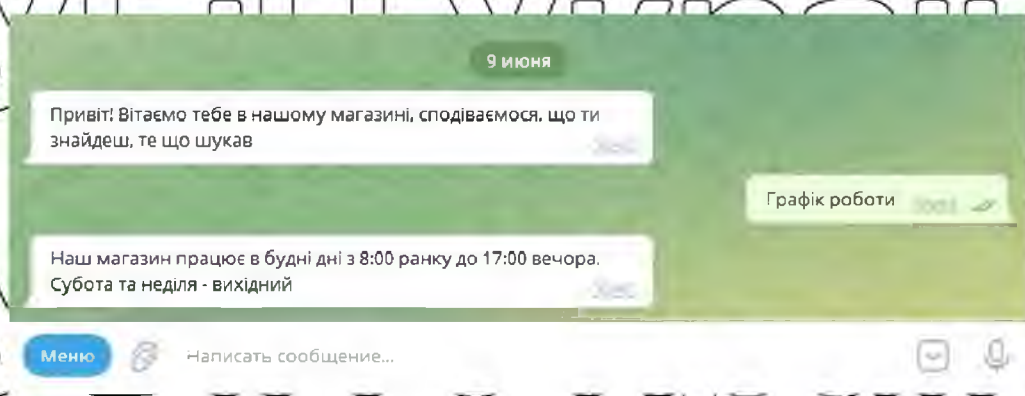
За результатом роботи бот має виконувати такі функції:

- Імітувати спілкування з користувачами в режимі реального часу;
- Використовувати текст для пошуку інформації;
- Пошук потрібного товару за короткий проміжок часу;
- Швидкий зв'язок з будь-якою філією компанії ТОВ «АМАКО

Україна».

Ця система ботів може бути цікавою не тільки з точки зору реалізації, але і в плані подальшого вдосконалення. Бот буде мати зручний інструмент пошуку та відображення необхідної інформації. Дана розробка буде корисна кожному користувачу мережі, якому потрібно швидко та зручно отримати всю необхідну інформацію про лінійку техніки, яку пропонує ТОВ «АМАКО Україна» без зайвих дзвінків.

Структура чат-боту поділяється на декілька аспектів, а саме: клієнтська частина, модераторська частина, а також база даних. Клієнтська частина вміщує привітальне повідомлення, три активних кнопки (“Каталог товарів”, “Місцезнаходження”, “Графік роботи”). Вміст коду створення клієнтської частини представлено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1 Графік роботи філії ТОВ «АМАКО Україна»**

Джерело: розроблено автором

Клієнт має можливість запитати у бота про точне місцезнаходження офісів компанії. (рис. 3.1).

Для повного доступу до чат-боту розроблена спеціальна прихована команда, за допомогою якої можна створювати або видаляти категорії, завантажувати та видаляти товари, переглядати усі замовлення клієнтів.

Ефективність будь-якої автоматизованої системи завжди визначається, як відношення сукупних витрат до результату роботи системи. У таких систем у грошовому вираженні зазвичай визначається ефективність у вигляді основних показників

Таблиця 3.1.

### Ефективність впровадження чат-ботів у ТОВ «АМАКО Україна»

Характеристика ефективності	Опис	Очікувані доходи від впровадження в %
Покращення обслуговування клієнтів	Чат-боти можуть надавати швидку та ефективну підтримку клієнтів, відповідаючи на запитання та надавати інформацію про продукцію та послуги.	10%
Збільшення конверсії продажів	Відповідно до запитів клієнтів, чат-боти можуть надавати рекомендації та допомагати вибрати відповідний товар або послугу, що сприяє збільшенню продажів.	12%
Оптимізація часу реакції	Чат-боти дозволяють відповідати на запитання без затримок, покращуючи обслуговування та зменшуючи час очікування відповіді від компанії.	8%
Зменшення навантаження на персонал	Впровадження чат-ботів дозволяє зменшити навантаження на персонал і зосередити його на складніших завданнях, покращуючи продуктивність.	15%
Збільшення доступності	Чат-боти доступні 24/7, що дозволяє клієнтам отримувати інформацію та підтримку в будь-який час, покращуючи обслуговування.	9%

Продовження табл. 3.1

Зменшення витрат	Використання чат-ботів може призвести до зменшення витрат на обслуговування клієнтів та підтримку, оскільки не потрібно наявність людського персоналу цілодобово.	7%
Збільшення задоволеності клієнтів	Інтерактивні чат-боти можуть використовувати елементи графіка, анімації та голосових повідомлень, що привертають більше уваги клієнтів.	11%
Зменшення помилок та невірних інформацій	Чат-боти можуть надавати точну та актуальну інформацію, запобігаючи можливим помилкам, які можуть виникнути в ручному обслуговуванні.	6%

Джерело: розроблено автором

Отже, впровадження чат-ботів у бізнес-процесах ТОВ «АМАКО Україна» має потенціал значно покращити обслуговування клієнтів та ефективність продажів, а також зменшити навантаження на персонал, оптимізувати час реакції на запити клієнтів. Доцільність впровадження чат-ботів визначається рядом факторів, включаючи особливості бізнесу, цільову аудиторію та розрахунковий потенціал.

Загальна оцінка ефективності впровадження чат-ботів складається з різних характеристик, кожна з яких зробить свій внесок у покращення роботи компанії.

При цьому, важливо враховувати, що кожна характеристика має свій ваговий внесок в загальну ефективність і підприємство повинно визначити, які аспекти є найбільш пріоритетними для своєї діяльності.

Таким чином, впровадження чат-ботів може призвести до покращення обслуговування клієнтів, збільшення конверсії продажів та зменшення витрат, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів.

### 3.3. Удосконалення системи бізнес-планування по розширенню асортименту компанії

# НУВБІП УКРАЇНИ

До основних розділів структури бізнес-планування ТОВ «АМАКО Україна» належать:

- резюме – на даному етапі формується загальне уявлення про бізнес, що дає можливість зрозуміти, чого хоче досягнути підприємство, який його потенціал, скільки коштів потребує проект для впровадження, який прибуток він принесе; цей розділ складається після розробки всього плану; резюме підсумовує прогнози і плани, обгрунтовані і розраховані в подальших розділах);

# НУВБІП УКРАЇНИ

товари та послуги – у цьому розділі компанія ТОВ «АМАКО Україна» описує свій товар або послугу, яку хоче вивести на ринок. Характеристика товару повинна містити відомості про вид товару, призначення та галузь застосування, прогнозований обсяг продажів, доступність з точки зору логістики. На даному етапі фахівцями компанії вивчаються щоквартальні звіти менеджерів з продажу, щодо прогнозування продажу на наступні квартали. Це відбувається в «рунному режимі». Також, основною вимогою для того, щоб ТОВ «АМАКО Україна» вийшла зв своїм продуктом на ринок – доступність логістики. Чим менше плече поставки техніки, тим більший шанс, що компанія зверне увагу на цього виробника;

# НУВБІП УКРАЇНИ

ринки збуту та конкуренція – на цьому етапі у компанії відбувається аналіз стану ринку того товару, з яким планується вихід на ринок. Такий аналіз відбувається шляхом збору всієї аналітичної та технічної інформації про той, чи інший продукт. Оцінювання попиту та пропозиції відбувається шляхом аналізу запитів клієнтів. У компанії є база власних клієнтів, яку періодично оновлюють. Також, туди вносять усіх потенційних клієнтів, які могли б купити у компанії ту, чи іншу техніку. Такий аналіз дозволяє спрогнозувати обсяг продажів та фінансових результатів компанії;

# НУВБІП УКРАЇНИ

план маркетингу – на даному етапі розробляється маркетинговий план, який буде діяти до кінця маркетингового року. На даному етапі використовують дані аналізу ринку, які допомагають зрозуміти цільову аудиторію компанії, проводиться вибір каналів реклами (ТОВ «АМАКО

# НУВБІП УКРАЇНИ

- план маркетингу – на даному етапі розробляється маркетинговий план, який буде діяти до кінця маркетингового року. На даному етапі використовують дані аналізу ринку, які допомагають зрозуміти цільову аудиторію компанії, проводиться вибір каналів реклами (ТОВ «АМАКО

Україна» традиційно використовує усі доступні соціальні мережі, приймає участь у національних виставках та Днях Поля). Формується бюджет маркетингу на весь маркетинговий рік. Відбувається шляхом аналізу попереднього бюджету на маркетинг. У разі, якщо він показав свою ефективність, то суттєвих змін не зазнає, просто виділяється більше коштів;

- **план закупівель** – на цьому етапі в компанії ТОВ «АМАКО Україна» відбувається розробка детального плану закупівель техніки, запасних частин та сільськогосподарського обладнання, яке буде виводитись на ринок. Також, визначається бюджет на закупівлю з урахуванням проведеного аналізу потреб компанії;

- **управління та організація** – на даному етапі у компанії розподіляються ролі, за необхідності, може бути проведена внутрішня реорганізація, а також розширення штату компанії. Впроваджуються методи контролю та оцінки персоналу (на даний період часу для оцінки персоналу компанія діє Assessment center);

- **оцінка ризиків** – етап, на якому відбувається виявлення усіх видів ризиків, кількісна оцінка ризиків, комплексна оцінка рівня ризику проекту, оцінка допустимості одержаного рівня ризику, розробка заходів щодо запобігання ризикам та їх зниження;

- **стратегія фінансування** на цьому етапі у компанії відбувається визначення шляхів та механізму залучення коштів, напрямів фінансування, засобів контролю за цільовим використанням коштів тощо. Компанія використовує венчурний та власний капітал для введення своєї діяльності;

- **фінансовий план** – на цьому етапі у компанії відбувається прогнозування величини доходів від продажу, оцінка ефективності впровадженого на ринок продукту. Фінансовий план ТОВ «АМАКО Україна» не є статичним він регулярно оновлюється та коригується на основі фактичних даних та змін у бізнес-середовищі. Основними методами для формування фінансового плану компанії є прогнозування продажів та сценарійне прогнозування.

Асортиментна політика ТОВ «АМАКО Україна» є важливою частиною бізнес-планування компанії, вона коригується залежно від змін на ринку. Зазвичай, компанія розширює свій асортимент шляхом насичення продуктової лінійки.

Послідовність формування асортименту ТОВ «АМАКО Україна» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.  
Послідовність формування асортименту ТОВ «АМАКО Україна»

Етапи формування асортименту	Виявлення поточних та майбутніх потреб споживачів на ринку сільськогосподарської техніки
	Аналіз наявних товарів-аналогів, порівняння їх характеристик
	Вибір специфікації товару, який буде відповідати вимогам клієнтів
	Замовлення товару, який за усіма характеристиками підходить для впровадження на ринок
	Проведення рекламної кампанії, що стосується нового продукту.
	Аналіз наявного асортименту компанії методами економічного аналізу ABC і XYZ. Проведення навчання по новому продукту для торгової команди та команди сервісних інженерів

Джерело: розроблено автором

Наведена таблиця показує, як у компанії відбувається прийняття управлінського рішення щодо розширення асортименту, що є частиною бізнес-планування. Успішне виконання кожного з цих етапів допомагає вивести на ринок продукт, який відповідає потребам, має конкурентні переваги та забезпечить ріст продажів компанії.

Удосконалення системи асортиментного бізнес-планування у ТОВ «АМАКО Україна» повинно здійснюватися шляхом:



1. Автоматизації системи бізнес-планування, що являє собою необхідність створення декількох видів планів для детального аналізу, зіставлення їх між собою і вибору найбільш підходящого для даної ринкової ситуації;

2. Стандартизація бізнес-планування дозволить оптимізувати параметри побудови бізнес-плану, уніфікувати його і сформувати інформаційну базу на основі найбільш передового методичного інструментарію: 1) бухгалтерський облік; 2) управлінський облік; 3) планування, аналіз і контроль.

В якості основних інструментів удосконалення практичних аспектів бізнес-планування у компанії потрібно запланувати запровадження системи комплексного контролю бізнес-процесів з використанням ризик-орієнтованого підходу та використанням методології комплексного бізнес-планування.

Для сталого розвитку ТОВ «АМАКО Україна» необхідно запровадити такі кроки по удосконаленню системи бізнес-планування впровадження нових продуктів на ринок:

- оптимізувати продуктового портфелю компанії;
- автоматизувати аналіз обсягів реалізації сільськогосподарської техніки;
- регламентувати систему бізнес-планування і усунути непорозуміння між підрозділами під час планування діяльності компанії;
- систематично переглядати бізнес-план та коригувати його відповідно до ситуації на ринку
- впровадити системи стратегічного та операційного управління з використанням технології BSC (Збалансована система показників - це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за набором оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти діяльності компанії, як фінансові, так і нефінансові), реалізованої програмним забезпеченням системи ARIS.

Також, для більш ефективного бізнес-планування виведення нових продуктів на ринок, пропонуємо впровадити електронну таблицю питань,

відповівши на які дана таблиця автоматично надходить до генерального директора, тобто, кожен із співробітників може надати своє власне бачення щодо розвитку продуктової лінійки компанії.

Система моніторингу пропозицій працівників представлена у табл.3.3.

Таблиця 3.3

### Система моніторингу пропозицій працівників

Питання	Опис
1. Які поточні та майбутні потреби ринку сільськогосподарської техніки?	Визначення секторів аграрного ринку, де є найбільші потреби та можливості для розширення асортименту.
2. Яка конкуренція на ринку та хто є головними конкурентами?	Аналіз конкурентної ситуації, ідентифікація основних конкурентів та їхніх продуктів.
3. Які аналогічні товари вже є на ринку?	Огляд аналогічних продуктів, їхніх характеристик та цін.
4. Які ключові характеристики та переваги має пропонований продукт?	Опис характеристик, які роблять новий продукт привабливим для споживачів та які конкурентні переваги він надає.
5. Для яких цільових груп клієнтів новий продукт буде необхідним?	Визначення цільової аудиторії для нового продукту, включаючи їхні потреби та вигоди.
6. Яка стратегія маркетингу та реклами планується для нового продукту?	Опис плану маркетингової кампанії, включаючи канали просування та бюджет.
7. Яка потрібна інфраструктура для впровадження нового продукту?	Визначення інфраструктури, такої як сервіс та підтримка клієнтів, для успішного впровадження нового продукту.
8. Яким чином планується навчання торгової команди та сервісних інженерів?	Організація навчальних програм для персоналу, щоб забезпечити належне обслуговування та підтримку нового продукту.
9. Якими можливостями фінансування та інвестицій володіє компанія для впровадження нового продукту?	Оцінка фінансових можливостей компанії для розширення асортименту та впровадження нового продукту.
10. Яка стратегія визначення результативності і контролю за реалізацією проекту?	Встановлення метрик успіху та плану контролю за реалізацією ідеї для розширення продуктової лінійки.

Джерело: розроблено автором

Розроблена таблиця стане інструментом ТОВ «АМАКО Україна», який допоможе компанії систематично переглядати та готувати пропозиції щодо розширення свого асортименту сільськогосподарської техніки. Використання цієї таблиці допоможе компанії обгрунтовано підходити до розгляду нових можливостей та приймати зважені рішення щодо розширення свого бізнесу в сфері сільськогосподарської техніки.

Отже, впровадження удосконаленої системи бізнес-планування для розширення асортименту є критично важливим кроком для компанії ТОВ «АМАКО Україна». Ця система надасть можливість систематично вивчати потенційні можливості та враховувати всі ключові фактори, які впливають на успіх нових продуктів та послуг, які може надавати компанія.

Покращена система бізнес-планування дозволить зосередитися на ретельному дослідженні ринку та визначенні поточних та майбутніх потреб клієнтів. Дозволить мати чітку та автоматизовану систему аналізу конкурентів, а також, у повній мірі розуміти слабкі та сильні сторони компанії. Покращена система бізнес-планування допоможе компанії більш ефективно використовувати свої фінансові ресурси, які необхідні для розширення асортименту продукції.

Показники ефективності після удосконалення бізнес-планування ТОВ «АМАКО Україна» представлені у табл.3.4.

Таблиця 3.4

### Показники ефективності після удосконалення бізнес – планування

#### ТОВ «АМАКО Україна»

Функціональна область	Показник ефективності	Середнє значення
Фінансова ефективність	Збільшення чистого прибутку	12%
	Зменшення операційних витрат	8%
	Підвищення ліквідності підприємства	10%
Продажі та маркетинг	Зростання обсягу продажів	15%
	Підвищення лояльності клієнтів	7%
	Покращення конверсії замовлень	9%

Операційна ефективність	Зменшення часу ремонту техніки	18%
	Покращення планування та логістики	11%
	Зменшення витрат на запаси	14%
Якість обслуговування	Зменшення часу очікування клієнтів	20%
	Підвищення якості ремонту	13%
	Зменшення кількості скарг клієнтів	6%
Інновації та розвиток	Впровадження нових технологій	10%
	Розширення асортименту продукції	8%
	Розвиток нових ринків збуту	12%

Джерело: розроблено автором

Отже, удосконалена система бізнес-планування дозволить ТОВ «АМАКО Україна» бути більш гнучкими в питаннях розширення продуктової лінійки сільськогосподарської техніки.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

В роботі було розглянуто теоретичні та практичні засади бізнес-планування та шляхи його удосконалення у ТОВ «АМАКО Україна».

Удосконалення бізнес-планування – це комплекс заходів, який дозволить покращити планування бізнес процесів компанії, забезпечить її стабільність у будь-яких ринкових умовах. Оптимізація процесу бізнес-планування особливо ефективна для компаній, що мають багато філій та обслуговують велику кількість клієнтів.

Важливим елементом удосконалення бізнес-планування в агробізнесі є впровадження стратегічного планування, яке спрямоване на вирішення теперішніх та майбутніх викликів. Аналіз ринку, визначення конкурентоспроможності компанії ТОВ «АМАКО Україна» та розробка чіткої стратегії зможе покращити її стійкість у ринкових умовах. Інтеграція передових технологій у процес бізнес-планування компанії та використання сучасних інформаційних систем дозволить полегшити аналіз ринкових тенденцій та розробку ефективних стратегій.

В ході роботи був проведений аналіз та оцінка основних показників діяльності компанії. Був проведений аналіз конкурентних сил на ринку сільськогосподарської техніки України, що дало нам можливість зрозуміти, де перебуває компанія на ринку і з якими загрозами може стикнутися. На основі проведеної оцінки фінансового стану компанії було визначено заходи, які підвищать ефективність бізнес-планування діяльності компанії.

Крім того, було розглянуто сучасні методики бізнес-планування діяльності правильний вибір якої дозволить значно покращити процес бізнес-планування у компанії.

Була відображена повна загальна характеристика ТОВ «АМАКО Україна» та її діяльності, асортименту продукції та послуг, які надає компанія. Ця характеристика показала, що компанія є одним з лідерів по продажам сільськогосподарської техніки на ринку України. Проте, має певні проблеми у

структурі бізнес-планування, що не дають повною мірою реалізувати свій потенціал. Основною проблемою, яка перешкоджає розвитку компанії є деякі фінансові обмеження, недостатнє просування особистого бренду компанії.

В той же час, компанія має величезні можливості, є конкурентоспроможною та має потенціал до розвитку та реалізації свого потенціалу. Проте, для цього компанії потрібно розширювати свій асортимент продукції, яку вона в майбутньому зможе пропонувати споживачам, такий хід дасть можливість вийти на нові ринки, а удосконалення системи бізнес-планування розширення асортименту є найбільш важливим кроком для ТОВ «АМАКО Україна». Така удосконалена система надасть можливість аналізувати потенційні можливості та враховувати всі фактори, що впливають на реалізацію нових продуктів та послуг, які надає компанія.

Ця удосконалена система бізнес-планування дозволить зосередитися на ретельному аналізі ринку та визначенні поточних і майбутніх потреб клієнтів компанії. Також, ми вважаємо за необхідне розробити чітку та автоматизовану систему аналізу конкурентів, яка дозволить у повній мірі розуміти слабкі та сильні сторони компанії та її конкурентів. Така система бізнес-планування допоможе компанії більш ефективно використовувати свої фінансові ресурси, які необхідні для розширення продуктової лінійки.

Також, для більш ефективного бізнес-планування розширення продуктової лінійки ми пропонуємо запровадити таблицю питань, відповіді на які автоматично надходить до генерального директора, а це дасть можливість кожному із співробітників надати своє бачення щодо розвитку асортименту компанії.

На нашу думку, така таблиця стане інструментом, який у майбутньому зможе генерувати ідеї щодо розширення продуктової лінійки компанії та задіювати працівників у формуванні асортименту компанії. Крім того, таке рішення сприятиме ефективній співпраці всередині компанії. Всі матимуть однакове розуміння майбутніх цілей та стратегії розвитку, а це допоможе координувати роботу та об'єднувати зусилля для досягнення успіху.

Також, ми пропонуємо запровадити систему ботів, яка може бути цікавою не тільки з точки зору реалізації, але і у стратегічній перспективі. Бот буде мати зручний інструмент пошуку та відображення необхідної інформації про компанію та послуги, які вона надає. Дана розробка буде корисна кожному користувачеві, який хоче швидко отримати всю необхідну інформацію про лінійку техніки, яку пропонує ТОВ «АМАКО Україна» без втрати свого часу. Ми бачимо потенціал у впровадженні чат-ботів у бізнес-процесах ТОВ «АМАКО Україна», який дозволить значно покращити обслуговування клієнтів та ефективність продажів, а також зменшити навантаження на персонал, оптимізувати час реакції на запити клієнтів. Таке рішення може призвести до пришвидшення обслуговування клієнтів, збільшення конверсії продажів та зменшення витрат, сприяючи задоволеності клієнтів.

В якості основних інструментів удосконалення практичних аспектів бізнес-планування у ТОВ «АМАКО Україна» необхідно запровадити системи контроль бізнес-процесів з використанням ризик орієнтованого підходу та методології поетапного комплексного бізнес-планування. Ризик-орієнтований підхід дозволить ідентифікувати, аналізувати та оцінювати потенційні ризики для компанії. Це дозволить ТОВ «АМАКО Україна» бути готовою до можливих проблем та швидко реагувати на зміни ринку. Контроль бізнес-процесів сприятиме вдосконаленню внутрішньої комунікації, оскільки всі матимуть доступ до спільної інформації. Це покращить взаєморозуміння та співпрацю всієї команди. В цілому, така система допоможе підвищити ефективність управління компанією, зменшити ризики та забезпечити стійке та успішне функціонування ТОВ "АМАКО Україна".

Удосконалення системи бізнес-планування щодо розширення асортименту є важливим кроком для компанії ТОВ «АМАКО Україна». Така система дасть можливість аналізувати, вивчати потенційні можливості та враховувати всі фактори, які безпосередньо, чи опосередковано впливають на впровадження нових продуктів та послуг компанії.

Така система дозволить зосередитися на дослідженні ринку, визначенні поточних та майбутніх потреб клієнтів. Дасть можливість мати чітку та автоматизовану систему аналізу конкурентів, а також, розуміти слабкі та сильні сторони компанії. Удосконалена система бізнес-планування допоможе компанії більш ефективно використовувати свої фінансові ресурси, які необхідні для розширення продуктової лінійки. Автоматизована система аналізу конкурентів дозволить компанії вчасно реагувати на зміни в конкурентному середовищі. Розуміння слабких та сильних сторін конкурентів допомагатиме виробити ефективні стратегії для збереження та збільшення свого ринкового позиціонування.

Удосконалена система бізнес-планування сприятиме ефективнішому використанню фінансових ресурсів компанії. Це включає оптимізацію витрат, раціональне розподілення бюджету та планування інвестицій для розширення продуктової лінійки та дозволить ТОВ «АМАКО Україна» створити чітку стратегію розвитку, орієнтовану на внутрішні та зовнішні фактори. Це сприятиме не лише розширенню, але й довгостроковому сталому розвитку.

Отже, така удосконалена система бізнес-планування сприятиме успішному стратегічному розвитку ТОВ «АМАКО Україна» на ринку сільськогосподарської техніки України.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх І. С. Роль бізнес-планування у розвитку підприємництва  
Управління розвитком. 2013. № 14. С. 118

2. Бескровна Л.О Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. Одеса:  
ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. 124 с.

3. З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Бізнес-  
планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці, 2019. 264 с.

4. Савченко О. І. Нестеренко Р. О., Побережний Р. О. Інноваційне  
підприємництво та бізнес-планування: навч.-метод.посіб.; Нац. техн. ун-т «ХПШ».  
Харків, 2015. 157 с.

5. Дикань В. Л., Шраменко Е. В., Якименко Н. В. Економіка  
підприємництва: навч. посіб. Харків, 2012. 278 с

6. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства:  
навч. посіб. Київ, 2005. 312 с

7. Планування ділового розвитку фірми: навч. посіб [для ВНЗ]. В. А.  
Карпов [та ін.], за заг. ред. В. Р. Кучеренка. Одеса, 2013. 412 с.

8. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів :  
Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с

9. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник.  
— Вид. 2-ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболюк, Г. О. Швиданенко, О. Г.  
Дерев'яно. Київ, 2002. 379 с.

10. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишневська,  
О.С. Халагурян. Кропивницький, 2017. 186 с.

11. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посібник / О. В.  
Димченко, О. О. Руданенко, 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.

12. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO [Електронний ресурс]:  
<http://www.unido.com> (дата звернення 20.09.2023)

13. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств :  
Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290 [Електронний  
ресурс]: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290065-06> (дата звернення 20.09.2023)

14. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних  
проектів : Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від  
31.08.2010 № 73 [Електронний ресурс]: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041397980>  
(дата звернення 20.09.2023)

15. Офіційний сайт компанії ТОВ «АМАКО Україна» [Електронний  
ресурс]: [https://amacoint.com/ua/company\\_page/](https://amacoint.com/ua/company_page/) (дата звернення 21.09.2023)

16. Економіка та менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. О.Є. Кузьміна.  
Львів, Державний університет «Львівська політехніка», 2007. 828 с.

17. Свириденко С.В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування  
інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища. Стратегія  
інноваційного розвитку економіки, 2012. С. 17-25.

18. Москаленко М.О. Для чого потрібен бізнес-план. Управління  
розвитком 2011. № 12 (109). С. 25-27.

19. Верланов Ю. Ю. Бізнес-планування: теорія та практика : навч. посіб.  
Миколаїв, 2014. 244 с.

20. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних  
проектів : Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від  
31.08.2010 № 73 [Електронний ресурс]: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041397980>  
(дата звернення 21.09.2023)

21. К. О. Великих, О. П. Колонтаєвський, Т. М. Бурмака Бізнес-  
планування. Бізнес-планування та бюджетування: конспект лекцій для студентів  
бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків, 2019  
106 с.

22. Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеєв, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза.  
Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ, 2014. 584 с.

23. David F.K. Fundamentals of the Strategic Management. Columbus, OH  
: Merrill, 1986.

24. Big Data: Survey, Technologies, Opportunities, and Challenges. Nawsher Khan, Ibrar Yaqoob, Ibrahim Abaker Targio Hashem, Zakira Nayat, Waleed Kamaleldin Mahmoud Ali, Muhammad Alam, Muhammad Shiraz and Abdullah Gani. The Scientific World Journal. January 2014.

25. Analitichna tsyfrova platforma Statista, Retrieved from <https://www.statista.com/> (accessed 10 February 2021).

26. REFERENCES Anggadwita, G., & Yuuhaa, Q. Identification of Factors Influencing the Performance of Small Medium Enterprises (SMEs), Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014. 423 c.

27. Burns, P., & Dewhurst, J. Small Business and Entrepreneurship. Macmillan Education, Basingstoke, 1990.

28. Byrd, J.M., & Megginson, C.L. Small Business Management, 6th ed.. McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2009.

29. Cannon, J.A. Making the Business Case: How to Create, Write and Implement Business Plans, Making Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2006.

30. Dana, L.P., & Dana, T.E. Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research', Int. J. Entrepreneurship and Small Business, 2(1), 2005,

79-88  
31. Entrepreneur Magazine (2020). Business Plan [Електронний ресурс]: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan> (Accessed 24 April 2020).

32. Genadinik, A. Business Plan Template and Example: How to Write a Business Plan: Business Planning Made Simple, Semantic Valley, New York, 2019.

33. Gumpert, E.D. How to Really Create a Successful Business Plan, 4th ed.. Lauson Publishing Company, Needham, 2000 MA

34. Hisrich, R., & Ramadani, V. Effective Entrepreneurial Management, Springer, Cham. 2017

35. Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. Entrepreneurship, 11th ed.. McGraw-Hill, New York, 2020.

36. Kuratko, F.D. *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, 11th ed., Cengage Learning, Mason, 2020 OH.

37. Panthi, L. Example of business plan executive summary. In Hisrich, R. and Ramadani, V. *Effective Entrepreneurial Management*, Springer, Cham. 2017

38. Permatasari, A., & Agustina, A. Entrepreneurial Behavior among Undergraduate Business, Social and Engineering Students: A Case Study of a Private Indonesian University. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 2018, 18(2).

39. Scarborough, N., & Cornwall, J. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 9th ed., Pearson, 2018. Essex

40. Schwetje, G., & Vaseghi, S. *The Business Plan: How to Win Your Investors' Confidence*, Springer, Heidelberg, 2007.

41. Utami, A.F., & Triady, S. Understanding Attitude towards Change. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(3), 2019. 210-215.

42. Horan, J., & Peters, T. *The one page business plan for the creative entrepreneur* (3rd edition). Berkley, CA: The One Page Business Plan Published Company, 2015.

43. Ching, H.Y., & Fauvel, C.F.. Criticisms, variations and experiences with business model canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), 2013. 26-37.

44. Bryman, A., Bell, E. *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press, 2011.

45. Adamek, P., Bauerova, R., Kadlubcova, J., & Zapletalova, S. The Business Excellence Models in Czech Enterprises: The Effects of Business Strategy on Performance. *Central European Business Review*, 2017(4), 20-29.

46. La Rocca, A., Snehota, I. Relating in business networks: Innovation in practice. *Industrial Marketing Management*, 2014, 43(3), 441-447.

47. Lazaroiu, G., Kovacova, M., Kliestikova, J., Kubala, P., Valaskova, K., & Dengov, V.V. Data governance and automated individual decision-making in the digital privacy general data protection regulation. *Administrative Management Public*, 2018(31), 132-142.

48. Nunn, J. & McGuire, B. The importance of a good business plan. *Journal of Business & Economics Research*, 2010, 8(2), 95-105  
<https://doi.org/10.19030/ber.v8i2.677>.

49. Shpak, N., Seliuchenko, N., Kharchuk, V., Kosar, N., & Sroka W. Evaluation of product competitiveness: a case study analysis. *Organizacija*, 2019, 52(2), 107-126. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0008>

50. Tiffany, P., Peterson, S.D. *Business plans for dummies* (2nd edition). 2005. Indianapolis: John Wiley & Sons.

51. Ugboro, I.O., Obeng, K., & Spann, O. (2010). Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organizations: Evidence from public transit organizations. *Administration & Society*, 2010, 43(1), 87-123  
<https://doi.org/10.1177/0095399710386315>

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України