

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри д.е.н.,

професор

Тетяна ШАБАТУРА

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

Освітньої програми «Економіка»

За спеціальністю 051 «Економіка»

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА КОРМОВИХ СУМІШЕЙ У ФОП РІЗНИЧУК І.Ф.

Науковий керівник: д.е.н., професор

Тетяна ШАБАТУРА

Рецензент: _____

Виконала здобувачка заочної форми навчання

Анастасія ГАРБАР

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить
результати власних досліджень.*

*Використання ідей і текстів інших авторів має
посилання на відповідне джерело.*

_____ **Анастасія ГАРБАР**

ОДЕСА – 2023

РЕФЕРАТ

до кваліфікаційної роботи на тему:

«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА КОРМОВИХ СУМІШЕЙ У ФОП РІЗНИЧУК І.Ф.»

Анастасії ГАРБАР

Кваліфікаційна робота містить 21 таблиць, 20 рисунків, додатки. Список використаних джерел налічує 59 найменувань.

Предмет дослідження: є теоретико-методичні та практичні аспекти бізнес-планування виробництва кормових сумішей на підприємстві.

Суб'єктом дослідження є ФОП Різничук І.Ф. Овідіопольського району Одеської області.

Період дослідження 2020-2022 роки.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій з бізнес-планування виробництва кормових сумішей в підприємствах.

Завданням роботи є: - вивчити методологічні та організаційні аспекти бізнес-планування розвитку підприємства;

- проаналізувати тенденції виробництва кормових добавок в Україні;
- дослідити вітчизняний ринок комбікормової продукції;
- провести аналіз діяльності ФОП Різничук І.Ф.;
- розглянути канву бізнес-моделі як інструменту стратегічного управління розвитком підприємства;
- надати пропозиції щодо стратегічного розвитку ФОП Різничук І.Ф.;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення маркетингової складової бізнес-плану ФОП Різничук І.Ф..

За результатами дослідження обґрунтовано призначення бізнес-плану, який не обмежується виключно залученням фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Він дозволяє сформувати нову траєкторію розвитку компанії, змодельовати систему управління бізнесом, підтримувати комунікації з

постачальниками та споживачами продукції, виявляти перешкоди у реалізації бізнес-ідеї та знижувати ризики підприємницької діяльності.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності аграрних підприємств, зокрема, в ФОП Різничук І.Ф. Овідіопольського району Одеської області.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2023р. **Рік захисту роботи** 2023р.

Ключові слова: бізнес-планування, виробництво, ефективність, діяльність, економічний розвиток.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет/інститут економіки та управління

Кафедра економічної теорії і економіки підприємства

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Тетяна ШАБАТУРА**

«_____» _____ **2023**

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Анастасії ГАРБАР

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Бізнес-планування виробництва кормових сумішей у ФОП Різничук І.Ф.»

науковий керівник роботи: _____ д.е.н., проф. **Тетяна ШАБАТУРА**
(науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету
від «27» лютого 2022 року № 21-з.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 12 грудня 2023р.

3. Об'єкт дослідження: є бізнес-планування виробництва кормових сумішей на підприємстві і його основні риси.

4. Суб'єкт дослідження: ФОП Різничук І.Ф. Овідіопольського району Одеської області.

5. Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти бізнес-планування виробництва кормових сумішей на підприємстві

6. Перелік завдань, які потрібно розробити:

Теоретико-методичний розділ: розглянути бізнес-планування як інструмент управління розвитком підприємства; вивчити організаційні етапи розробки

бізнес-плану; розглянути особливості розробки стратегії бізнес-плану сучасних підприємств.

Дослідницько-аналітичний розділ: проаналізувати тенденції виробництва кормових сумішей в Україні; вивчити вітчизняний ринок комбікормової продукції»; провести аналіз діяльності ФОП Різничук І.Ф.

Проектно-рекомендаційний розділ: розглянути канву бізнес-моделі в підприємстві; обґрунтувати напрями по покращенню стратегії розвитку ФОП Різничук І.Ф.; надати пропозиції щодо удосконалення маркетингової складової бізнес- планування виробництва кормових сумішей у ФОП Різничук І.Ф..

7. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

До теоретико-методологічного розділу: таблиці, рисунки.

До дослідницько-аналітичного розділу: рисунки, таблиці, діаграми.

До проектно-рекомендаційного розділу: рисунки, таблиці.

8. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Вінницькій області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи ФОП Різничук І.Ф.

9. Апробація одержаних результатів: за результатами дослідження опубліковано 1 тезу в збірнику матеріалів VI Міжнародної науково-теоретичної конференції «The current state of development of world science: characteristics and features» (15.12.2023, м. Лісабон, Португальська Республіка), загальним обсягом 0,1 ум. друк. арк.

10. Дата видачі завдання: «08» лютого 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	Лютий 2023р.	виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	Лютий 2023р.	виконано
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	Лютий 2023р.	виконано
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	Лютий-березень 2023р.	виконано
5.	Вивчення матеріалів базового підприємства	Квітень 2023р.	виконано
6.	Написання другого (дослідницько-аналітичного) розділу роботи	Травень – липень 2023р.	виконано
7.	Написання третього (проектно-рекомендаційного) розділу роботи	Серпень-жовтень 2023р.	виконано
8.	Написання висновків, списку літератури	Листопад 2023р.	виконано
9.	Перевірка роботи науковим керівником	Листопад 2023р.	виконано
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	Листопад-грудень 2023р.	виконано
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	Грудень 2023р.	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	Грудень 2023р.	виконано
13.	Перевірка роботи на оригінальність	Грудень 2023р.	виконано
14.	Попередній захист на кафедрі	Грудень 2023р.	виконано
15.	Рецензування кваліфікаційної роботи	Грудень 2023р.	виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2023р.	виконано

Здобувач ОС «магістр» _____
(підпис)

Анастасія ГАРБАР _____
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: _____
(підпис)

Тетяна ШАБАТУРА _____
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ	6
1.1. Бізнес-планування як інструмент управління розвитком підприємства.	6
1.2. Організаційні етапи розробки бізнес-плану	17
1.3. Особливості розробки стратегії бізнес-плану сучасних підприємств	25
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ І ТЕНДЕНЦІЇ ВИРОБНИЦТВА КОРМОВОЇ ПРОДУКЦІЇ	39
2.1. Тенденції виробництва кормових сумішей в Україні	39
2.2. Дослідження вітчизняного ринку комбікормової продукції	52
2.3. Аналіз діяльності ФОП Різничук І.Ф.	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА КОРМОВИХ СУМІШЕЙ У ФОП РІЗНИЧУК І.Ф.	71
3.1. Канва бізнес-моделі як інструмент стратегічного управління розвитком підприємства	71
3.2. Рекомендації щодо стратегічного розвитку ФОП Різничук І.Ф.	81
3.3. Пропозиції щодо удосконалення маркетингової складової бізнес-планування виробництва кормових сумішей в ФОП Різничук І.Ф.	84
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Розвиток компанії неможливий без постійного оновлення власної бізнес-моделі у відповідь на появу нових інформаційних технологій, діджиталізацію економіки та зміну форматів ведення бізнесу.

У цьому процесі важливо забезпечити швидкість та оперативність реагування на такі зміни та якісно спланувати їх реалізацію. Для обґрунтування необхідності та доцільності таких перетворень розробляється бізнес-план, який дозволяє узгодити внутрішні інноваційні можливості бізнесу із потребами ринку.

Помилково вважати, що бізнес-план необхідний лише при започаткуванні бізнесу для залучення інвестиційного капіталу. Кожен успішний бізнес повинен мати ретельно продуманий бізнес-план, постійно його оновлювати та коригувати відповідно до змін, які відбуваються всередині компанії, та на ринку, де вона діє. Впровадження механізму бізнес-планування в систему менеджменту дозволяє забезпечити безперервне удосконалення діяльності підприємства та формувати ключові конкурентні переваги на ринку.

Технології бізнес-планування набувають все більшого значення в усуненні невизначеності та формуванні адаптивних властивостей сучасного бізнесу. Застосування бізнес-плану дозволяє не лише передбачити основні параметри розвитку компанії, але й узгодити стратегічні цілі та засоби досягнення бажаного результату.

Питанням методичного забезпечення процесу бізнес-планування розвитку компаній та практичних аспектів його реалізації присвячені наукові дослідження таких вчених як О. С. Борисенко, З. С. Варналій, О.М. Галицький, В. Ф. Гамалій, В. В. Демиденко, Є. О. Діденко, І. З. Должанський, В. В. Жуков, Т. О. Загорна, О. С. Кваша, В. О. Коюда, Л. А. Лаврів, О. А. Лисенко, О. М. Лозовський, В. В. Македон, О. В. Михайленко, М. І. Пасько,

Т.С. Шабатура, Н. О. Перевозчикова, С. Ф. Покропивний, А. В. Череп, А. В. Шевченко, Т. М. Янковець та ін.

Мета та завдання є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій з бізнес-планування виробництва кормових сумішей в підприємствах.

Для досягнення зазначеної мети поставлені наступні завдання:

- вивчити методологічні та організаційні аспекти бізнес-планування розвитку підприємства;
- проаналізувати тенденції виробництва кормових добавок в Україні;
- дослідити вітчизняний ринок комбікормової продукції;
- провести аналіз діяльності ФОП Різничук І.Ф.;
- розглянути канву бізнес-моделі як інструменту стратегічного управління розвитком підприємства;
- надати пропозицій щодо стратегічного розвитку ФОП Різничук І.Ф.;
- обгрунтувати пропозиції щодо удосконалення маркетингової складової бізнес-плану ФОП Різничук І.Ф.;

Об'єктом дослідження є бізнес-планування виробництва кормових сумішей на підприємстві і його основні риси.

Суб'єктом дослідження є ФОП Різничук І.Ф. Овідіопольського району Одеської області.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти бізнес-планування виробництва кормових сумішей на підприємстві.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети і рішення завдань відбувалися шляхом застосовування загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Використано діалектичний метод вивчення економічних явищ та процесів у їх взаємозв'язку і розвитку. З метою вирішення конкретних теоретичних та практичних завдань були використані такі методи: структурно-логічний аналіз; дерево цілей.

Інформаційною базою дипломної роботи є теоретико-методичні рекомендації з питань бізнес-планування виробництва кормових сумішей;

праці вітчизняних і зарубіжних науковців, матеріали конференцій, наукові статті, правові акти.

Наукова новизна одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні призначення бізнес-плану, який не обмежується виключно залученням фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Він дозволяє сформувати нову траєкторію розвитку компанії, змодельовати систему управління бізнесом, підтримувати комунікації з постачальниками та споживачами продукції, виявляти перешкоди у реалізації бізнес-ідеї та знижувати ризики підприємницької діяльності.

Апробація одержаних результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-теоретичній конференції «The current state of development of world science: characteristics and features» (15.12.2023, м. Лісабон, Португальська Республіка).

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, списку використаних джерел з 59 найменувань, містить 21 таблиці, 20 рисунків. Основний зміст дипломної роботи викладено на 94 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ

1.1. Бізнес-планування як інструмент управління розвитком підприємства.

Планування є необхідною складовою управління створенням, функціонуванням та розвитком будь-якого підприємства. Цей процес дозволяє не лише прогнозувати ключові економічні характеристики та параметри господарювання, але й гармонізувати місію, цілі, стратегію і тактику розвитку, а також враховувати ресурсний потенціал та можливості їх реалізації.

Відомо всім, що планування – це процес, який включає в себе встановлення цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів і шляхів для їх досягнення. Його основна функція полягає в зменшенні ступеня невизначеності у підприємницькій діяльності та гарантуванні життєздатності суб'єкта бізнесу.

Важливо відзначити, що бізнес-план, на відміну від інших планових документів суб'єкта підприємницької діяльності, охоплює такі аспекти:

- планування відкриття та здійснення незалежного бізнес-проекту в рамках корпоративної організації;
- планування конкретних курсів, форм економічної діяльності або створення окремого стратегічного підрозділу в суб'єкті господарювання;
- обґрунтування перспективних шляхів для просування підприємницької діяльності.

Отже, перед створенням підприємства суб'єкт підприємницької діяльності формує бізнес-план. Його створення має на меті обґрунтування доцільності вкладення коштів, оцінку ефективності управлінських рішень та визначення необхідного розміру статутного капіталу. У разі діючого

підприємства бізнес-план використовується для стратегічного планування подальшого розвитку. Крім того, це може виступати інструментом обґрунтування економічної обґрунтованості введення нових видів діяльності або створення стратегічних господарських підрозділів та бізнес-одиниць.

У той же час важливо розширювати уявлення про процес бізнес-планування, не обмежуючи його сприйняття лише як послідовне написання необхідних розділів документа. Бізнес-планування фактично є систематизованим аналізом показників підприємницької діяльності на оперативний плановий період, включаючи в себе вибір оптимальних рішень згідно з критеріями оптимальності, такими як максимізація доходу та прибутку, ефективне використання ресурсного потенціалу та мінімізація витрат.

Бізнес-план представляє собою документ, в якому систематизовані і взаємозв'язані у часі та просторі заходи і дії, спрямовані на досягнення прибутку через реалізацію підприємницького проекту. Цей документ є результатом планування і оформлений у короткій та зрозумілій формі.

Він служить засобом досягнення цілі, включаючи усі основні напрями діяльності суб'єкта бізнесу.

Мета розробки бізнес-плану полягає у визначенні стратегії для розвитку підприємницького суб'єкта або реалізації підприємницького проекту. Ця стратегія має на меті забезпечити проведення аналізу, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Роль бізнес-плану набуває особливого значення у функціонуванні суб'єктів малого підприємництва, і це особливо виявляється у таких аспектах:

- 1) зазвичай малі підприємства займаються лише однією сферою економічної діяльності;

- 2) життєвий цикл функціонування малих підприємств або реалізації бізнес-проектів є меншим за середні чи великі підприємства. Це пояснюється тим, що малі підприємства під час свого функціонування або переходять у

категорію середніх, або змінюють напрямок діяльності на більш перспективні сфери господарювання чи інші ринкові сегменти.

У умовах зростання конкуренції збільшується необхідність в наявності фахівців, які мають навички у розробці бізнес-планів для становлення та розвитку підприємницької діяльності. Ці фахівці спроможні обґрунтовувати перспективні управлінські рішення, спрямовані на удосконалення механізму розвитку суб'єкта бізнесу або на запуск нових напрямків діяльності.

Планування представляє собою процес встановлення цілей, визначення пріоритетів, розгляду засобів і методів для їх досягнення. Основна мета планування полягає у визначенні цієї сукупності цілей та створенні засобів, можливостей та шляхів, а також у врахуванні можливих ризиків досягнення цих цілей.

Розробка бізнес-плану є складним процесом, який вимагає значних зусиль і часових ресурсів. Тому рекомендується розпочати планування бізнесу принаймні за півроку до запланованого відкриття. У цьому процесі беруть участь фахівці з управління, фінансів, економіки, маркетингу та юриспруденції. Вони можуть представляти як внутрішні кадри компанії з великим досвідом, так і залучені ззовні консультанти та експерти.

Залучення зовнішніх експертів дозволяє: більш об'єктивно оцінити підприємницьку ідею; підвищити рівень довіри до бізнес-плану зі сторони інвесторів, банків, або партнерів у бізнесі.

Проте для ефективного створення бізнес-плану обов'язково важливо, щоб у процесі участь приймали керівник підприємства та автор ідеї.

Бізнес-план одночасно є стратегічним планом дій та інструментом виконання. Використовується для перевірки ідей та досягнення поставлених цілей, сприяє підвищенню ефективності управління підприємством і прогнозуванню результатів підприємницької діяльності. По мірі реалізації бізнес-проекту цей документ може бути уточнений шляхом внесення відповідних корекцій у його показники.

Бізнес-план відіграє важливу роль для суб'єкта підприємницької

діяльності, оскільки цей документ об'єднує ряд цілей, що визначаються його зовнішніми та внутрішніми функціями:

1. *Зовнішня.* Документ призначений для ознайомлення заінтересованих сторін із зовнішнім середовищем, що включає інституції фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників, партнерів по бізнесу та потенційних працівників. Мета полягає в розкритті сутності та основних аспектів підприємницького проекту.

2. *Внутрішня.* Документ призначений для внутрішнього використання апаратом управління та іншими працівниками суб'єкта підприємницької діяльності. Основний акцент робиться на аналізі та опрацюванні механізму самоорганізації, що включає в себе обґрунтування цілісної системи управління для ефективного реалізації бізнес-проекту.

Таким чином, основними напрямками при створенні бізнес-плану стають:

1) створити модель управління для суб'єкта бізнесу, незалежно від того, чи йдеться про окремий бізнес-проект чи стратегічний господарський підрозділ, є основним завданням. Здобуті знання та практика свідчать про те, що успіх у підприємницькій сфері визначається трома ключовими факторами: правильним розумінням сучасної ситуації, чітким визначенням цілей суб'єкта бізнесу та якісним плануванням переходу між станами. Таким чином, бізнес-план із конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення виступає як ефективний інструмент управління бізнесом;

2) прогнозувати можливі труднощі та ризики в операційній діяльності суб'єкта бізнесу (включаючи його конкретний стратегічний підрозділ чи виконання окремого підприємницького проекту);

3) привлекти заємний капітал, необхідний для створення бізнес-суб'єкта або впровадження конкретного підприємницького проекту, це основна мета бізнес-плану. План розглядає не лише аспекти виробничої, ринкової та організаційної сфер, але й надає фінансову інформацію про підприємство. Ця інформація допомагає зробити висновки про необхідний

обсяг початкового капіталу, розподіл витрат та погашення кредитів, оцінювати рівень ризику та інші аспекти господарювання. У даному контексті бізнес-план виступає як основа для встановлення конструктивних відносин із потенційними інвесторами, банками і т.д.;

4) забезпечити ефективний обмін інформацією між підприємством та зовнішніми інституціями його діяльності, такими як постачальники, контрагенти, клієнти та потенційні працівники;

5) покращити навички управління у керівництва та інших управлінських працівників у сфері підприємницької діяльності.

Процес формування бізнес-плану розпочинається із систематичного збору вичерпної інформації, пов'язаної із конкретним бізнес-проектом (інформаційне поле бізнес-плану). Цей пул інформації виступає основою для подальших економіко-математичних обчислень. Можна умовно розподілити інформаційну базу бізнес-планування на дві ключові групи: внутрішні дані (досяжні безпосередньо у суб'єкта бізнесу - фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) і зовнішні дані (одержані зовнішнім середовищем його функціонування - статистичні звіти, маркетингові дослідження ринку, нормативно-правові параметри тощо).

Необхідна інформація для створення бізнес-плану формується через різні вектори: маркетинговий, виробничий, фінансовий, загальноекономічний, галузевий. Також враховуються передбачення та припущення щодо конкретних параметрів майбутнього бізнес-проекту. Кожен з цих аспектів взаємодіє, утворюючи комплексну основу для розробки бізнес-плану, де кожен елемент відіграє важливу роль у формуванні стратегії та прогнозуванні подальших подій. Такий глибокий та різноманітний підхід до збору інформації гарантує повноту та точність у розробці стратегії розвитку бізнесу.

Логіка формування інформаційної бази для розробки бізнес-плану виходить з ключових напрямів. Концепція підприємництва, пов'язана з виробництвом та реалізацією конкретної продукції чи наданням послуг, може

стати успішною лише у випадку, коли товар чи послуга суб'єкта бізнесу знаходить попит на ринку. З метою досягнення цієї мети здійснюється систематичний збір маркетингової інформації, що включає в себе дані про потенційних споживачів продукції чи послуг, їх потреби, технічні, експлуатаційні та споживчі характеристики аналогічних продуктів на ринку, їх вартість, а також особливості маркетингової стратегії для виведення продукту на ринок. Загалом, цей підхід визначає і описує обрану підприємством цільову ринкову аудиторію та її особливості.

Для успішного введення товару на ринок, важливо не лише виробити його, але й долати різноманітні виробничі труднощі, які часто виникають на шляху реалізації привабливої підприємницької ідеї. Серед цих труднощів можуть бути проблеми з пошуком необхідної сировини та матеріалів, відсутність відповідного обладнання та машин, а також нестача кваліфікованої робочої сили.

Таким чином, етап збору виробничої інформації набуває великого значення у процесі розробки бізнес-плану. На цьому етапі важливо враховувати аспекти, такі як технологія виробництва, необхідне обладнання, джерела сировини і матеріалів, професійні навички та кваліфікація працівників, а також потреба у виробничих приміщеннях та кошторис витрат.

Підприємству необхідно уникати негативних ситуацій, планувати кожний аспект уважно та ретельно, і тоді бізнес-план буде готовий до подальшого етапу впровадження ідеї на ринок.

Щоб забезпечити адекватну прибутковість та відбити витрати на впровадження бізнес-проектів, необхідно в першу чергу збирати фінансову інформацію щодо таких аспектів, як рівень прибутковості аналогічних бізнес-проектів, обсяг необхідних інвестицій, що потрібні для підготовки проекту до реалізації, потреба в короткостроковому та довгостроковому кредиті, а також характеристики грошових потоків у відповідній сфері бізнесу.

Отже, основна задача розробника бізнес-плану полягає в активному зборі інформації, яка була викладена вище. Для цього можна використовувати різноманітні джерела, такі як особистий досвід роботи та інтуїція, встановлення прямих контактів з потенційними клієнтами, постачальниками, контрагентами, отримання інформації про конкурентів через придбання їх продукції, відвідування спеціалізованих виставок та збір рекламної інформації. Також важливими є статистичні дані про тенденції в розвитку галузі, поточні аналітичні огляди економічної ситуації та публікації, що стосуються підприємництва. У разі можливості рекомендується проводити самостійні опитування потенційних споживачів.

У кожного типу бізнесу існують унікальні особливості, пов'язані з його сферою, розмірами, характером ринку та іншими чинниками. Тому визначення конкретної стандартної методології розробки бізнес-плану може бути складним завданням. Проте, при узагальненні досвіду підприємницької діяльності можна виділити три основні етапи у процесі розробки бізнес-плану: початковий, підготовчий та основний.

На початковому етапі розробки бізнес-плану формується концепція майбутнього підприємства, що включає в себе пошук підприємницької ідеї, визначення сфери діяльності, обґрунтування вибору форми організації бізнесу та вибір способу започаткування бізнесу. Методологічна схема розробки бізнес-плану, представлена на рис. 1.1, охоплює принципи, методологію та інформаційну базу для планування підприємницької діяльності.

– так, вирішальними принципами планування підприємницької діяльності, відповідність яким дозволить розробити документ, що відповідає необхідним стандартам, є:

– адекватність - передбачає, що бізнес-план і всі його компоненти повинні відповідати актуальним ринковим умовам, де діє підприємство, з урахуванням його розмірів, можливостей та наявних ресурсів;

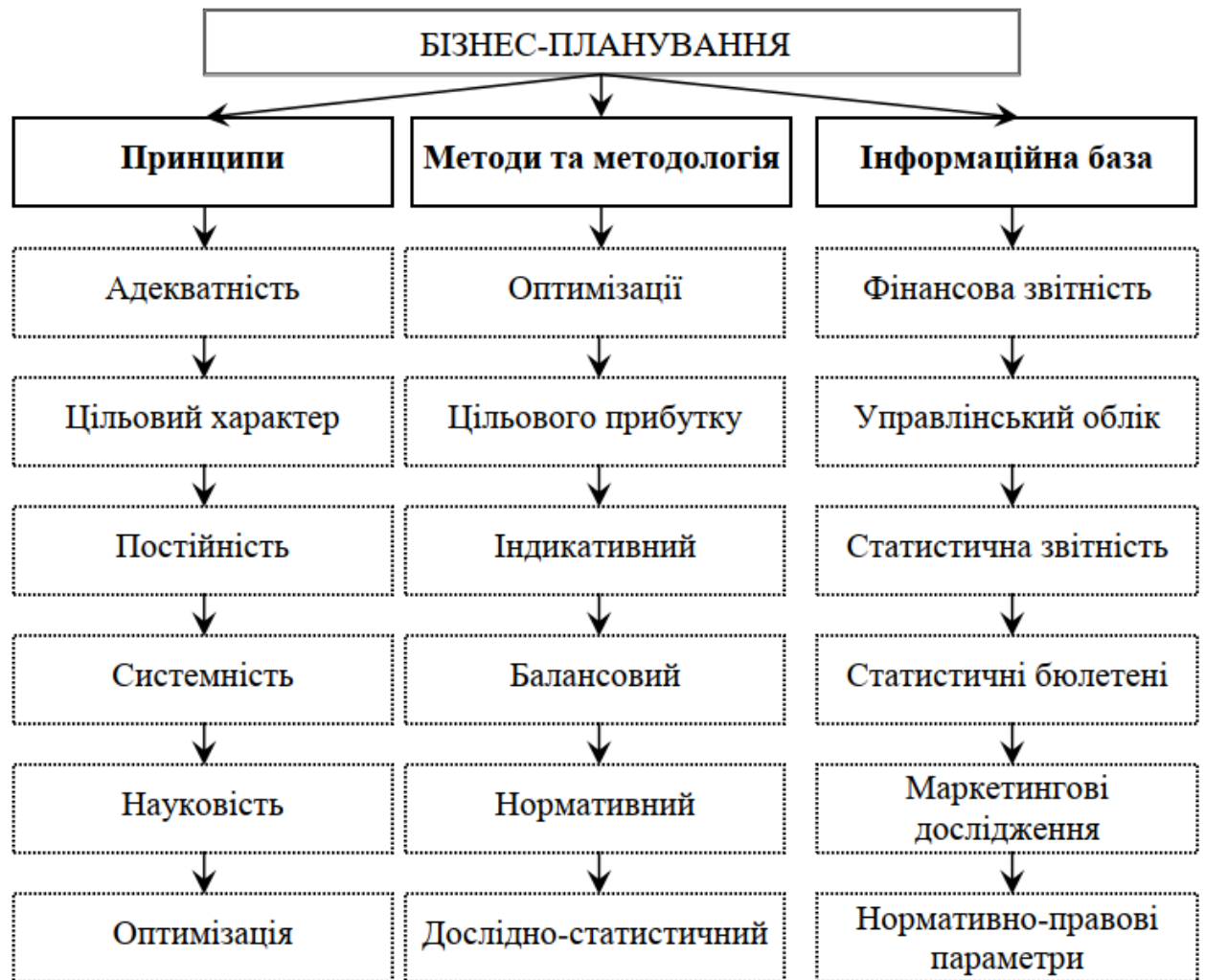


Рис. 1.1. Методологічна схема розроблення бізнес-плану

Побудовано автором за джерелами [56]

- орієнтація на цільовий результат – розрахунки, які включаються до процесу бізнес-планування, повинні гармонійно відповідати основній меті, що стоїть перед розробкою цього стратегічного документа (наприклад, максимізація прибутку чи доходу, мінімізація витрат тощо);
- постійний характер – ефективне управління діяльністю та еволюцією бізнес-суб'єкта вимагає не лише створення бізнес-плану перед реєстрацією та стартом, але й неперервного процесу планування, реалізації підприємницького проекту та його адаптації протягом усього періоду його реалізації;
- системність – у процесі формування бізнес-плану необхідно, щоб різноманітні показники та розрахунки були взаємопов'язаними елементами єдиної системи, гармонійно згуртованої спільною ціллю та доступними

ресурсами;

- науковий підхід – усі обчислення, які використовують у процесі створення бізнес-плану, мають бути обґрунтованими на основі наукових принципів та методології;

- оптимізації – у процесі розрахунку показників необхідно забезпечити вибір оптимального та найбільш вигідного шляху для реалізації підприємницького проекту та розвитку бізнес-суб'єкта.

До принципів, які є додатковими, але необхідними у процесі формування бізнес-плану, можна віднести такі:

- координація та інтеграція – врахування взаємозв'язку та взаємозалежності всіх компонентів бізнесу, орієнтованих на спільний загальний результат;

- контроль – вміння ефективно спостерігати за виконанням плану, виявляти недоліки та розпізнавати можливості для його вдосконалення;

- прогнозування – прогноз та обґрунтування майбутнього стану бізнес-суб'єкта, яке виражається через аналіз та урахування різноманітних факторів;

- ініціювання – спонукання, підтримка та надання мотивації для запланованих заходів, проектів, угод та ініціатив;

- безпека управління – надання інформації щодо можливих ризиків для своєчасного вживання запобіжних заходів з мінімізації або знищення негативних наслідків;

- впорядкування – встановлення єдиного стандарту для ефективного управління та чіткого розподілу обов'язків;

- документування – оформлення бізнес-плану у вигляді документа.

Один із ключових принципів методології розробки бізнес-плану - принцип науковості. Таким чином, усі розрахунки, що використовуються в межах структурних складових цього документа, повинні бути обґрунтованими на визначених методах та методології для планування фінансово-економічних показників. Відповідно, розглядаються основні методи та їхні характеристики:

- використання методу оптимізації включає в себе виконання розрахунків для різних сценаріїв або варіантів, з подальшим вибором найбільш оптимального за критеріями ефективності, які були визначені перед створенням бізнес-плану;

- використання методу цільового прибутку визначення бажаного рівня прибутку для діяльності суб'єкта господарювання, після чого завершується планування ресурсного забезпечення та обсягів. Ці кроки спрямовані на досягнення запланованого розміру та рівня прибутку відповідно до встановлених цілей;

- метод індикації включає в себе аналіз важливих обмежень, які викликають обсяги підприємницької діяльності. Цей підхід спрямований на досягнення оптимального функціонування підприємства, забезпечення його прибутковості, максимізацію виходу від вкладеного капіталу в бізнес-проект, ефективне використання ресурсів та досягнення беззбитковості.;

- метод балансування обґрунтовується на взаємозв'язку, створеному через формування умовного балансу між бажаними результатами підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу. Це охоплює реалізацію підприємницького проекту та відповідне ресурсне забезпечення для досягнення цільових показників;

- нормативний метод – проведення розрахунків включає в себе визначення показників за допомогою науково-обґрунтованих норм і стандартів; прогностичні показники формуються шляхом врахування відповідного ресурсного забезпечення та множення його на встановлені нормативи використання;

- метод дослідно-статистичного аналізу використовується у випадку, коли неможливо використати вже існуючі методи визначення запланованих показників. Цей підхід забезпечує проведення спеціальних наукових досліджень та експериментів з визначенням збору актуальних даних, які потім використовують для обчислення конкретних бізнес-планових показників.

Отже, призначення бізнес-плану не обмежується виключно залученням фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Він дозволяє сформувати нову траєкторію розвитку компанії, змодельовати систему управління бізнесом, підтримувати комунікації з постачальниками та споживачами продукції, виявляти перешкоди у реалізації бізнес-ідеї та знижувати ризики підприємницької діяльності.

Якість планування змін безпосередньо залежить від дотримання методології розробки бізнес-планів. Узагальнення досвіду підприємницької діяльності під час роботи над створенням та обґрунтуванням бізнес-плану компанії дає можливість виділити п'ять ключових стадій (рис. 1.2), які послідовно змінюють одна одну та комплексно описують шлях перетворення інвестиційного задуму у готовий проект, під реалізацію якого виділено фінансування.

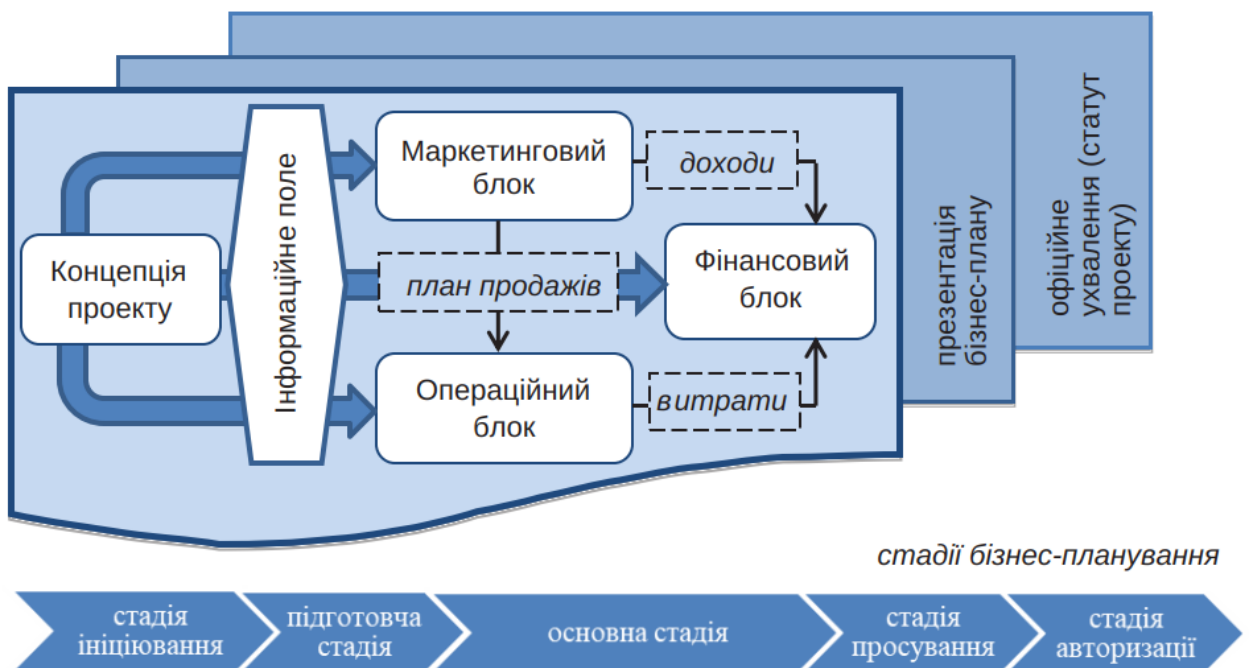


Рис. 1.2. Логіка процесу бізнес-планування розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка

1.2. Організаційні етапи розробки бізнес-плану.

Після етапу початкової розробки бізнес-плану настає підготовча стадія, на якій ще не розпочато формування документа та його структурних частин. Однак багато з отриманих результатів та матеріалів, які розробляються на цьому етапі, подальше використання знаходять у відповідних розділах бізнес-плану.

Перед тим як зануритися в цю тему, важливо розуміти, що етап передбачення розробки бізнес-плану віддзеркалює стратегічний хід. Під час цього етапу надходить та обробляється інформація, що передбачає підприємницький проект, його характеристики, сильні та слабкі сторони суб'єкта бізнесу, а також можливості та загрози зовнішньому середовищу. незалежно від того, формується мета реалізації проекту та розпочинаються шляхи та інструменти для їх досягнення. Фактично ці дії вписуються в стратегічне планування бізнес-процесів.

В економічних джерелах стратегію розглядають його як унікальну та вдумливо розроблену програму дій, спрямовану на досягнення важливих цілей суб'єкта підприємницької діяльності та ефективне виконання операцій. Сам стратегічний план виступає як потужний інструмент управління, формалізований для належного відображення гіпотез щодо майбутньої діяльності в непередбачуваному зовнішньому середовищі. Він служить основою для гнучкого балансування внутрішніх та зовнішніх аспектів підприємства. Для визначення стратегії необхідно проаналізувати поточне положення, включаючи опис зовнішнього середовища та визначення власної ролі в ньому, розробку напрямів подальшого розвитку, що включає в себе реалізацію підприємницького проекту, і скласти чіткий план дій для оптимального впровадження стратегічних ініціатив.

Подивімося на загальний внутрішній порядок стратегічного процесу на етапі підготовки бізнес-плану через призму рис. 1.3.

Як уже було відзначено, підготовчий етап тісно пов'язаний із

ключовими фазами стратегічного планування діяльності бізнес-суб'єкта і включає в себе такі етапи як: оцінка загального стану (проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу); формулювання місії (визначення філософії підприємницької діяльності); встановлення цілей та завдань підприємницької діяльності; розгляд стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії.

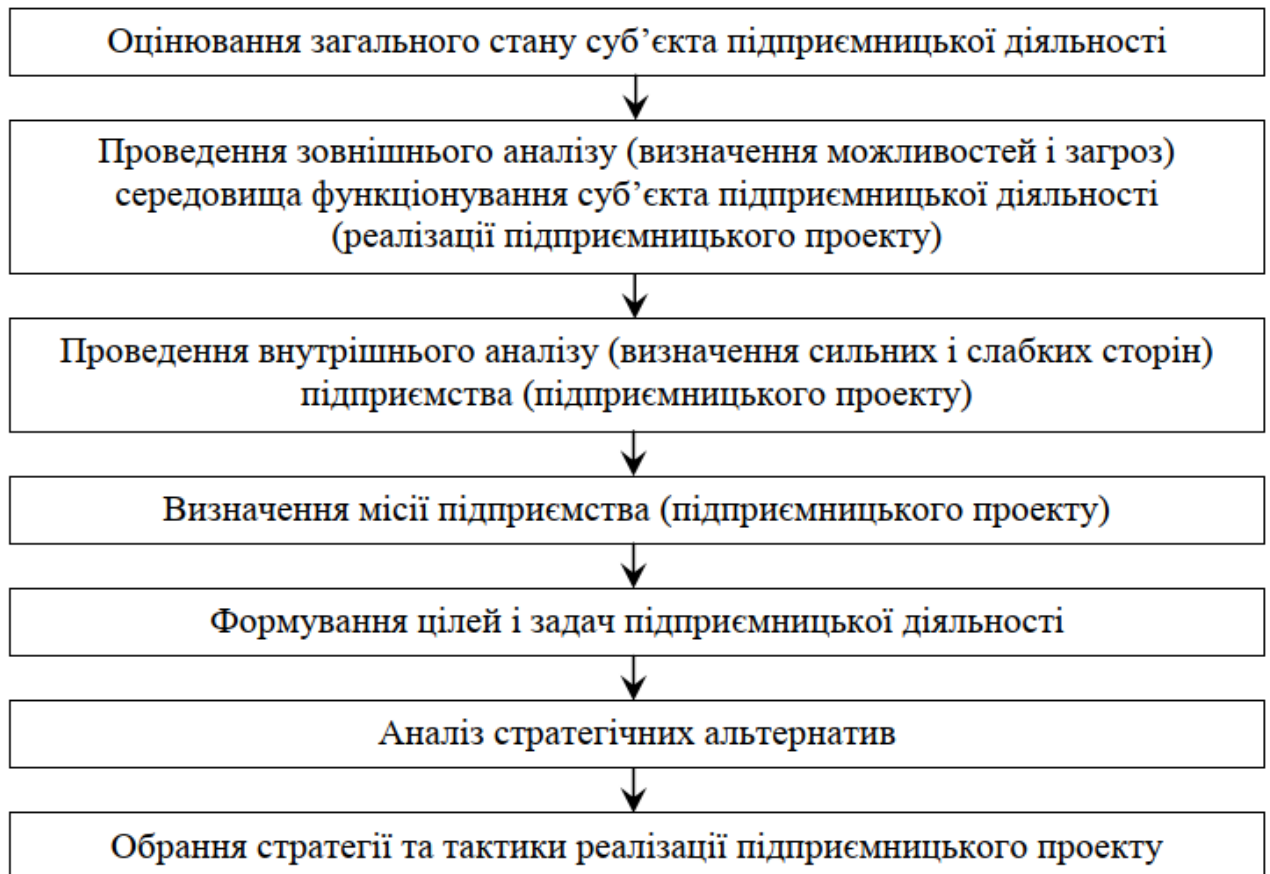


Рис. 1.3. Загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану

Побудовано автором за джерелами [55]

Успішне виконання підготовчої стадії розробки бізнес-плану може бути досягнуто через наступне проведення ряду етапів. Починаючи з формалізації ідей та визначення ключових цілей, проходження через відбір виконавців та розподіл обов'язків, складання детального плану виконання робіт і збору необхідної внутрішньої та зовнішньої інформації, цей процес також включає оформлення результатів стратегічного аналізу підприємницького проекту та їх обговорення з керівництвом. Наступні етапи

включають затвердження остаточних результатів, формулювання та основних цілей проекту, визначення стратегії та тактики його реалізації, а також прийняття рішення щодо розробки бізнес-плану.

Проведення зовнішнього аналізу оцінки факторів, які є невіддільними від суб'єкта підприємницької діяльності і належать до зовнішнього середовища. Ці умови, які суттєво впливають на результати господарювання, неможливо модифікувати суб'єктом бізнесу, проте вони є об'єктивно визначеними зовнішніми чинниками.

Завданням зовнішнього аналізу є визначення перспективних можливостей та негативних загроз, а також визначення ключових факторів успіху у вибраній сфері підприємницької діяльності. Серед переваг можна виділити оцінку загального стану підприємницького об'єкта, а також проведення зовнішнього аналізу умов функціонування бізнесу для визначення можливостей і ризиків при реалізації бізнес-проекту. Важливим етапом є внутрішня аналітична компанія, яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємницького проекту. Також одним з аспектів є визначення визначення компанії та формулювання цілей і завдань для розвитку підприємницької діяльності. Аналіз стратегічних альтернатив є необхідним компонентом цього процесу.

Реалізація підприємницького проекту включає в себе стратегічне та тактичне планування, яке враховує вплив зовнішнього середовища з метою сприяння досягненню бізнес-цілей. Зовнішні фактори, такі як умови та загрози, обмеження обмеження, які можуть вплинути на можливості суб'єкта підприємницької діяльності у досягненні рівня поставлених цілей. Для оцінки впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємницького проекту передусім необхідно систематизувати всі можливості факторів зовнішнього впливу, які вже ви зазнали або можуть реально повідомитися у майбутньому на виконання бізнес-проекту. Для передбачення цих факторів доцільно класифікувати їх за такими групами: макроекономічні (такі як динаміка промислового виробництва, розвиток сфери послуг, рівень інфляції

та безробіття, зміни доходів населення, відсоткові ставки, обмінні курси та інше); галузеві фактори (зміни в рівнях конкуренції, вимоги споживачів до якості товарів чи послуг, рівень заробітної плати та вплив цих чинників на доходність бізнесу, інші обсяги підприємницької діяльності); соціально-демографічні аспекти (зміни в демографічній структурі та зайнятості населення, поведінкових настроях тощо); державне регулювання (включаючи зміни в законодавстві щодо виробництва і збуту, системі оподаткування, ціноутворення, рекламній політиці тощо); техніко-технологічні зміни (можливості в удосконаленні існуючих технологій та виникненні нових); конкурентна боротьба; політичні аспекти; природні чинники; науково-технічний прогрес; психологічні впливи та інші фактори.

Спеціально відібрані аспекти впливу зовнішнього середовища систематизуються в спеціальній таблиці під назвою "Матриця оцінювання впливу загальноекономічних факторів на ефективність підприємницького проекту" (Додаток А). У даній таблиці для кожного фактора фіксується оцінка впливу на підприємницьку сферу, варіюючи, наприклад, від одного до п'яти. Після цього аналізу, з'являється можливість зробити висновки про можливі, які можуть виникнути, або якісь загрози, які можуть виникнути в результаті цього впливу. Оцінка факторів поточної ситуації на основі експертних висновків, які формуються з участю високопосадових осіб підприємства, споживачів товарів чи послуг, а також фахівців та аналітиків. Цей процес розкриває всі сили чинників, які впливають на реалізацію підприємницького проекту, а також визначають напрямки та ступінь впливу кожного з них. Необхідно мати на увазі, що окрім загальноекономічних аспектів, значущий вплив на впровадження підприємницького проекту виникає внаслідок галузевих факторів та активності конкурентів. Важливо врахувати ці складові під час проведення зовнішнього аналізу на етапі підготовчої фази розробки бізнес-плану.

Оцінка галузевих факторів виявляється трохи спрощеною задачею, погіршуючи їхню характеристику відносно легшого застосування, і вони мають більший зв'язок з унікальними аспектами підприємницької діяльності конкретного підприємства. До цих факторів слід розглядати кількість, розмірів та видів підприємств у галузі, динаміку основних економічних показників у сфері, витратомісткість виробництва, показник доходності, тенденції попиту на продукцію (послуги), доступність ресурсів у постачальників, а також особливості основних споживачів тощо.

Аналіз галузевих факторів дозволяє допомогти, на що варто звернути увагу вже на етапі підготовки бізнес-плану, щоб з'ясувати, що має сенс обирати галузь для підприємницької діяльності. Це визначається на таких аспектах, як темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції (або послуг), зміни в конкурентному середовищі, особливості перебігу життєвого циклу продукції, або навіть тенденції розвитку галузі, а також зміни в споживчих смаках та уподобаннях.

Крім того, проведення аналізу галузі дозволяє застосувати чинники значення успіху для обраного суб'єкта підприємницької діяльності, що дозволяє ефективно конкурувати на ринку. Ці ключові аспекти доступності та готовності підприємства до успішної взаємодії в конкурентному середовищі.

Крім того, серед таких параметрів можуть бути зазначені: розміри підприємства, обсяги реалізації, виробничі витрати, витрати на рекламу, зовнішність товарів та інші. Ці показники можуть представляти як кількісними (наприклад, собівартість однієї продукції, капітальні вкладення на одиницю продукції), так і якісні аспекти (якість продукції чи послуг, обслуговування клієнтів, зручність розташування підприємства тощо). У різних галузях підприємницької діяльності на певний період часу існує набір важливих чинників, які характеризують їхню специфіку та показники успішності. Однією з можливих загроз для реалізації підприємницького проекту є непередбачувана конкуренція. При аналізі зовнішніх факторів, що

впливають на бізнес, важливо виділити основні конкуренти, оцінити їхню силу та слабкі сторони, проаналізувати особливості їхньої продукції чи послуг за критеріями вартості, якості, зручності для клієнтів, ефективності маркетингу та рівня витрат на виробництво.

У літературі з економіки вже достатньо вивчено різноманітні підходи та методи аналізу конкурентоспроможності продукції та бізнес-суб'єкта. такі методи, як аналіз різниць, рангів, балів та графічний аналіз, широко використовуваний. Однак можна визначити, що складання матриці "Конкурентного профілю" є особливим чином і видається одним із найбільш зручних методів для визначення рівня конкурентоспроможності у підприємницькій діяльності (Додаток Б).

Використання цієї таблиці дозволяє налаштувати загальну кількість оцінок положення бізнес-суб'єкта в умовах конкурентної боротьби, забезпечуючи різні конкуренти, такі як лідери, суб'єкти із середньою ринковою позицією та аутсайдери, або ж у порівнянні з більшою групою наявності конкурентів.

Основу таблиці складає набір ключових факторів, що відповідають конкретному типу підприємницької діяльності. Розрахунок загального показника конкурентоспроможності через декілька етапів:

- кожному з аспектів конкурентоспроможності враховується конкретний ваговий коефіцієнт, який встановлюється в авторському бізнес-плані самостійно або на основі експертних оцінок. Цей коефіцієнт віддзеркалює значущість кожного аспекту з результатами досвіду, знань та особистих оцінок. Загальна сума вагових коефіцієнтів для всіх аспектів дорівнює 1;
- збирання інформації щодо основних суперників, а також проведення оцінювання, під час якого будуть враховані числові показники (наприклад, від 1 до 5) для кожного конкурента з кожного конкурентоспроможного фактора;
- шляхом множення оцінок на вагові коефіцієнти для кожного з

аспектів конкурентоспроможності формуються унікальні оціночні значення. Загальна сума отриманих значень за всіма факторами визначає комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності та кожного з його конкурентів. Результати розрахунків дозволяють не тільки визначити основних конкурентів та їх позицію в конкурентній боротьбі суб'єкта оцінки діяльності підприємства (за критерієм максимальної кількості набраних балів), а й оцінити рівень їх підходу.

Для ефективного відображення переваг та недоліків конкурентного потенціалу підприємства застосовують метод "еталону" (графічний підхід) (див. рис. 1.4).

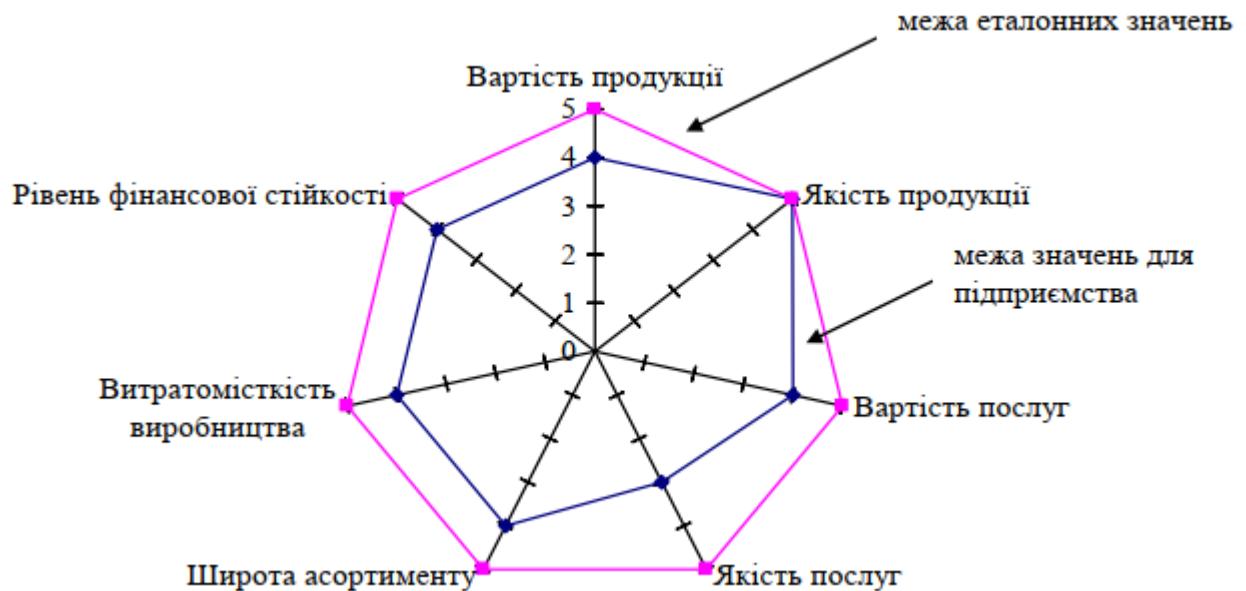


Рис. 1.4. ФОП Різничук І.Ф. Еталонне значення

Спростивши процес, слід застосувати напрямки оцінювання конкурентоспроможності, встановити максимальну (найкращу, еталонну) кількість балів і провести оцінку рівня досягнення за кожним напрямком.

Визначення переваг та недоліків відбувається в рамках внутрішнього аналізу стратегічного управління та включає оцінку факторів, що піддають вплив та контроль зі сторони суб'єкта підприємницької діяльності. Ці фактори обумовлені результатами його діяльності і є відображенням ефективності його функціонування або окремих дій.

Очевидно, що ключові аспекти підприємницької діяльності цього суб'єкта бізнесу представляють собою його слабкі сторони, які залишають його в не вигідному становищі з основними конкурентами.

Ілюстрація оцінки конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності через метод "еталону" (графічний підхід), що являється прикладом графічної інтерпретації даного методу.

Переваги виражаються в тих аспектах, де суб'єкт підприємницької діяльності переважає над конкурентами, будь то за конкурентними перевагами чи відмінними характеристиками.

Розглядаючи сильні та слабкі аспекти підприємницької діяльності суб'єкта, можна зробити висновки аналізу його конкурентоспроможності, зокрема за окремими компонентами, що впливають на конкурентоспроможність.

Розумно також провести внутрішній аналіз діяльності підприємства в усіх сферах його підприємницької діяльності, таких як: маркетинг, виробництво, система збуту та логістики, управління персоналом, фінансові ресурси, інноваційна діяльність, управлінська система тощо.

Для аналізу позитивних та негативних аспектів суб'єкта підприємницької діяльності можна використати балансовий підхід (табл. 1.1). Високий рівень успішності суб'єкта підприємницької діяльності у значному мірі обумовлений ефективним використанням якісних ресурсів та матеріалів, наявністю сучасного обладнання, відповідністю технологічним вимогам, професійному рівню персоналу та їх ставленням до роботи, а також вмінням впроваджувати технічні, технологічні та організаційні інновації. У підсумку результативність підприємницької діяльності суб'єкта відображається в показниках якості та результативності його діяльності.

Виявлені під час аналізу сильні та слабкі аспекти вказують на область, що вимагають найбільшої уваги при плануванні вдосконалення та на позитивні моменти, які слідують при формуванні стратегії та тактики впровадження підприємницького проекту.

Таблиця 1.1

Сильні та слабкі сторони суб'єкта підприємницької діяльності

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Переваги суб'єкта підприємницької діяльності за напрямками: – маркетинг; – виробництво; – організація праці; – інноваційна діяльність; – управління фінансовими ресурсами, ін.	1. Недоліки суб'єкта підприємницької діяльності за напрямками: – маркетинг; – виробництво; – організація праці; – інноваційна діяльність; – управління фінансовими ресурсами ін.
2. Унікальні знання та права власності	2. Недостатність володіння суб'єктом підприємницької діяльності інформацією щодо ефективної технології бізнесу, особливостей та вимог споживачів ін.
3. Наявність у суб'єкта підприємницької діяльності необхідних (в т.ч. унікальних) ресурсів та доступу до них	3. Відсутність необхідних ресурсів чи доступу до них

Побудовано автором за джерелами [43]

Висновки, отримані після проведення внутрішнього та зовнішнього аналізу, систематизуються в формі SWOT-матриці для подальшого дослідження проекту.

1.3. Особливості розробки стратегії бізнес-плану в сучасних підприємствах

Встановлення місії для суб'єкта підприємницької ініціативи (бізнес-проекту) та визначення його стратегічних завдань. Під поняттям місії суб'єкта підприємницької діяльності передбачається ключовий документ, в якому здійснюється напрям його економічної діяльності, що описує цільовий ринок або його сегмент, починаються основні принципи управління, формулюються перспективні цілі для досягнення задекларованих оцінок економічних, фінансових, соціальних та екологічних показників. Крім того, в документі виражається система суспільних та загальнолюдських цінностей. У цьому документі суб'єкт підприємницької діяльності розвивається як унікальна система, яка виробляє товари (послуги, роботи) для задоволення

потреб ринку. Також ця сутність являє собою соціальну організацію, де працівники мають можливість розвивати свої здібності та задовольняти свої потреби. Вона виступає конкурентом для інших виробників, а також є соціальною одиницею, що враховує інтереси всього суспільства.

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
■ ■ ■	■ ■ ■
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	
Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
■ ■ ■	■ ■ ■

Рис. 1.5. Приклад складання матриці “SWOT-аналіз проекту”

Побудовано автором за джерелами [44]

У бізнес-плануванні, розуміння ролі виявляється крайнє суттєвим, відсутність її правильного усвідомлення дозволяє розробнику бізнес-плану та його керівництво чітко розуміти цілі, які повинні бути досягнуті в процесі підприємницького проекту. Це продовжується в усвідомленні мети в різних ситуаціях, сприянні формуванню внутрішньо фірмової культури та створенню цільного та привабливого іміджу підприємства у зовнішньому середовищі його функціонування. Важливо відзначити економічну та соціальну роль у суспільстві, яке підприємство прагне виконувати. Далі місія або її елементи можуть послужити основою для визначення принципів інших розділів бізнес-плану, таких як маркетинг-план, при розробці рекламних та заходів бюджету на рекламу.

Отже, місія підприємства, яка подана в бізнес-плані, повинна включити опис таких компонентів:

1. продукти та послуги, які пропонує суб'єкт підприємницької

діяльності, враховуючи його характер діяльності в конкретному сегменті ринку;

2. клієнти, які набувають продукцію або послуги, що пропонують суб'єкт підприємницької діяльності;

3. область впливу, тобто ринки чи сегменти, на яких суб'єкт підприємницької діяльності буде активно боротися за конкурентні позиції;

4. аспекти забезпечення стійкості, що є основною економічною заставою, яку ставлять перед собою суб'єкт підприємницької діяльності;

5. ідеологія суб'єкта підприємницької діяльності, яка включає в себе основні шляхи, орієнтири та висновки цінності, до яких він прагне, а також важливі його функціонування та розвиток;

6. уявлення про особливості суб'єкта підприємницької діяльності включають в себе унікальні характеристики та конкурентні переваги, які ви розміщуєте його серед інших учасників і показують на новаторські, вдосконалені або оригінальні підходи до задоволення потреб споживачів.

Основними джерелами корпоративної місії є принципи, етика, ціннісні орієнтації, культура та філософія компанії. Воно виступає як основне правило поведінки, що відображає сукупність універсальних соціальних вимог до поведінки співробітників компанії.

Після місії визначають цілі суб'єкта бізнесу (підприємницького проекту). Ціль - це бажаний стан, мотивація або рушій поведінки в майбутньому. Це параметри виконання, на які спрямована бізнес-діяльність і досягнення яких залежить від місії бізнесу. На відміну від місій, цілі передбачають конкретні терміни досягнення, частіше мають внутрішньо фірмове спрямування, спрямовані на більш ефективне використання ресурсів і вимірюються конкретними числовими показниками.

Основні функції, які виконують цілі:

- ініціативи – порівняння стану, в якому знаходиться суб'єкт підприємницької діяльності, з тим, який він бажає досягти, що стимулює до активних дій;

- критерію прийняття рішення – це аналіз інформації, визначення варіантів та встановлення переваг у сфері підприємницької діяльності;
- інструменту управління – це рекомендації для дій та визначення шляхів розвитку у сфері підприємницької діяльності;
- координації – створення гармонійних взаємовідносин між особами, які приймають рішення, та узгодження функціонування різних підрозділів суб'єкта підприємницької діяльності;
- контролю – порівняння поточного стану показників функціонування суб'єкта підприємницької діяльності.

Рекомендується визначати стратегічні цілі суб'єкта підприємницької діяльності, зосереджуючись на наступних основних напрямках: позиція на ринку (включаючи частку ринку, обсяги доходу, розширення на нові ринки і т. д.); ступінь інноваційності; наявність та ефективне використання ресурсів; фінансова дохідність і прибутковість; ефективність управління; управління персоналом; соціальна відповідальність бізнесу.

Суб'єкту бізнесу рекомендується створювати стратегічні цілі, орієнтовані на різні напрями та сфери його діяльності. У цьому випадку він визначає стратегічні орієнтири, представлені конкретними показниками, для всіх аспектів господарювання, таких як маркетинг, інновації, виробництво, комерційна діяльність, соціальні і інші сфери. Однак існують інші підходи до формулювання стратегічних цілей підприємницької діяльності. Наприклад, цілі можуть визначатися лише для найбільш пріоритетних напрямів (завоювання ринку, ефективність функціонування, економічна безпека тощо). Цілі також можуть бути сформульовані в певній послідовності або на основі загальних цілей підприємства визначатися часткові цілі його функціональних підрозділів, що конкретизують та деталізують завдання структурних одиниць чи бізнес-одиниць.

Процес формулювання цілей включає кілька етапів: визначення цілей, аналіз можливостей для їх реалізації, вибір, планування заходів, впровадження на практиці, огляд і коригування. Однак на етапі підготовки

бізнес-плану рекомендується створити дерево цілей, орієнтоване на основні напрями підприємницької діяльності. Це включає формулювання стратегічних та тактичних цілей та визначення завдань для їх досягнення. На рисунку 1.6 наведено спрощений приклад побудови дерева цілей суб'єкта підприємницької діяльності.

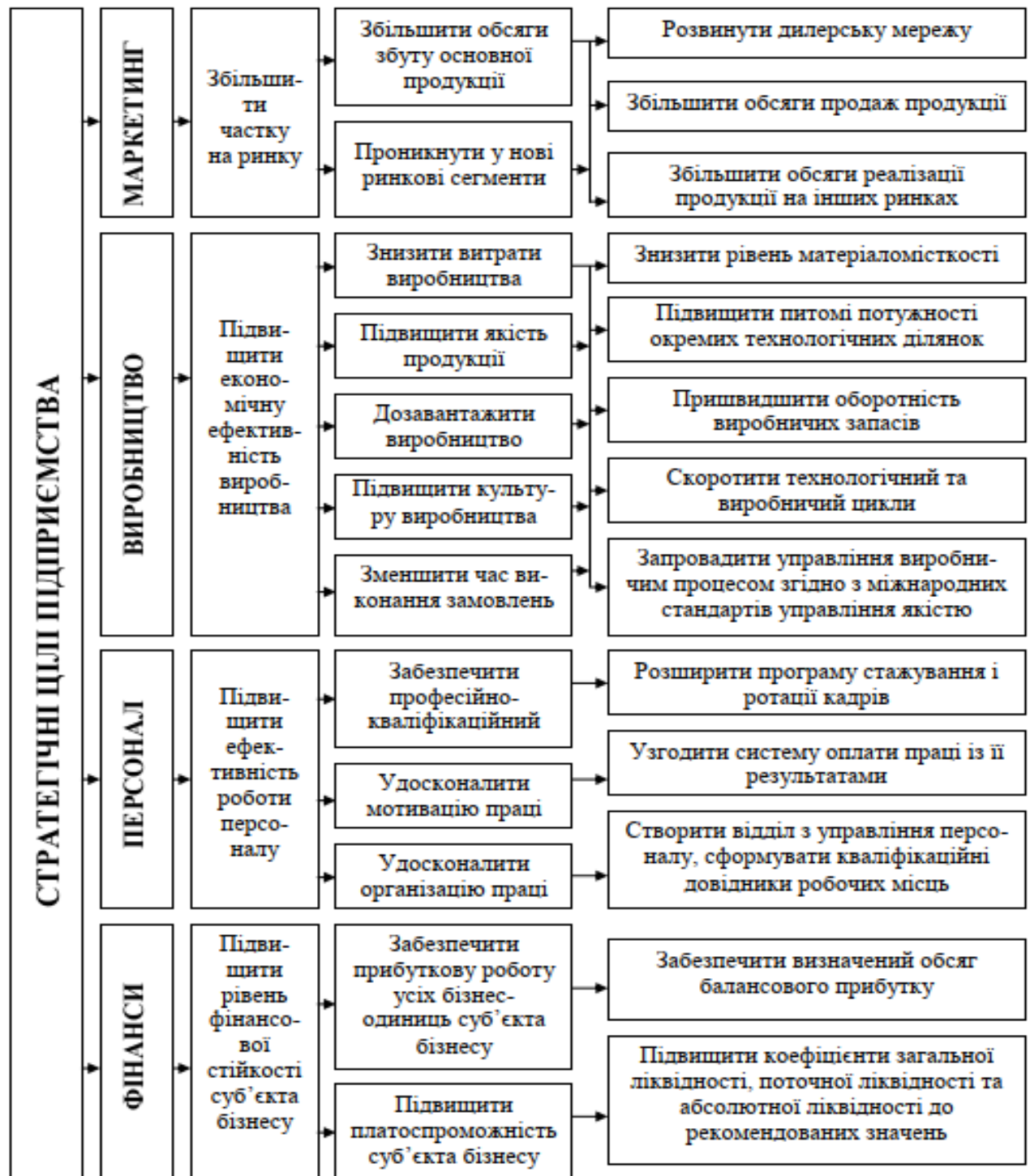


Рис. 1.6. Приклад побудови дерева цілей суб'єкта підприємницької діяльності

Досягнення цілей стає можливим лише за умови врахування визначених обмежень. Зовнішніми факторами, що обмежують, можуть бути законодавчі норми, інфляція, активність конкурентів, зміни в економічній ситуації та рівень доходів населення, фінансовий стан дебіторів тощо. Внутрішні обмеження включають в себе принципи суб'єкта підприємницької діяльності, рівень витрат, виробничі потужності, ефективність маркетингу та управлінського персоналу, а також різноманітні диспропорції.

Особливу увагу слід приділити коректному формулюванню цілей суб'єкта підприємницької діяльності. Відповідно сформульовані цілі мають відповідати таким критеріям: бути конкретними, чітко визначеними та вимірюваними (наприклад, збільшити обсяг продажів на 10% протягом двох років); мати орієнтацію у часі, тобто точно вказувати не лише на те, що суб'єкт підприємницької діяльності хоче досягнути, а й коли це має бути досягнуто; бути реалістичними та досяжними, не перебільшуючи можливостей суб'єкта підприємницької діяльності; бути непротічними, узгодженими та взаємопов'язаними.

Досягнення однієї цілі не повинно виключати можливість досягнення інших цілей суб'єкта підприємницької діяльності; бути офіційно сформульованими письмово і т. д. Після визначення стратегічних цілей підприємства, важливо розробити унікальний підхід для досягнення цих цілей. Слід зауважити, що існує багато різних шляхів досягнення цієї самої мети. Таким чином, на етапі підготовки бізнес-плану слід проаналізувати різноманітні стратегічні альтернативи та звернути той варіант, який найбільш ефективно відповідає унікальним особливостям та потребам підприємства.

Процедура аналізу та вибору стратегічних варіантів для реалізації підприємницького проекту включає наступні етапи:

1. створення комплексної стратегії, що охоплює всі аспекти бізнесу (портфельної), для досягнення глобальних цілей підприємства;
2. розкриття функціональних стратегій, що визначають способи та підходи до досягнення конкретних завдань та методи при виконанні функцій

у рамках стратегічного плану підприємства;

3. розробка стратегії для бізнесу, що націлена на досягнення конкурентних переваг, включає в себе визначення унікальних підходів і тактик для виходу підприємства на передові позиції в ринковому середовищі.

Загальна стратегічна концепція, або портфельна, може виступати як унікальний стратегічний план, спрямований на досягнення довгострокових цілей у підприємницькій діяльності або окремих стратегічних одиницях бізнесу. У межах цього плану здійснюються заходи щодо глобального розвитку конкретних та стратегічних підрозділів, стратегічного положення компаній у галузі, тактики взаємодії з конкурентами, зміцнення позицій на ринку та в інших сферах, а також різні аспекти її еволюції.

Стратегічний шлях розвитку суб'єкта підприємницької діяльності, а також його стратегічних бізнес-одиниць, можуть бути сформовані шляхом створення комбінованої, диверсифікованої, інтегрованої або концентрованої стратегії. Одночасно суб'єкт підприємницької діяльності може вибрати конкретну стратегію, враховуючи темпи розвитку: скорочення масштабів діяльності, збереження, обмежене розширення або швидке зростання.

Функціональні стратегії спрямовані на створення стратегічного плану для кожної сфери діяльності підприємства, охоплюючи такі напрямки, як маркетинг, виробництво, комерційна діяльність, інновації, фінанси, кадрова політика та інші.

Бізнес-стратегія, також відомо як ділова чи конкурентна стратегія, представляє собою керівний курс суб'єкта підприємницької діяльності, спрямований на досягнення успіху в реалізації підприємницького проекту та розвитку стратегічних підрозділів та всіх бізнес-процесів. Проектування бізнес-стратегії фактично означає конкретизацію конкурентної позиції та вибір належного типу стратегічної альтернативи розвитку підприємства для окремих сфер його діяльності (бізнес-галузей, стратегічних зон господарювання).

Майклом Портером (рис. 1.5) визначено різні стратегії підприємства

для досягнення конкурентних переваг на ринку:

1. досягнення провідної позиції шляхом оптимізації виробничих витрат;
2. забезпечення великої різновидності продукції через диференціацію;
3. реалізація стратегії фокусування на конкретному ринковому сегменті та спрямування уваги суб'єкта підприємницької діяльності на цьому визначеному сегменті.

		Конкурентні переваги суб'єкта підприємницької діяльності	
		Найбільш низькі затрати	Унікальність товару (послуги)
Ринок товарів (послуг)	Увесь ринок чи його більша частина	Стратегія контролю над витратами	Стратегія диференціації
		Стратегія фокусування	
	Сегмент ринку (ринкова ніша)	Фокус витрат	Фокус диференціації

Рис. 1.6. Типи бізнес-стратегій забезпечення конкурентної переваги суб'єкта підприємницької діяльності на ринку за М. Портером

Побудовано автором за джерелами [37]

Стратегія управління витратами базується на зменшенні витрат суб'єкта підприємницької діяльності в порівнянні з витратами конкурентів. Завдяки більш низьким витратам суб'єкт підприємницької діяльності може досягти необхідного рівня прибутку, навіть якщо його ціни нижчі, ніж у конкурентів. Ці низькі ціни можуть виступати бар'єром для нових конкурентів. Важливо зауважити, що стратегія управління витратами є ефективною в умовах, коли покупці чутливі до змін цін, конкуренти також реагують на зміни цін, і суб'єкт бізнесу має реальні можливості регулювання обсягів продажів та масштабів виробництва продукції.

Стратегія диференціації спрямована на поставку на ринок товарів (послуг), які володіють такими характеристиками, що роблять їх більш привабливими для споживачів, ніж продукція конкурентів. Існує ряд

факторів, які впливають на вибір підприємця щодо стратегії диференціації, але ключовим серед них є наявність унікальних характеристик продукції (послуг), які привертають споживачів, таких як висока якість, високий рівень обслуговування клієнтів, інноваційність продукції, або позитивний імідж суб'єкта бізнесу.

Основна ідея стратегії фокусування полягає в усвідомленні, що кожен ринок складається з різних сегментів. Якщо суб'єкт підприємницької діяльності може забезпечити виробництво та реалізацію продукції (послуг), яка відповідає унікальним вимогам конкретних сегментів ринку і робить це ефективніше, ніж конкуренти, це дозволяє підприємству збільшити свою частку на ринку. Процес розробки стратегії фокусування включає в себе:

1. Вибір одного чи кількох конкретних сегментів ринку, який може включати орієнтацію на певну групу споживачів, обмежений асортимент продукції або конкретний географічний ринок. Це може бути визначено як обрання ринкової ніші.

2. Визначення специфічних потреб, бажань і інтересів споживачів в цьому сегменті ринку.

3. Пошук більш ефективних способів задоволення цих конкретних потреб споживачів, перевершуючи конкурентів. Це може бути досягнуто шляхом контролю над витратами або за допомогою диференціації. Таким чином, стратегія фокусування може бути виконана в двох варіантах: фокус на витрати або фокус на диференціацію, обмежених вузькими сегментами ринку.

Щодо стратегічного напрямку, такого як диференціація, існує чотири основні види бізнес-стратегій (рис. 1.7).

Залежно від рівня глобалізації чи ступеня диференціації конкретного бізнесу, розрізняють стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації в межах конкретного виду підприємницької діяльності.

Малі бізнеси, які розпочинають свою діяльність в обмеженому сегменті ринку, зазвичай використовують стратегії вузької спеціалізації. Спеціалізація

може охоплювати один чи кілька аспектів бізнесу.

	Весь ринок зауважує і оцінює унікальність пропозиції	Певний сегмент ринку зауважує і оцінює унікальність пропозиції	
Цінність і ціна перевищують стандартну пропозицію	<i>Стратегія вдосконалення</i>	<i>Стратегія спеціалізації</i>	Позитивна відмінність пропозиції
Цінність і ціна поступаються стандартній пропозиції	<i>Стратегія здешевлення</i>	<i>Стратегія звуження</i>	Негативна відмінність пропозиції
	Сегментація викликається пропозицією	Вже існуюча сегментація викликає пропозицію	

Рис. 1.7. Види бізнес-стратегій диференціації суб'єкта підприємницької діяльності

Побудовано автором за джерелами [27]

Стратегія диверсифікації означає розвиток бізнес-проекту одночасно у кількох його секторах, галузях чи сферах та на різних ринках. Диверсифікація полягає в розширенні звичайного напрямку діяльності суб'єкта бізнесу шляхом введення нової продукції (послуг) в нові сектори, на нові сегменти ринку або розширення діапазону діяльності за іншими ознаками в межах підприємницької діяльності.

Щодо конкурентної позиції у бізнесі, розрізняють такі стратегії: лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка у галузі. З точки зору розвитку конкретної підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу (враховуючи основні етапи життєвого циклу бізнесу, галузі чи окремого продукту), виділяють такі бізнес-стратегії: зростання, стабілізація, скорочення і ліквідація бізнесу.

Стратегії стабілізації спрямовані на утримання підтримки певного бізнес-проекту, особливо коли передбачається стійкий попит на продукцію за прогнозами та оцінками експертів, що забезпечить стабільність ринку та

надасть можливість збирати фінансові ресурси для майбутніх стратегій зростання.

Щодо стратегій зростання, вони включають два основних типи стратегічних завдань: розширення операцій (бізнесу), яке в перспективі повинно бути прибутковим, навіть якщо спочатку ці дії можуть бути не дуже ефективними з економічної точки зору; пожвавлення основної діяльності суб'єкта бізнесу, використовуючи внутрішні резерви та можливості. Таким чином, стратегія зростання або позитивного ділового розвитку стосується процесу розширення та збільшення масштабів підприємницької діяльності, спрямованих на задоволення ринкового попиту, створення нових сфер в рамках конкретного бізнес-проекту та підтримання ініціатив для розвитку бізнес-проекту.

Отже, стратегії позитивного розвитку суб'єкта підприємницької діяльності можуть бути реалізовані через такі напрями: зміцнення позицій на ринку; розширення ринку; розвиток продукту суб'єкта підприємницької діяльності; диверсифікація в межах бізнесу (щодо продукту чи ринку). Ці стратегічні можливості можна відобразити на рис. 1.8.

		Ринки	
		Існуючі	Нові
Товари	Існуючі	1. Стратегія "вдосконалюй те, що вже робиш"	2. Стратегія розвитку ринку
	Нові	3. Стратегія розробки нових товарів	4. Стратегія диверсифікації

Рис. 1.8. Матриця стратегій розвитку суб'єкта підприємницької діяльності за товарами (ринками)

Побудовано автором за джерелами [43]

Стратегію, спрямовану на підтримку існуючих продуктів та ринків, визначають як метод економії на витратах. Цей підхід обирається тими суб'єктами підприємницької діяльності, чий ринок продовжує розвиватись або ще не досягнув насичення. Суб'єкт підприємницької діяльності прагне

розширити збут товарів, виготовлених для традиційних ринків, за допомогою стратегічних заходів, таких як встановлення конкурентоспроможних цін, наступальна реклама чи інтенсифікація маркетингових заходів.

Стратегія, орієнтована на розвиток ринку, полягає у створенні нових ринків для продукції (послуг), яка вже присутня на ринку протягом тривалого періоду. Ефективність цієї стратегії проявляється, коли суб'єкт підприємницької діяльності прагне розширити свій ринок шляхом: входження на нові географічні ринки; завоювання нових ринкових ніш, які ще не насичені попитом; пропозицій для існуючих товарів (послуг) та активізації рекламних кампаній; освоєння нових сегментів ринку, де виявляються нові можливості застосування відомої продукції.

Стратегія, яка спрямована на створення нових продуктів для існуючих ринків, включає зусилля суб'єкта підприємницької діяльності у напрямку розробки нових або модифікованих товарів (послуг) вищої якості, а також їх ефективної реалізації серед лояльно налаштованих клієнтів.

Перехід до різноманітності в діяльності відбувається шляхом уникнення більшої залежності підприємства від окремого стратегічного сектору чи асортименту продукції. Цей підхід також актуальний, коли підприємство планує вийти з ринку, який переживає зниження або переходить на етапі застою. Важливо відзначити, що стратегія різноманітності включає розробку нових товарів та завоювання нових ринків, що робить її найбільш високоризикованою.

Основні стратегії є альтернативами загальної стратегії, що піддаються перевірці відповідності цілям суб'єкта підприємницької діяльності та порівнюються з етапами життєвого циклу продукції, запиту та технології.

Паралельно плануються стратегічні завдання, які вимагають рішення під час досягнення поставлених цілей. Встановлюються часові рамки для вирішення завдань на різних етапах та використання потреби в ресурсах. Щодо стратегій росту, можна розглядати їх у контексті інтенсивного росту, інтеграційного росту та диверсифікаційного росту (рис. 1.9).



Рис.1.9. Стратегії росту суб'єкта підприємницької діяльності

Побудовано автором за джерелами [32]

Великий досвід у розробці стратегій доводить, що у сфері підприємництва рідко коли обирають лише один напрямок. Найбільш розширеною практикою є використання комбінації різних стратегій, при цьому послідовність їх впровадження забезпечується значущістю та очікуваними результатами для кожного з них.

Після вибору стратегії підприємець повинен розробити унікальний план для впровадження свого проекту. На рисунку 1.10 можна виділити два найбільш розширені підходи до тактики у сфері підприємницької діяльності, враховуючи конкретний характер заходів.

Ефективніше використання наступної стратегії може бути досягнуто, якщо суб'єкт підприємницької діяльності взаємодіє з економічними аспектами для оптимізації ресурсів. Одночасно з цим він активно застосовує маркетингові методи, досліджує та завойовує нові сегменти, встановлює конкурентоспроможні ціни на свою продукцію (послуги), вкладає витрати на підвищення виробництва, його модернізацію, оновлення основних засобів і впровадження передових технологій.

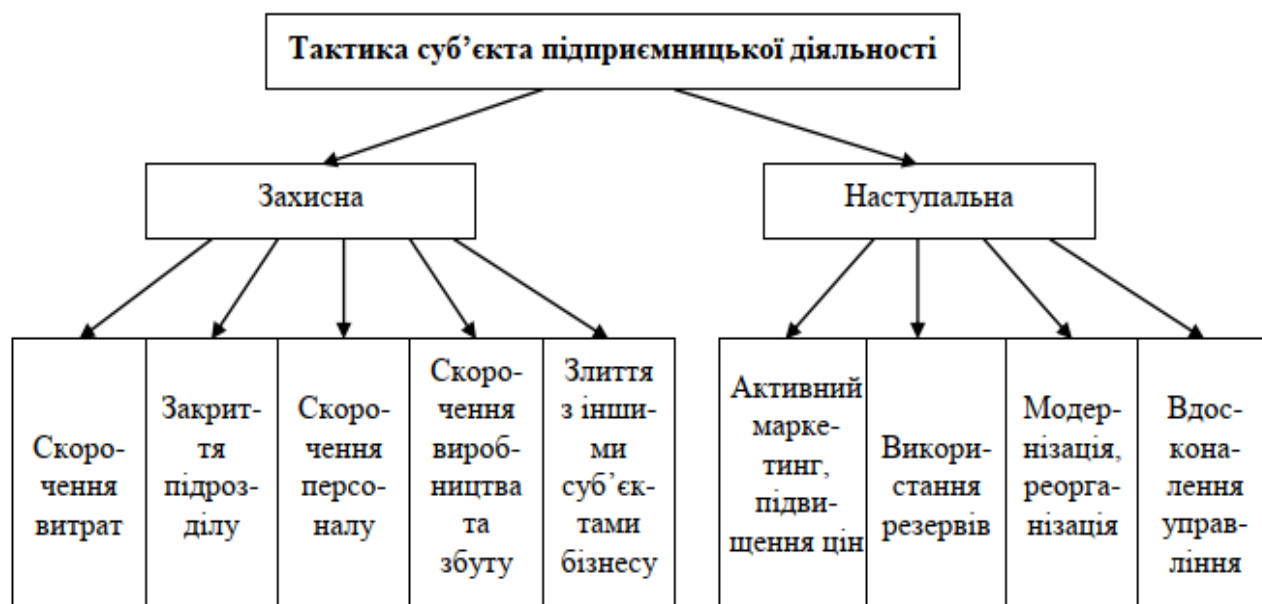


Рис.1.10. Набір заходів у межах захисної та наступальної тактик функціонування суб'єкта підприємницької діяльності на ринку

Побудовано автором за джерелами [32]

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ І ТЕНДЕНЦІЇ ВИРОБНИЦТА КОРМОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Тенденції виробництва кормових сумішей в Україні

Агропромисловий комплекс вважається одним із ключових секторів національної економіки, де під час передвоєнного періоду середньорічна частка утвореної валової доданої вартості становила 12,4% (згідно з табл. 2.1), а його внесок до загального ВВП України складав 9,3%.

Таблиця 2.1

Динаміка валової доданої вартості аграрного виробництва

Роки	Усі види економічної діяльності (у фактичних цінах), млн. грн..	У тому числі сільське господарство, млн. грн..	Питома вага у загальному обсязі валової доданої вартості, %
2010	992175	82948	8,4
2015	1689387	239806	14,2
2018	3017896	360998	12,0
2019	3421628	356563	10,4
2020	3626725	393077	10,8
2021	4691619	580519	12,4

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

Згідно з аналізом статистичних даних, у 2021 році частка виробництва сільськогосподарської продукції нефінансовими корпораціями та сектором загальнодержавного управління зросла на 29,8 відсоткових пунктів порівняно з 2000 роком, піднімаючись з 38,2% до 68% загального обсягу виробництва в

сільському господарстві. В той же час питома вага виробництва аграрної продукції домашніми господарствами зменшилася на 29,8 відсоткових пунктів, знижуючись із 61,8% до 32% від загального виробництва в сільському господарстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка випуску аграрної продукції в Україні

Роки	Загальний обсяг (у фактичних цінах), млн. грн.	У тому числі			
		не фінансові корпорації і сектор загальнодержавного управління		у загальному	
		млн. грн.	частка, %	млн. грн.	частка, %
2000	54259	20735	38,2	33524	61,8
2005	92540	36273	39,2	56267	60,8
2010	189405	94630	50,0	94775	50,0
2015	544206	327346	60,2	216860	39,8
2018	847587	532683	62,8	314904	37,2
2019	842767	531465	63,1	311302	36,9
2020	892852	566248	63,4	326604	36,6
2021	1366456	928917	68,0	437539	32,0

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

Протягом періоду з 2013 до 2020 року відзначено зростання питомої ваги обсягу виробленої продукції суб'єктів господарювання в аграрному секторі, збільшившись на 1,8 відсоткових пункти, або від 7,2% до 9% загального обсягу економічної діяльності в Україні. Протягом цього періоду частка виробництва готових кормів для тварин в структурі Агро продукції майже залишалася незмінною, становлячи у 2020 році 3,2% (порівняно з 3,1% у 2013 році) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в аграрному секторі

Роки	Усі види економічної діяльності (у фактичних цінах), млн. грн..	У тому числі сільське господарство, млн. грн..	Виробництво готових кормів для тварин, млрд. грн.
2013	2593,3	187,8	6,0
2014	2885,6	276,6	7,2
2015	3449,9	402,2	25,4
2016	4217,8	456,9	10,3
2017	5328,9	503,3	10,7
2018	6207,7	591,1	13,6
2019	6981,9	613,6	18,0
2020	7294,4	656,9	20,2

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

Протягом періоду з 2010 по 2021 роки відбулося збільшення частки обсягу реалізованої аграрної продукції на 3,4 відсоткових пункти, що призвело до зростання від 2,6% до 6% в загальному обсязі реалізованої продукції в усіх галузях економічної діяльності. У той же час, питома вага обсягу реалізованих кормів для тварин в аграрному виробництві скоротилася на 6,7 відсоткових пункти, знизившись з 9,1% до 2,4% в обсязі реалізованої продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка обсягу реалізованої аграрної продукції

Роки	Усі види економічної діяльності (у фактичних цінах), млн. грн..	У тому числі сільське господарство, млн. грн..	Виробництво готових кормів для тварин, млрд. грн.
2010	3692,6	97,7	8,9
2011	4302,6	122,1	10,5
2012	4563,8	159,6	11,2
2013	4437,3	158,2	6,0
2014	4609,0	210, 2	7,4
2015	5716,4	357,4	19,7
2016	6877,1	397,3	15,7
2017	8467,0	447,5	11,9
2018	10148,8	516,2	14,7
2019	10725,4	550,1	18,6
2020	11285,6	602,0	21,0
2021	15240,1	910,3	22,2

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

Розрахунки вказують на те, що в період з 2013 по 2020 роки частка доданої вартості за витратами виробництва в аграрному секторі підприємств зросла на 1,8 відсоткових пункти, піднявшись з 6,5% до 8,3% загальнонаціональної доданої вартості в усіх галузях економічної діяльності. Натомість, питома вага доданої вартості за витратами виробництва готових кормів зменшилася на 0,5 відсоткових пунктів, знижившись з 1,9% до 1,4% загальної доданої вартості у сільському господарстві (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання в
аграрному секторі**

Роки	Усі види економічної діяльності (у фактичних цінах), млн. грн.	У тому числі сільське господарство, млн. грн..	Виробництво готових кормів для тварин, млрд. грн.
2013	1038,4	67,3	1,3
2014	1293,6	123,5	1,8
2015	1396,3	179,1	8,8
2016	1805,6	181,7	2,9
2017	2257,3	189,9	1,9
2018	2510,7	195,3	2,9
2019	2973,6	200,5	3,9
2020	3140,9	260,2	3,7

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

Виявлено, що в період до початку війни спостерігалось значуще зростання кількості прибуткових аграрних підприємств. Питома вага таких підприємств в аграрному секторі збільшилася на 13,2 відсоткових пункти за період з 2010 по 2020 роки, досягнувши 83,1% від загальної кількості підприємств. Водночас відсоток аграрних підприємств, які зазнали збитків, скоротився на 13,5 відсоткових пунктів або з 30,4% до 16,9% загальної кількості підприємств за всіма галузями економічної діяльності. Зазначимо, що рівень агропромислового комплексу за цей період зменшився на 3,6 відсоткових пункти (з 17,5% до 13,9%). У той же час за 2010–2021 роки відзначено зростання рентабельності від операційної діяльності підприємств у галузі сільського господарства на 17,4%, а виробництва готових кормів для

тварин — на 4% (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рівень рентабельності операційної діяльності, %

Роки	Усі види економічної діяльності (у фактичних цінах), млн. грн..	У тому числі сільське господарство, млн. грн..	Виробництво готових кормів для тварин, млрд. грн.
2010	4,0	24,4	1,9
2011	5,9	24,7	1,1
2012	5,0	22,8	1,6
2013	3,9	11,7	2,6
2014	-4,1	21,4	-0,9
2015	1,0	43,0	0,9
2016	7,4	33,6	2,5
2017	8,8	23,2	5,5
2018	8,1	18,9	5,7
2019	10,2	19,8	7,7
2020	6,2	19,1	5,6
2021	12,6	41,8	5,9

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

В результаті аналізу статистичних даних виявлено, що протягом періоду з 2010 по 2021 роки спостерігалось зменшення кількості активних суб'єктів господарювання в аграрному секторі на 10,6%. Водночас частка сільськогосподарських підприємств майже не зазнала змін і у 2021 році становила 3,3% від загальної кількості суб'єктів господарювання у всіх галузях економічної діяльності. Протягом розглянутого періоду відзначено збільшення кількості підприємств, що займаються виробництвом готових

кормів для тварин, на 5,8% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Кількість діючих суб'єктів господарювання в аграрному секторі

Роки	Усі види економічної діяльності (у фактичних цінах), млн. грн..	У тому числі сільське господарство, млн. грн..	Виробництво готових кормів для тварин, млрд. грн.
2010	2184105	72697	521
2011	1701797	56197	447
2012	1600304	62878	471
2013	1722251	65238	520
2014	1932325	67967	543
2015	1974439	70721	600
2016	1865631	66837	557
2017	1805144	69536	579
2018	1839672	69596	553
2019	1941701	68675	557
2020	1973652	67121	540
2021	1956320	64960	551

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

У період з 2010 по 2021 роки відзначено зменшення чисельності працівників у сільському господарстві на 29,3%, а також у виробництві готових кормів це зниження становило 11,8%. Кількість найманих працівників в аграрному секторі скоротилася на 29,9%, а у сфері виробництва готових кормів для тварин спостерігалася аналогічна тенденція, зменшившись на 11,8% (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Кількість зайнятих і найманих працівників у суб'єктів господарювання
з виробництва кормів**

Роки	Кількість зайнятих		Кількість найманих працівників	
	Сільське господарство	Виробництво готових кормів для тварин	Сільське господарство	Виробництво готових кормів для тварин
2010	723390	8050	656527	7716
2011	664502	8460	645012	8202
2012	666761	8600	636096	8288
2013	645224	6911	593341	6605
2014	654722	6204	598602	5865
2015	563859	7118	510330	6708
2016	577807	5974	523898	5616
2017	556527	6142	501033	5774
2018	549254	5848	493607	5504
2019	537188	6560	485917	6170
2020	509959	7213	462976	6906
2021	511098	7100	460015	6804

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

До виникнення конфлікту в Україні відзначалася тенденція зростання інвестицій у розвиток аграрного сектору. Протягом періоду з 2010 по 2021 рік відбулося збільшення частки капітальних вкладень у сільське господарство на 4,1 відсоткових пункти, з підняттям відсотка з 6% до 10,1% від загальної суми капітальних інвестицій у всіх галузях економічної діяльності (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка капітальних інвестицій у розвиток аграрного сектору України

Роки	Усі види економічної діяльності (у фактичних цінах), млн. грн..	У тому числі сільське господарство, млн. грн..	Питома вага у загальному обсязі капітальних інвестицій, %
2010	180575,5	10817,7	6,0
2011	241286,0	16140,9	6,7
2012	273256,0	18564,2	6,8
2013	249873,4	18388,1	7,3
2014	219419,9	18175,0	8,4
2015	273116,1	29309,7	10,7
2016	359216,1	49660,0	13,8
2017	448461,5	63400,7	14,1
2018	578726,4	65059,4	11,2
2019	623978,9	58555,4	9,4
2020	508217,0	50189,4	9,9
2021	673899,3	67992,6	10,1

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

Основними економічними показниками експлуатації підприємств в агропромисловому комплексі є витрати на корми та вартість приросту. Згідно з даними, наданими Державною службою статистики України, витрати на комбікорми в господарствах усіх категорій зменшилися на 46,8% у 2021 році порівняно з 1990 роком. Зокрема, на сільськогосподарських підприємствах це зменшення склало 45,2%, а в господарствах населення - 66,8%. Водночас, частка витрат на комбікорми в господарствах усіх категорій зросла на 15,8 відсоткових пунктів, або від 14,6% до 30,4% від загальних витрат на корми

всіх видів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Витрати кормів на годівлю сільськогосподарських тварин,

тис. т корм. од

Роки	Господарства усіх категорій		У тому числі			
			сільськогосподарські підприємства		господарства населення	
	корми усіх видів	з них комбікорми	корми усіх видів	з них комбікорми	корми усіх видів	з них комбікорми
1990	103562	15156	78209	14040	25353	1116
2000	42513	2258	15951	996	26562	1262
2005	37481	2934	11790	2633	25691	1301
2010	33874	5707	11774	4837	22100	870
2011	33659	5755	11484	4928	22175	827
2012	34093	6206	11953	5356	22140	850
2013	34644	6413	12234	5663	22410	750
2014	32515	6245	11795	5655	20720	590
2015	30987	6440	11857	5920	19130	520
2016	30439	6822	11739	6326	18700	496
2017	29738	6881	11468	6411	18270	470
2018	29986	8819	12376	8359	17610	460
2019	29612	9115	12862	8735	16750	380
2020	27788	8730	12188	8360	15600	370
2021	26541	8060	11804	7690	14737	370

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

Протягом періоду, що досліджувався, відзначається тенденція до зменшення витрат на корми для виробництва одиниці продукції у тваринницькій галузі.

Усі категорії господарств відзначаються скороченням витрат на корми для досягнення приросту у тваринництві. Зафіксовано зменшення витрат на 29,3% на один центнер приросту великої рогатої худоби, на 34,6% у випадку свиней, на 31,9% у виробництві молока та на 3,5% на одну умовну голову великої худоби (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Витрати кормів усіх видів на виробництво одиниці продукції
тваринництва та у розрахунку на одну умовну голову великої рогатої
худоби, ц корм. од.**

Роки	На один центнер			На одну умовну голову великої рогатої худоби
	приросту великої рогатої худоби	приросту свиней	виробництва молока	
1990	11,73	7,92	1,41	32,50
2000	8,88	9,05	1,33	29,63
2005	9,94	8,25	1,04	32,42
2010	10,98	7,26	1,02	31,01
2011	10,73	7,06	1,01	30,87
2012	11,17	6,82	0,98	31,35
2013	11,51	6,35	0,99	30,85
2014	11,93	6,28	0,97	30,53
2015	10,03	5,99	0,96	30,78
2016	9,89	5,79	0,96	31,23
2017	10,39	5,35	0,94	31,18
2018	9,26	5,64	0,91	31,97
2019	9,18	5,38	0,90	31,93
2020	8,52	5,23	0,87	31,29
2021	8,29	5,18	0,96	31,35

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

Подібні тенденції спостерігаються і на аграрних підприємствах. За останній 31 рік витрати на корми для отримання одного центнера приросту великої рогатої худоби зменшилися на 2,7%, у випадку свиней цей показник

склав 53,3%, виробництва молока — 41,5%, а вартість кормів на одну умовну голову великої худоби знизилася на 11,7% (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Витрати кормів усіх видів на виробництво одиниці продукції
тваринництва та у розрахунку на одну умовну голову великої рогатої
худоби, ц корм. од.**

Роки	На один центнер			На одну умовну голову великої рогатої худоби
	приросту великої рогатої худоби	приросту свиней	виробництва молока	
1990	13,53	9,85	1,47	32,50
2000	16,73	17,90	1,63	25,51
2005	15,89	8,97	1,31	30,15
2010	14,98	5,37	1,16	25,99
2011	14,98	5,37	1,16	25,99
2012	15,52	5,39	1,09	26,78
2013	14,97	2,62	1,06	25,60
2014	15,05	4,57	1,02	25,08
2015	14,80	4,46	1,00	26,46
2016	14,74	4,31	0,97	27,32
2017	14,34	4,31	0,94	27,26
2018	12,06	4,84	0,86	29,19
2019	13,95	4,84	0,89	29,59
2020	12,84	4,79	0,84	28,78
2021	13,17	4,60	0,86	28,70

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

Дослідження свідчать про необхідність розробки Комплексної стратегії та Плану дій для розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні до 2027 року, в рамках Державної програми "Розвиток виробництва кормів і кормових добавок для тварин" відповідно до Стратегії розвитку інноваційної діяльності в Україні до 2030 року. Ці ініціативи, які будуть впроваджені, сприятимуть формуванню стійкої кормової бази через раціональне використання кормових ресурсів та застосування передових технологій у переробці сировини, а також виробництві незамінних амінокислот, вітамінів, ферментів і мінеральних добавок.

Додатково, слід активно розглядати можливості пошуку нових джерел фінансування для аграрного сектору, що включають не лише державні та іноземні інвестиції, а й використання ресурсів через соціальне інвестування підприємництва, венчурне фінансування, краудфандінг, залучення коштів від міжнародних фінансових організацій, отримання грантів та інші джерела. Це, в свою чергу, сприятиме сталому розвитку національного агропромислового комплексу в цілому.

Для успішного розвитку ринку кормових добавок важливо розробити комплекс стратегічних заходів, спрямованих на вдосконалення даного сегменту:

- підвищення технічної компетентності у виробництві;
- застосування передових технологічних рішень у виробничому процесі;
- зменшення потреби в капіталовкладеннях, тепло- та енергоємності виробництва; впровадження інформаційних систем для ефективного управління транспортним процесом;
- використання автоматизованих систем обробки документації у процесі вантажоперевезень; розробка пропозицій щодо ефективного оптимізування процесу завантаження транспортних засобів;
- застосування Інтернет-технологій для автоматизації логістичних процесів; управління обслуговуванням клієнтів, включаючи аналіз та

прогнозування обсягів відвантаження сільськогосподарської продукції з урахуванням сезонності; розроблення стратегій обслуговування різних клієнтських категорій та висунення пропозицій щодо підвищення рівня логістичного сервісу;

- організація та обґрунтування використання мережевого підходу в управлінні збутовою діяльністю аграрних підприємств;

- створення механізму взаємовідносин із споживачами на основі укладення договорів;

- вдосконалення стратегії обслуговування різних груп споживачів через призму концепції маркетингу взаємовідносин. Розробка ефективного механізму публічно-приватного партнерства для оптимізації управління збутовою діяльністю підприємств, що базується на створенні Агро кластеру. Вироблення методології для вибору оптимального каналу збуту кормових добавок. Визначення стратегічних напрямків розвитку електронної комерції як ефективного інструменту для виведення Агро продукції на міжнародні ринки.

В результаті проведеного дослідження виявлено, що існує низка потенційних ризиків, які слід урахувати при організації діяльності підприємств агропромислового комплексу. Тому рекомендовано проводити систематичний моніторинг та аналіз ризиків в діяльності аграрних підприємств. На основі отриманих даних доцільно використовувати комплекс методів, засобів та інформаційних систем для ефективного управління, що дозволяє в певній мірі передбачати можливі ризикові події та вживати вчасних заходів з їх мінімізації.

2.2. Дослідження вітчизняного ринку комбікормової продукції

У ситуації економічної нестабільності важливим завданням для держави є забезпечення оптимального функціонування інтегрованих товарних ринків, які поки що не використовують усі можливості для сталого

розвитку. Україна має вражаючий потенціал у сферах сировини, виробництва, робочої сили і експорту для виготовлення високоякісних комбікормових продуктів (КП) із екологічно чистої власної сировини. Проте, на жаль, ефективність його використання залишається постійно на низькому рівні. Шляхом інтенсивного експорту сировинних ресурсів, таких як кукурудза та соняшниковий шрот, та при одночасному зменшенні виробництва високобілкових бобових культур, незалежні спеціалізовані підприємства виробляють комбікорми середньої якості. Ці продукти характеризуються дисбалансом у складі білка, амінокислот та вітамінів, високим коефіцієнтом конверсії корму та високою собівартістю. При цьому їхня стратегія орієнтована лише на внутрішній моносонічний ринок через імпорту преміксів і білково-вітамінних добавок (БВД). Унаслідок цього, рівень використання їхніх потужностей коливається від 20% до 40%. На сьогоднішній день обсяги експорту комбікормів (за вартістю) складають всього 0.25% від загального зернового експорту. Водночас обсяги їхнього імпорту становлять 86.3% від зернового імпорту, незважаючи на потенційні можливості українських виробників повністю задовольнити потреби внутрішнього ринку у комбікормах, преміксах та білково-вітамінних добавках.

Досвід показує, що управлінські впливи з боку держави фокусуються, переважно, на створенні програм розвитку ринку, які часто залишаються недосяжними. Основна увага приділяється питанням реєстрації та сертифікації комбікормів та їх складових, і це відбувається без залучення регуляторних механізмів для відновлення внутрішнього попиту на комбікорми та стимулювання експорту високододаної вартості продуктів зернопереробки. З цього випливає необхідність розробки механізмів, спрямованих на відновлення та підтримку ринку комбікормів.

Ринок комбінованих кормів визначається товарними, територіальними і часовими параметрами, надаючи йому унікальний характер. Структура сектору та взаємодія його елементів у великій мірі залежать від системи

взаємозв'язків з ринками, які мають суміжний або пов'язаний характер, і це відображено на графіці. Ринки зерна та насіння зернових культур націлені на нижньому рівні у відношенні до ринку комбінованих кормів, оскільки саме зерно виступає ключовим ресурсом для виробництва комбікормів. Внесок зернової складової в загальну структуру повноцінних комбікормів становить від 65% до 70%. Ринок продукції тваринництва, в свою чергу, виступає пов'язаним ринком і основним споживачем продукції комбікормів.

Згідно з аналізом секторів інтегрованих товарних ринків, який ґрунтується на новій методології [9; 10], структуру ринку конкретного підприємства можна розглядати як комплекс чотирьох взаємопов'язаних секторів, що відображають різні етапи формування, розширення, перетворення та споживчих характеристик товару. Ці сектори включають сировинний, виробничий, інфраструктурний та споживчий.

Ринок комбікормів в Україні представляє собою повноцінний чотирьох секторний ринок, іншими словами, ринок інтегрованого типу.

Ринки взаємодіючої системи органічно пов'язані та взаємодіють, утворюючи внутрішній економічний простір, який визначає умови та передумови для функціонування цієї системи ринків. Ключовою передумовою є існування в державі значного потенціалу та його складових (природно-ресурсного, виробничого, трудового, інфраструктурного, інноваційного, споживчого), що створюють матеріальну, трудову та інноваційну базу для ринку зерна та його переробки. Усі ринки взаємодіючої системи є чотирьох секторними, вказуючи на наявність значного економічного потенціалу на ринку сільськогосподарської продукції в Україні (рис.2.1).

Система взаємодіючих ринків представляє собою відкриту та відтворювальну структуру, яка взаємодіє з зовнішнім економічним простором через комплекс прямих та зворотних зав'язків. Його вплив на виробничий потенціал має двоїстий характер.

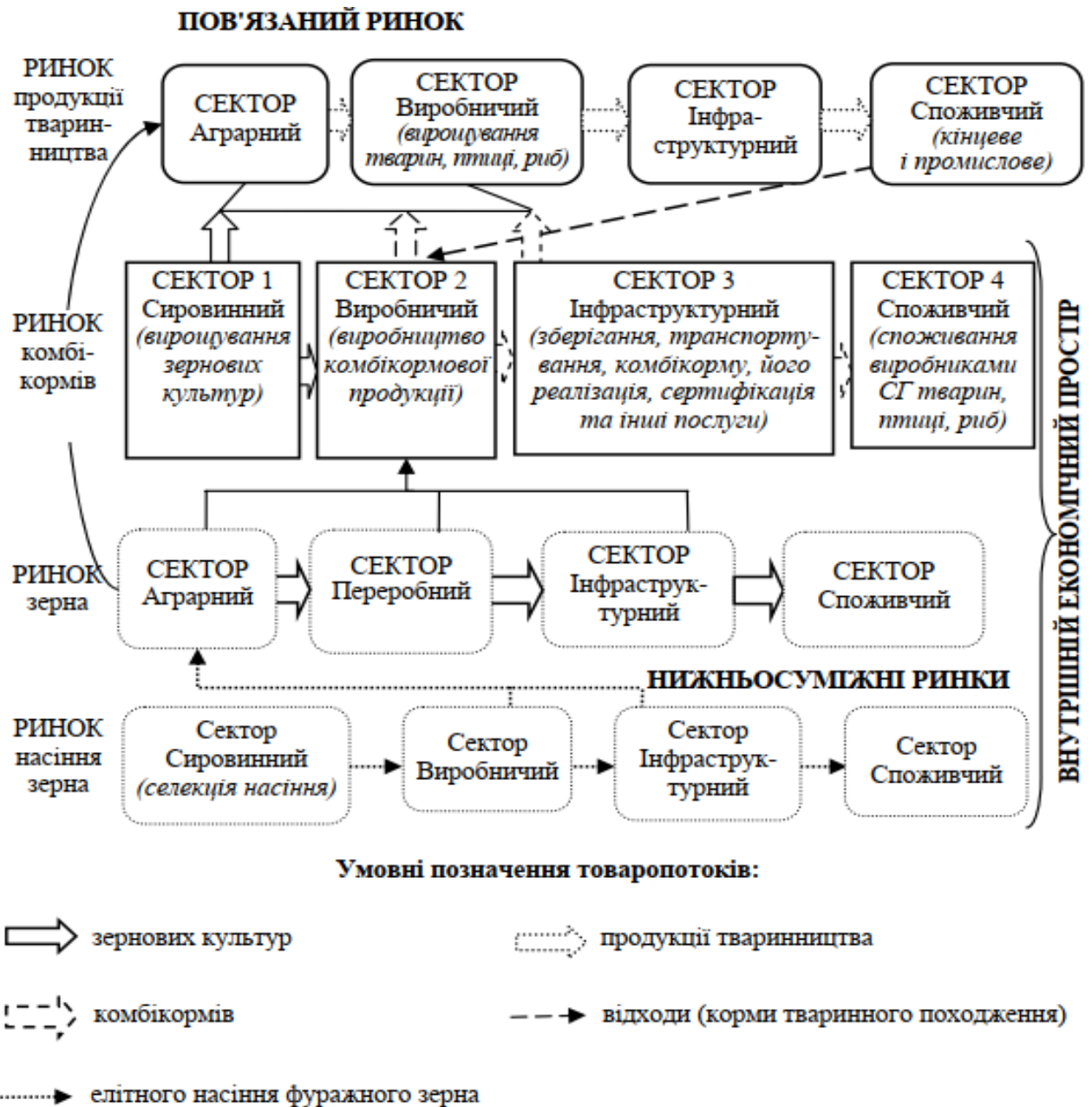


Рис. 2.1. Відтворювальна модель системи ринків, суміжних до ринку комбікормової продукції

З одного боку, ринок комбікормів впливає на ринок тваринницької продукції, забезпечуючи його необхідними комбікормами та кормовими сумішами. З іншого боку, цей ринок отримує від пов'язаного сектору корми тваринницького походження (такі як м'ясне, кісткове, рибне, печінкове борошно, молоко, м'ясо і інші), які використовуються як складові для створення комбінованих кормів. Ринок комбікормів виступає як зв'язуючий елемент між сферами рослинництва і тваринництва, зумовлюючи його залежність від нижче стоячого зернового ринку і пов'язаного ринку

тваринницької продукції.

Тенденції до збільшення загального збору зернових культур в Україні свідчать про великий потенціал для розвитку виробництва комбікормів на основі наявних сировинних ресурсів.

Зменшення площ під культурами в Україні, які є джерелом високої білкової продукції, не відповідає стратегічним національним інтересам. Це свідчить про неефективне використання природно-ресурсного потенціалу зернового ринку та недооцінку внутрішніх потреб підприємств з виробництва комбікормів у високоякісній та екологічно чистій сировині.

Однією з ключових особливостей на ринку комбікормів в Україні є активний експорт фуражних зерен і білкових компонентів, зокрема, шроту, отриманого з соняшникового насіння.

У виробничому сегменті цього ринку діють представники трьох основних категорій виробників: незалежні спеціалізовані підприємства, вертикально інтегровані структури, зокрема, агрохолдинги, та малі та середні кормові підприємства. Три агрохолдинги - ПАТ "Миронівський хлібопродукт", ПАТ "Укрлендфармінг" і ТОВ "Комплекс Агромарс" - забезпечують відповідно 24.5%, 8.1% і 7.5% від загального обсягу виробництва комбікормів [5; 7].

Характерною особливістю державного сегмента ринку комбікормів є його монопсонічний характер, що визначається високим рівнем ринкової влади покупця. Це значуще впливає на стратегію ринкової поведінки виробника, спонукаючи його до взаємодії та інтеграції з покупцем для забезпечення стабільного збуту та захисту від конкуренції інших виробників [8, с. 55]. Саме високий рівень монопсонічності на відповідному ринку сприяв виникненню та розвитку квазіінтегрованих структур (або вертикального контролю), що не обумовлені чіткими відносинами власності. Цей вид інтеграції характеризується непостійністю та не розвиненістю ринкової інфраструктури, оскільки нерегульовані відносини власності забезпечують більш ефективний контроль над постачанням і реалізацією

підприємства в порівнянні з контролем активів [2, с. 56].

Завантаженість комбікормових підприємств нерідко визначається їхнім розміром та формою власності. У великих агрохолдингах заводи працюють на 80–90% своєї потужності, в той час як у незалежних підприємств завантаженість зазвичай коливається в межах 40–60% [7]. Найнижчий рівень використання виробничих можливостей зафіксовано на державних комбікормових підприємствах. Зокрема, Новоукраїнське та Ізюмське комбікормові підприємства, що є частинами ПАТ "Державна продовольчо-зернова корпорація України", працюють лише на 23% своєї потужності. Це не дивлячись на їхню потенційну здатність виробляти щорічно 163 тис. тонн збалансованих кормів для тварин, птиці та риби, що становить лише 15% від загальних потреб внутрішнього ринку в комбікормах [17]. Обмеження уваги лише на внутрішньому попиті в умовах жорсткої конкуренції з агрохолдингами та місцевими виробниками призводить до неефективного використання значного потенціалу ринку комбікормів. Це призводить до фінансових труднощів та необхідності перепрофілювання спеціалізованих підприємств, зменшення податкових надходжень, що не відповідає національним інтересам і потребує активної участі держави для вирішення проблем.

Шляхом створення міжсекторних товарних балансів можна вивчити рух товарів та їх обсяги між різними сегментами інтегрованого ринку (табл. 2.13). У середньому за період з 2013 по 2021 роки обсяги використання зерна для фуражних потреб становили 15.9 мільйонів тонн або 34.4% від загального валового збору. Зазначено, що з цього обсягу лише 26.7% (4.2 мільйона тонн) використовували для виробництва збалансованих комбікормів. Найбільша частина, а саме 73.3% (11.6 мільйона тонн), спрямовувалася на виробництво подрібненого зерна та сумішей безпосередньо в господарствах, включаючи господарства населення, за межами сектора виробництва комбікормів.

Виробництво збалансованих комбікормів споживало лише 26.7%, що

становить 4.2 мільйона тонн, з загальних обсягів використання фуражного зерна. Решта, а саме 73.3% або 11.6 мільйона тонн, знаходилася в сфері споживання подрібненого зерна та сумішей, що були виготовлені безпосередньо виробниками тваринницької продукції, зокрема, господарствами населення, і це відбувалося за межами виробничого сектора комбікормового ринку.

Таблиця 2.13

**Міжсекторний товарний баланс між аграрним і виробничим секторами
ринку комбікормової продукції, тис. т***

Рік	Фуражне споживання зерна	До валового збору	СЕКТОР 1 сировинний		СЕКТОР 2 виробничий Виробництво комбікормів	Споживання подрібненого зерна та сумішей	% до фуражного споживання
			Розрахунковий обсяг зерна для виробництва комбікормів, тис. т (вихід 65%)	% до фуражного споживання			
2013	13817	36,4	2704	19,6	4160	11113	80,4
2014	13750	40,1	3133	22,8	4820	10617	77,2
2015	12748	43,5	3218	25,5	4950	9531	74,8
2016	13580	25,5	3803	28,0	5850	9778	72,0
2017	13997	30,4	3835	27,4	5900	10162	72,6
2018	14787	37,7	3965	26,8	6100	10822	73,2
2019	16334	28,8	4225	25,9	6500	12109	74,1
2020	16147	34,9	4290	26,6	6600	11957	73,4
2021	16241	35,1	445	27,6	6900	11756	72,4
В середньому за 2013- 2021 роки	15877	34,4	4241	26,7	6525	11636	73,3

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

Результати проведених досліджень природних умов і орієнтації деформацій на інтегрованому ринку зерна дозволяють виявити два основних типи – структурні та фінансові [10, с. 91]. Структурні деформації спрямовані на зменшення чи усунення взаємозв'язків та взаємодій між суб'єктами

суміжних секторів і ринків. Зазначено, що характерним рисою структурних деформацій відносно відповідного ринку є скорочення відтворювального зв'язку між товаропотоками зернового та комбікормового ринків та постачанням фуражного зерна до відповідного ринку тваринницької продукції безпосередньо з аграрного сектора зернового ринку, за відсутності включення у цикл виробничого сектора ринку комбікормів (див. рис. 2.1).

За розрахунками, 73.3% фуражного зерна пройшло скорочений відтворювальний цикл у рамках простого відтворення ресурсів, в той час як лише 26.7% зернофуражу піддано переробці в повнораціонні комбікорми, що входить у розширений відтворювальний цикл ресурсів. Найосновнішими причинами структурних деформацій виробничого процесу є фінансові втрати, низька рентабельність тваринницької продукції та недоліки в механізмах державної підтримки в галузі тваринництва.

Корми є ключовим елементом, на якому ґрунтується матеріальна основа для виробництва тваринницької продукції, визначаючи його конкурентоспроможність. У сфері молочного тваринництва, використання кожної тонни збалансованого комбікорму породжує вражаючий результат: додаткові 250-300 літрів молока, що перевершує вплив зернової суміші. А в свинарстві це призводить до отримання 30-40 кілограмів свинини, а в птахівництві - вражаючих 800-900 яєць [5]. Варто зазначити, що вартість кормів визначає не лише основну складову в утворенні собівартості тваринницької продукції, а й має тенденцію до постійного зростання.

Основними замовниками комбікормів є аграрні підприємства, де частка цих спеціалізованих кормів у відсотках від загальної структури годівлі становить 43%. У порівнянні з цим, у сімейних господарствах цей показник значно менший і складає всього 3,8% [5].

За період з 2010 по 2013 роки внутрішнє використання комбікормів становило в середньому 6,7 мільйона тонн. Ця категорія кормів складала 44,7% від усіх витрат концентрованих кормів для годівлі худоби та птиці, як вказано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Міжсекторний товарний баланс між інфраструктурним і споживчим
секторами комбікормового ринку, тис. т***

Рік	СЕКТОР 3 інфраструктурний		СЕКТОР 4 споживчий		Виробництво продукції тваринництва		
	Імпорт комбікормів	Експорт комбікормів	Внутрішнє споживання комбікормів	концентрованих комбікормів	М'ясо (у забійній вазі)	Молоко	Яйця (тис.штук)
2013	103,5	38	4225,7	32,8	1597	13714	13046
2014	130,0	22	4928,3	35,7	1723	13287	14235
2015	125,1	37	5038,1	37,0	1912	12262	14063
2016	136,1	35	5951,0	45,1	1906	11761	14957
2017	120,2	6	6013,8	40,9	1017	11610	15908
2018	135,4	9	6226,8	42,1	2059	11249	17052
2019	140,1	13	6738,2	45,1	2144	11086	18690
2020	153,9	16	7046,8	44,3	2210	11378	19110
2021	166,7	20	6660,0	47,1	2177	11232	18900
В середньому за 2013- 2021 роки	149,0	14	52828,7	44,7	2147,5	11236	18438

Джерело: складено на підставі статистично-аналітичних матеріалів Державної служби статистики України

Протягом 2012 року для годівлі тварин і птиці було використано 15,2 мільйона тонн концентрованих кормів, що представляє 45% від загального обсягу використаних кормів [12, с. 178]. На шляху до використання передових методів годівлі в тваринництві свідчить позитивна тенденція у зростанні частки концентрованих кормів у загальних витратах.

Таблиця 2.15

Основні економічні проблеми та напрями розвитку комбікормового ринку*

Сектор	Проблеми	Вплив на відтворювальні процеси ринку	Стратегічне завдання	Вектор регуляторних заходів
Сировинний	Зменшення обсягів виробництва зернобобових культур; експорт білкової сировини	Зниження природної родючості ґрунтів, рентабельності зерновиробництва. Недостатність якісної та дешевої високобілкової сировини для потреб вітчизняних комбікормових підприємств. Незбалансованість КП за поживними речовинами (протеїном). Імпорт високобілкової сировини, передусім соєвого шроту. Зростання вартості української КП на внутрішньому ринку	Забезпечення комбікормових підприємств високоякісною екологічно чистою білковою сировиною вітчизняного виробництва за оптимальними цінами. Налагодження українського виробництва преміксів і БВД за передовими технологіями	Фінансування селекційних розробок щодо створення адаптивних високопродуктивних сортів і гібридів бобових культур кормового спрямування. Стимулювання виробництва фуражних бобових культур із заданими параметрами якості. Налагодження прямих довгострокових зв'язків між виробниками комбікормів, зерна, білкової сировини, преміксів та БВД (за активної участі Аграрного фонду, профільних об'єднань)
Виробничий	Високий рівень концентрації; посередня якість і висока ціна вітчизняної КП	Зменшення кількості незалежних спеціалізованих підприємств, низький рівень завантаження їх виробничих потужностей, застарілі технології та обладнання, висока ризикованість виробництва. Розвиток холдингів, вертикальний контроль. Високий коефіцієнт конверсії українських комбінованих кормів. Незбалансованість вітчизняної КП за основними компонентами	Диверсифікація каналів збуту КП. Забезпечення конкурентоспроможності української КП: • підвищення якості продукції, зменшення коефіцієнта конверсії корму; • диверсифікація асортименту КП, розвиток вторинного виробництва комбікормів; • впровадження інноваційних технологій кормовиробництва	Розвиток кооперативного та державного каналів реалізації комбікормів, освоєння зовнішніх ринків збуту продукції. Налагодження прямих довгострокових зв'язків між виробниками комбікормів та їх споживачами (за участі Аграрного фонду, профільних об'єднань). Пріоритетне включення незалежних комбікормових підприємств, що виробляють якісну конкурентоспроможну продукцію із вітчизняної сировини, до участі у державних програмах щодо розвитку ринку зерна, тваринницької продукції

Продовження таблиці 2.15

Сектор	Проблеми	Вплив на відтворювальні процеси ринку	Стратегічне завдання	Вектор регуляторних заходів
Інфраструктурний	Нерозвиненість збутової системи; зменшення експорту готової КП; постійний імпорт преміксів і БВД	Однобічна внутрішня орієнтованість комбікормового ринку, неефективне використання його виробничого та експортного потенціалів. Невідповідність української системи сертифікації європейським стандартам. Зростання цін КП на внутрішньому ринку, залежність від імпорту дорогавартісних преміксів і БВД. Перевищення темпів зростання цін імпорту компонентів комбікормів над темпами зростання цін їх експорту	Зростання експорту вітчизняних преміксів і КП з високою доданою вартістю. Поетапне скорочення імпорту компонентів комбікормів в Україну	Часткова компенсація незалежним підприємствам вартості міжнародної сертифікації виробництва комбікормів та їх інгредієнтів. Підвищення ставок імпортного мита для компонентів КП (м'ясного борошна та соєвого шроту), преміксів
Споживчий	Невисокий внутрішній попит на КП	Хронічна збитковість тваринницького комплексу. Неплатоспроможність виробників продукції тваринництва, рибництва, від'ємні рівні рентабельності їх продукції. Нерозвиненість великотоварного тваринницького виробництва	Максимально повне забезпечення населення України продукцією тваринництва власного виробництва	Розвиток великотоварного виробництва продукції тваринництва на кооперативній основі. Стимулювання використання комбікормів на підприємствах у межах державних програм

Внаслідок проведеного секторного аналізу валового продукту та оцінки міжсекторних товарних балансів, були узагальнені ключові економічні виклики, що стоять перед розвитком державного ринку конкурентної продукції у різних секторах. Також були визначені напрямки впливу цих факторів на величину валового продукту ринку (табл. 2.15).

У досягненні рівноважного розвитку відтворювальної системи, яка охоплює суміжні ринки з комбікормами, важливим є встановлення тісних зв'язків. Це включає побудову ефективних відносин між виробниками комбінованих кормів та виробниками зернофуражних культур, білкової сировини, преміксів і БВД, а також забезпечення взаємодії між підприємствами, які виробляють комбікорми, і виробниками тваринницької, птахівницької та рибної продукції. Цей процес має дотримуватися основного принципу збалансування економічних інтересів різних учасників ринку. Головна мета країни полягає в організації потоків товарів, фінансів і інформації між суміжними ринками шляхом впровадження комплексу взаємопов'язаних регуляторних заходів. Моніторинг їхньої ефективності та глибини впливу на валовий продукт є важливим етапом для реалізації національних інтересів і пріоритетів агропродовольчої політики.

2.3. Аналіз діяльності ФОП Різничук І.Ф.

Фізична особа підприємець І.Ф. Різничук є фахівцем у виробництві та оптовій поставці повноцінних розсипних комбікормів, комбікормів-концентратів, білково-вітамінних добавок, преміксів, а також мінеральних сумішей "Макро-Сорб" (які містять кальцій, фосфор, сорбент). Ці продукти призначені для різних видів тварин, таких як велика рогата худоба, овці, коні, свині, птиця, кролі та хутрові звірі. Харчова цінність і якість кормів та добавок від "ГОДІВЛЯ НОВА" відповідають вимогам інтенсивного високопродуктивного тваринництва. При створенні рецептур продукції враховуються не тільки передові досягнення вітчизняної та зарубіжної науки,

а й передовий досвід удосконалення технології виробництва кормів та впровадження стандартизованих систем їх годівлі. Підприємство надає консультації з організації годівлі тварин, розробляє рецепти повноцінних комбікормів та кормових сумішей для різних видів і виробничих груп тварин у сфері органічного виробництва. Місце розташування: 67822, Одеська область, Овідіопольський район, село Нова Долина, вулиця Крупської 2/2. Керівник - Ігор Федорович Різничук, кандидат сільськогосподарських наук, доцент, за спеціальністю годівля тварин і технологія кормів.



КОРМИ ТА КОРМОВІ ДОБАВКИ

e-mail: hodivlianova@ukr.net / <http://hodivlianova.com.ua/>

Фізична особа-підприємець Різничук Ігор Федорович
Одеська область, Овідіопольський район, с. Нова Долина



Таблиця 2.16

ПРАЙС-ЛИСТ станом на 02.01.2023 р.

Код товару	Найменування товару	Ціна грн./кг	Ціна грн./м
1	Білково-вітамінні добавки для великої рогатої худоби	-	-
1-3	Білково-вітамінна добавка для телят віком 1-3 місяців 5 %	48,00	1200,00
1-3-1	Білково-вітамінна добавка для телят віком 1-3 місяців 5 % (15 кг)	52,00	780,00
1-15	Білково-вітамінна добавка для дійних корів 5 %	48,00	1200,00
1-15-1	Білково-вітамінна добавка для дійних корів 5 % (15 кг)	52,00	780,00
2	Білково-вітамінні добавки для овець	-	-
2-1	Білково-вітамінна добавка для молодняку овець 5 %	48,00	1200,00
2-1-1	Білково-вітамінна добавка для молодняку овець 5 % (15 кг)	52,00	780,00
2-2	Білково-вітамінна добавка для дорослих овець 5 %	44,00	1100,00
2-2-1	Білково-вітамінна добавка для дорослих овець 5 % (15 кг)	48,00	7,00
3	Білково-вітамінні добавки для свиней	-	-
3-6	Білково-вітамінна добавка для поросят від 12 до 20-30 кг 5 %	64,00	1600,00
3-6-1	Білково-вітамінна добавка для поросят від 12 до 20-30 кг 5 % (15 кг)	68,00	1020,00
3-9	Білково-вітамінна добавка для молодняку свиней на відгодівлі від 20-30 до 70 кг 5 %	60,00	1500,00
3-9-1	Білково-вітамінна добавка для молодняку свиней на відгодівлі від 20-30 до 70 кг 5 % (15 кг)	64,00	960,00
4	Білково-вітамінні добавки для яєчних курей		
4-3	Білково-вітамінна добавка для молодняку яєчних курей віком 1-8 тижнів 5 %	64,00	1600,00
4-3-1	Білково-вітамінна добавка для молодняку яєчних курей віком 1-8 тижнів 5 % (15 кг)	68,00	1020,00
4-6	Білково-вітамінна добавка для молодняку яєчних	60,00	1500,00

	курей віком 9-17 тижнів 5 %		
4-6-1	Білково-вітамінна добавка для молодняку яєчних курей віком 9-17 тижнів 5 % (15 кг)	64,00	960,00
4-9	Білково-вітамінна добавка для курей-несучок віком 18-47 тижнів 5 %	56,00	1400,00
4-9-1	Білково-вітамінна добавка для курей-несучок віком 18-47 тижнів 5 % (15 кг)	60,00	900,00
5	Білково-вітамінні добавки для м'ясних курей	-	-
5-3	Білково-вітамінна добавка для курчат-бройлерів віком 1-3 тижнів 5 %	76,00	1900,00
5-3-1	Білково-вітамінна добавка для курчат-бройлерів віком 1-3 тижнів 5 % (15 кг)	80,00	1200,00
5-6	Білково-вітамінна добавка для курчат-бройлерів віком 4-5 тижнів 5 %	72,00	1800,00
5-6-1	Білково-вітамінна добавка для курчат-бройлерів віком 4-5 тижнів 5 % (15 кг)	76,00	1140,00
5-9	Білково-вітамінна добавка для курчат-бройлерів віком 6-8 тижнів 5 %	64,00	1600,00
5-9-1	Білково-вітамінна добавка для курчат-бройлерів віком 6-8 тижнів 5 % (15 кг)	68,00	1020,00
9	Білково-вітамінні добавки для кролів	-	-
9-3	Білково-вітамінна добавка для кролів 5 %	56,00	1400,00
9-3-1	Білково-вітамінна добавка для кролів 5 % (15 кг)	60,00	900,00
12	Мінеральні добавки	-	-
12-8	Мінеральний корм «Макро-Сорб» для свиней 0,5-1,0 %, (25)	28,00	700,00
12-16	Мінеральний корм «Макро-Сорб» універсальний 2,5 % (велика рогата худоба, вівці, коні, свині, птиця, кролі), (25 кг)	28,00	700,00
12-17	Мінеральний корм «Макро-Сорб» універсальний 0,5-1,0 %, (велика рогата худоба, вівці, коні, свині, птиця, кролі), (25 кг)	28,00	700,00
12-20	Монокальційфосфат кормовий (МКР 22,7 %) Литва (25 кг)	80,00	2000,00
12-21	Мука вапнякова (фракція 0-1 мм / 0-3 мм / 1-3 мм), (25 кг)	8,00	200,00

Один із важливих показників, який відтіняє ефективність економічної діяльності будь-якого підприємства, полягає в інформації про загальний дохід. У таблиці 2.1 представлені дані щодо цього показника, відображаючи структуру доходів та витрат компанії ФОП Різничук І.Ф. за період з 2020 по 2022 рік.

Таблиця 2.17

**Аналіз основних показників діяльності ФОП Різничук І.Ф.
за 2020-2022 роки, тис. грн.**

Показники	2020 р. тис. грн.	2021р. тис. грн.	2022р. тис. грн.	Відхилення 2021 р. від 2020р.		Відхилення 2022 р. від 2021р.	
				+;-	%	+;-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15006,0	21478,2	27240,5	6472,2	143,1	5762,3	126,8
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	10670	13143,5	16978,5	2473,5	123,2	3835,0	129,5
Прибуток	4336,0	8334,7	10262,0	3998,7	В 1,9 р.	1927,3	123,1
Рівень рентабельності продажу, %	28,9	38,8	37,7	9,9	x	-1,1	x
Рівень рентабельності діяльності,%	40,6	63,4	37,7	22,8	x	-25,7	x

Розглядаючи таблицю 2.17, можна відзначити наступне:

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг):

У 2021 році зріс до 21478,2 тис. грн., що представляє собою приріст на 6472,2 тис. грн. або 43,1% у порівнянні з попереднім роком.

У 2022 році відбулося подальше збільшення до 27 240,5 тис. грн., що вказує на зростання на 5 762,3 тис. грн. або 26,8% порівняно з 2021 роком.

Інші операційні доходи:

У 2021 році скоротилися до 2 213,1 тис. грн., що є зменшенням на 2 084,9 тис. грн. або 48,5% у порівнянні з попереднім роком.

У 2022 році відновили зростання до 3 345,7 тис. грн., що представляє збільшення на 1 132,6 тис. грн. або 51,2% у порівнянні з 2021 роком.

Разом доходи:

У 2021 році зросли до 23 707,9 тис. грн., що свідчить про збільшення на 3 865,9 тис. грн. або 19,5% у порівнянні з попереднім роком.

У 2022 році триває зростання до 30 591,2 тис. грн., представляючи збільшення на 6 883,3 тис. грн. або 29% у порівнянні з 2021 роком. Динаміка таких показників зображена на рис. 2.2.

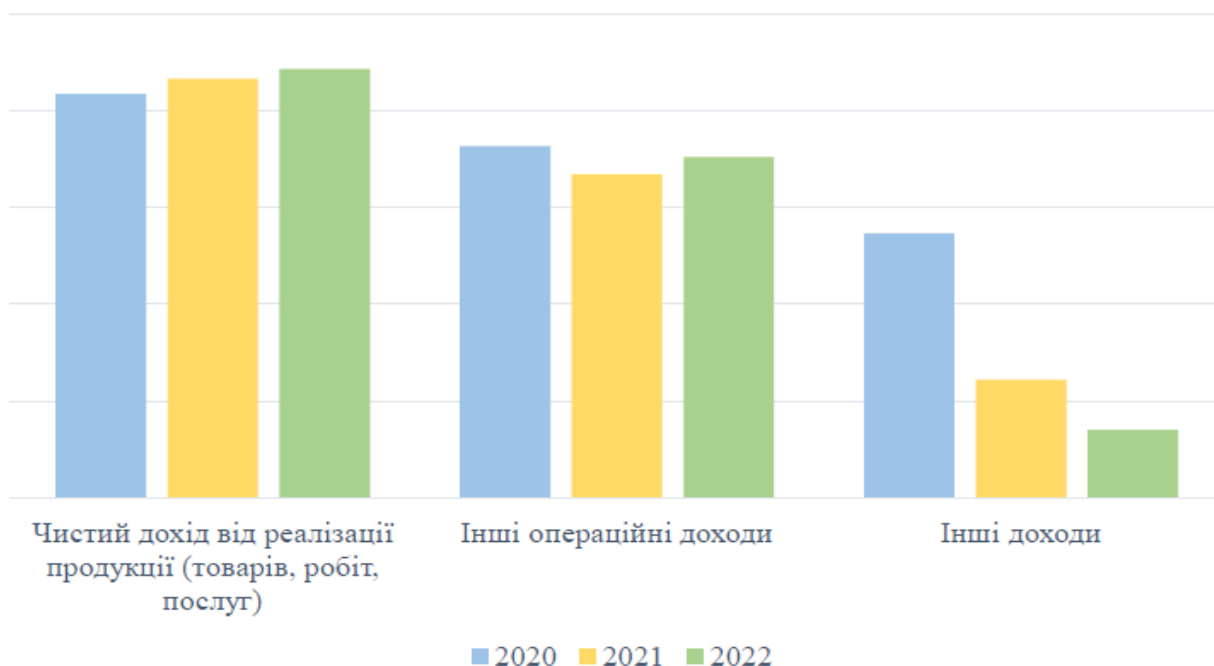


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансових показників ФОП Різничук І.Ф. за 2020- 2022 рр., тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг):

У 2021 році вона значно зросла і склала (8 334,7) тис. грн., представляючи збільшення на 3 998,7 тис. грн. або 192,2% у порівнянні з попереднім роком.

У 2022 році спостерігається подальше зростання до (16 978,5) тис. грн., вказуючи на збільшення на 8 643,8 тис. грн. або 203,7% у порівнянні з 2021 роком.

Інші операційні витрати:

У 2021 році вони зменшилися до (10 923,6) тис. грн., що є зменшенням

на 2 409,4 тис. грн. або 81,9% у порівнянні з попереднім роком.

У 2022 році залишилися майже на тому ж рівні, складаючи (10 879,5) тис. грн., що вказує на незначне зменшення на 44,1 тис. грн. або 0,4% у порівнянні з 2021 роком.

Разом витрати:

У 2021 році зросли до (19 258,3) тис. грн., представляючи збільшення на 1589,3 тис. грн. або 9,0% у порівнянні з попереднім роком.

У 2022 році відбулося подальше зростання до (27 858,0) тис. грн., що означає збільшення на 8 599,7 тис. грн. або 44,7% порівняно з 2021 роком

Фінансовий результат до оподаткування:

У 2021 році він значно піднявся до 4 449,6 тис. грн., що представляє собою зростання на 2276,6 тис. грн. або 104,8% у порівнянні з попереднім роком.

У 2022 році відбулася різка зміна, і фінансовий результат до оподаткування зменшився до 2 733,2 тис. грн. Це є зменшенням на 1 716,4 тис. грн. або 38,6% порівняно з 2021 роком.

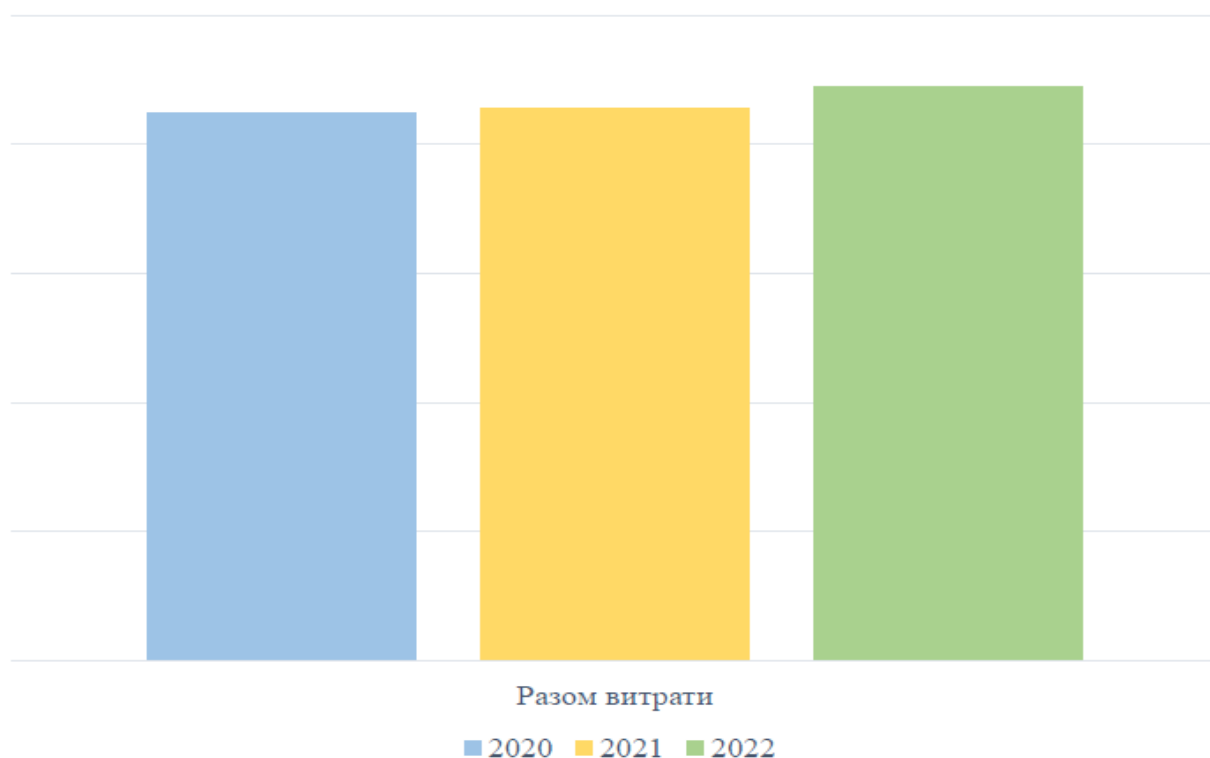


Рис. 2.3. Динаміка показників витрат ФОП Різничук І.Ф. за 2020-

2022 р., тис. грн.

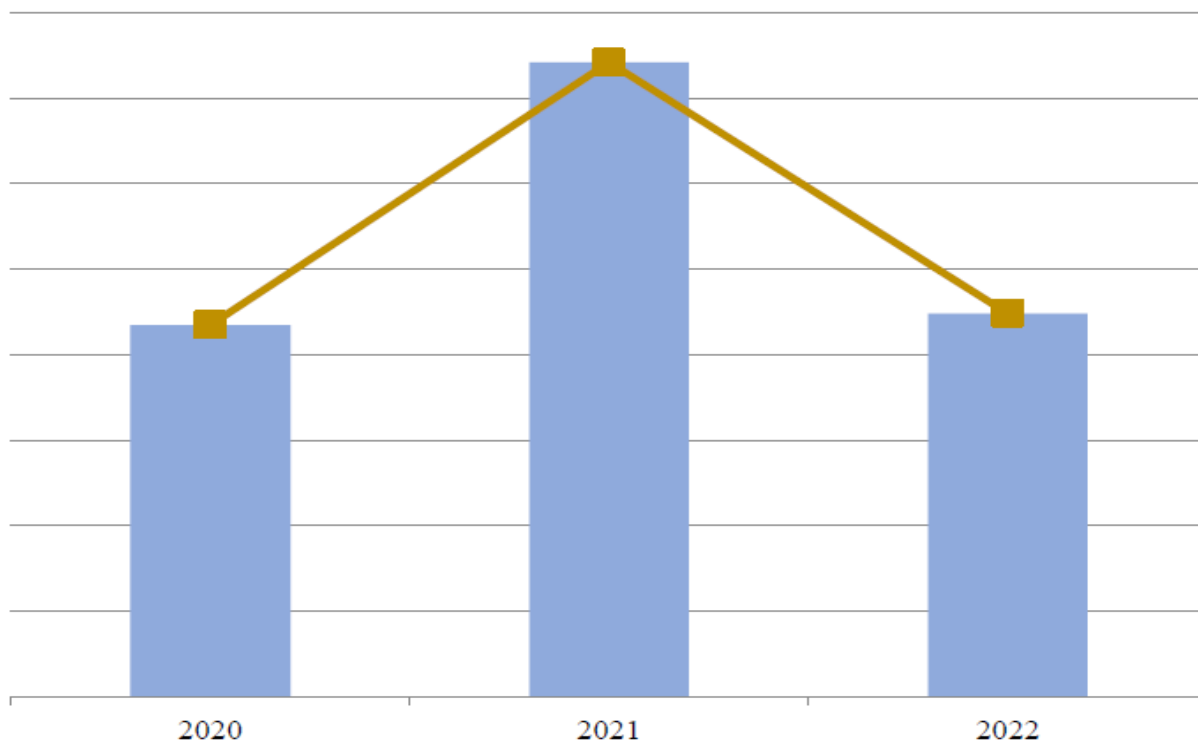


Рис. 2.4. Динаміка показників чистого прибутку ФОП Різничук І.Ф. за 2020-2022 рр., тис. грн.

Загалом за три роки спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції та інших операційних доходів. Однак витрати, зокрема собівартість реалізованої продукції та інші операційні витрати, також зросли, що призвело до скорочення чистого прибутку в 2022 році у порівнянні з попереднім роком.

Праця вважається ключовим елементом у функціонуванні підприємства, і ефективність праці є суттєвим показником його продуктивності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА КОРМОВИХ СУМІШЕЙ У ФОП РІЗНИЧУК І.Ф.

3.1. Канва бізнес-моделі як інструмент стратегічного управління розвитком підприємства

Планування діяльності українських підприємств стає все більш важливим в контексті стрімких змін у підприємницькому середовищі, яке з часом стає все більше нестабільним. Ефективним засобом запобігання негативним наслідкам невизначеності у середовищі є бізнес-планування. Цей процес передбачає постійне і систематичне упорядкування стратегій, тактичних рішень та оперативних заходів для їх успішної реалізації.

Українське законодавство не визначає чіткої структури для бізнес-планування, проте існують методичні рекомендації від Державного агентства України з інвестицій та розвитку щодо розроблення бізнес-планів інвестиційних проєктів. Головною метою цього документу було створення єдиної стандартної системи для створення бізнес-планів. Ці рекомендації ґрунтуються на методології складання бізнес-планів, запропонованій стандартами ЮНІДО.

В Україні відзначається зростання інтересу до бізнес-планування, хоча це явище ще не так поширене, як у світі. Аналізуючи динаміку українського бізнесу, орієнтованого на бізнес-планування, за останні 6 років, можна відзначити певний позитивний розвиток. Згідно з рейтингом "Doing Business" на 2020 рік, Україна займає 64-ту позицію серед 190 країн, свідчаючи про певні поліпшення в економічному кліматі [57]. Удосконалення позицій України в Рейтингу "Doing Business" є частиною стратегічного плану, реалізація якого відбувається відповідно до затвердженого Кабінетом Міністрів України плану дій з підвищення рейтингу Світового банку "Ведення бізнесу".

Впровадження бізнес-планування для прийняття та обґрунтування стратегічних рішень у сфері управління на українських підприємствах

відбувалося не одразу. Процес формування необхідності у бізнес-плануванні на українських підприємствах був завдяки переважно стихійному розвитку ринкових відносин у країні та затримався до пізніших періодів. Спочатку в Україні, як щось новаторське, бізнес-плани з'явилися лише на початку 1990-х років. Проте з розвитком ринкової економіки та розширенням міжнародних зв'язків стала відчутною необхідність у створенні бізнес-планів. Вже у період 1994-1995 років бізнес-план визначається як необхідний документ, спрямований на "поліпшення методів розрахунку економічної ефективності проектів та комерційної вигідності інвестиційних вкладень" [].

В умовах економічного ринку, взяття на себе господарського ризику стає необхідною складовою будь-якої підприємницької ініціативи. Часта причина банкрутства серед підприємців полягає в недостатньому рівні знань і вмінь у галузі управління бізнесом. Згідно з даними, що свідчать про причини банкрутства невеликих підприємств у США, 98% провалів у бізнесі можна пояснити проблемами у керівництві. Серед них 45% обумовлені некомпетентністю, 20% - недостатнім рівнем професіоналізму, 18% - відсутністю управлінського досвіду, 9% - браком досвіду роботи на виробництві, 3% - невиконанням взятих на себе зобов'язань, 2% - шахрайством, 1% - стихійним лихом. Тільки 2% випадків обумовлені факторами, що не пов'язані з якістю управління підприємством [56].

Високий рівень розвитку підприємництва та активне кредитування проектів свідчать про продуктивність економіки нашої країни, розміщуючи нас на 20-му місці за цими показниками. У рейтингу забезпечення виконання контрактів Україна посідає 81 місце, що вказує на відсутність конкретних та системно спроектованих бізнес-ініціатив. Це свідчить про потребу вдосконалення у розробці чітких та логічно обґрунтованих бізнес-планів у нашій країні.

Проте протягом чотирьох років Україні вдалося покращити свої позиції, і за даними рейтингу "Doing Business" країна вже розташовується на 64-му місці. Починаючи з 2016 року, коли ми відзначили значний ріст (на 13-25

позицій), темпи покращення не тільки зберіглися, але й виявили тенденцію поступового зростання кількості позицій, які Україна пододала щороку.

Особливості українського підприємницького середовища ускладнюють процес формування бізнес-планів. Навіть при відсутності прямих законодавчих вимог щодо їх обов'язковості в Україні існує значна кількість указів, що стимулюють підприємців до активної участі у розробці бізнес-планів.

Особливості підприємницького планування в Україні виявляються наступним чином [59]:

- при звертанні до компаній, які спеціалізуються на створенні бізнес-планів та розвитку нових підприємств, слід мати на увазі, що вони пропонують типові варіанти бізнес-планів, які можуть не відповідати всім організаційно-правовим формам підприємств;

- більшість сфер підприємницької діяльності в Україні ще не мають чіткого законодавчого регулювання;

- на ринку України відчутна нестача кваліфікованих фахівців з розробки, просування та реалізації планів;

- особлива увага повинна бути приділена юридичним питанням, пов'язаним з розробкою бізнес-планів та взаємодією з персоналом;

- необхідні заходи для привертання інвесторів, як внутрішніх, так і з-за кордону;

- рекомендація не полагатися абсолютно на зарубіжний досвід бізнес-планування, оскільки він не завжди враховує особливості управління та обліку, а також процедур фінансування.

Труднощі, з якими стикаються підприємства в Україні у сфері планування, зазвичай обумовлені перехідним періодом від директивного до ринкового бізнес-планування. Проте існують кілька суттєвих факторів, які спричиняють ці проблеми [32]:

- у ситуації цінової конкурентоспроможності не виникало потреби в проведенні значущого аналітичного аналізу;

– від початку реформ економіка країни ніколи не знаходилася в стійкому стані, що ускладнює здійснення достовірних прогнозів. На сьогоднішній день важко точно визначити, скільки років ще може знадобитися для відновлення втрачених позицій, хоча за останній період спостерігається певна позитивна динаміка в економіці;

– відсутність ефективної мотивації з боку зовнішнього середовища стосовно регулярного планування, зокрема в довгостроковій перспективі, створює виклик для активізації цього процесу.

У сфері планування на українських підприємствах виникають невирішені проблеми, які переважно обумовлені труднощами переходу від традиційного директивного планування до сучасного ринкового бізнес-планування. Проте, варто відзначити кілька вагомих моментів, що також впливають на цю ситуацію [60]:

– у ситуації, де конкурентоспроможність визначалася ціною, не виникало необхідності проводити значущий аналітичний аналіз;

– з моменту початку реформ економіка країни ніколи не знаходилася в стійкому стані, що ускладнює здійснення достовірних прогнозів. На сьогоднішній день неможливо точно визначити, скільки років буде потрібно для відновлення втрачених позицій, хоча останніми часами спостерігається позитивний розвиток економічних тенденцій;

– в сучасний період в Україні відзначається відсутність достатньо кваліфікованих фахівців у галузі розробки, впровадження та реалізації бізнес-планів;

– необхідно приділяти особливу увагу аспектам юридичного характеру у процесі розробки бізнес-планів та у взаємодії з колегами. [].

Після вдосконалення наявних знань щодо планування підприємств в Україні, можна визначити основні аспекти її проблематики, враховуючи наступні причини:

– пандемія COVID-19, окрім трагічного втрат мільйонів життів, також викликає серйозні труднощі для нормального функціонування економіки країни, насамперед через введені обмежувальні заходи;

– спостерігається закриття підприємств, порушення логістики та зменшення кількості працівників. Влада намагалась знайти баланс між збереженням здоров'я громадян і підтримкою підприємницької сфери, проте це не завжди призводить до успішних результатів, оскільки компанії зазнають труднощі у впорядкуванні своєї діяльності та виконанні запланованих заходів, визначених у бізнес-плані;

– надто нестабільна політична та економічна обстановка призвела до значних трансформацій в економіці України. Навіть незважаючи на традиційний інтерес з боку іноземних інвесторів, 2022 рік виявився складним для підприємницької ініціативи. Підприємницька активність вражена ізолюваністю, і її відновлення відбувається дуже повільно. Понад половина підприємств в Україні припинили або тимчасово призупинили свою діяльність у 2022 році;

– відсутність конкретної правової бази, яка прямо обов'язково передбачала б розробку бізнес-плану підприємцем, і відсутність законодавчого підтвердження необхідності такого плану можна визнати основним викликом у сфері бізнес-планування в Україні. Замість цього в Україні часто акцент робиться на розробці стратегічного плану для підприємства. Але часто буває, що він залишається без належних корекцій, не має чіткого плану впровадження. Розв'язанням цієї проблеми може бути створення закону, який зобов'язував би особу розробити бізнес-план перед відкриттям ФОП. Це, передусім, сприяло б зрозумінню обґрунтованості фінансових інвестицій. Також це сприяло б поліпшенню контролю за законністю підприємницької діяльності.

Індивідуалізація змістового наповнення бізнес-плану не повинна суперечити загальній логіці його побудови та нехтувати системністю у проведенні відповідних розрахунків. Основна мета застосування такого

підходу у бізнес-плануванні – розширити аналітичне обґрунтування тих розділів бізнес-плану, які найбільше цікавлять ключових стейкхолдерів, для прийняття ними рішення щодо можливої участі у реалізації проєкту.

Незважаючи на варіантність форм бізнес-плану, основні аспекти імплементації майбутньої підприємницької ідеї мають бути ретельно вивчені, оцінені та обґрунтовані.

По суті, в «канві» бізнес-плану прописується практичний механізм матеріалізації та комерціалізації продукту проєкту в його реальному виконанні, що дозволяє сформулювати чітке уявлення інвестора про:

а) інструменти маркетингової підтримки ринкового позиціонування товару, засоби комунікації із цільовою аудиторією, методи формування попиту та стимулювання збуту унікальної товарної пропозиції;

б) пропускну спроможність проєкту забезпечити прогнозований обсяг випуску продукції у встановлені терміни, організацію логістичних схем постачання та контролю якості на усіх етапах виробничого процесу;

в) інвестиційні потреби проєкту та джерела їх фінансування, очікуваний рівень прибутковості та термін окупності вкладень, можливі ризики зниження поточної доходності інвестицій.

Таким чином, у структурі бізнес-плану обов'язковим є поєднання трьох базових модулів: маркетингового, операційного та фінансового, які з різним ступенем структурної декомпозиції формують «канву» усіх відомих стандартів бізнес-планування. Вони органічно пов'язані між собою конкретною схемою реалізації та консолідованими інформаційними потоками.

Перші два блоки, по суті, надають інформаційно-аналітичну підтримку у прийнятті фінансових рішень щодо розвитку бізнесу. Так, маркетинговий блок формує дохідну частину фінансового плану через прогнозування обсягів продажів, тоді як операційний – відповідає за обґрунтування його видаткової частини в частині фінансування капітальних та операційних витрат проєкту. Разом з тим, маркетингові прогнози узгоджуються із виробничими потужностями, а платоспроможний попит потенційного ринку визначає

верхню межу цінової пропозиції підприємства. Відповідно, завданням операційного плану є приведення планових витрат проекту до рівня цільової собівартості, при цьому зберігаючи якісні характеристики продукту.

Фінансовий блок консолідує усю проектну інформацію, на основі якої обґрунтовується доцільність інвестування. Саме він надає об'єктивне цифрове підтвердження ефективності обраної маркетингової стратегії та технології виробництва. Фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану. На відміну від інших розділів, він містить обов'язковий перелік фінансових документів, у тому числі таблиць і графіків, які цікавлять інвесторів, а саме: бюджет доходів та витрат; план руху грошових коштів; показники фінансової ефективності; аналіз чутливості [7].

Одним із способів підвищення рівня довіри потенційних інвесторів до проекту є проведення незалежної експертизи бізнес-плану до його офіційного представлення. Вона передбачає перевірку правильності розробки документації, відповідності структури бізнес-плану встановленим стандартам, оцінку повноти та релевантності наданої інформації, а також діагностику досяжності поставлених стратегічних цілей. При цьому основна увага зосереджується на маркетингових аспектах, а сама експертиза проводиться за участю зовнішніх консультантів. За результатами експертної оцінки розробникам надаються рекомендації щодо посилення якості обґрунтовальної частини бізнес-плану або внесення необхідних коригувань в документ для усунення виявлених помилок.

Для просування бізнес-ідеї проводиться презентація бізнес-плану шляхом організації переговорів із потенційними інвесторами та партнерами. Презентація бізнес-плану може здійснюватися у формі:

- 1) розсилки бізнес-плану разом із супровідним листом, у якому викладено прохання ознайомитися з документацією та повідомити про свої враження, побажання та критичні зауваження;

- 2) публічного представлення основних положень та результатів бізнес-плану (пітчу) перед зацікавленою аудиторією. При цьому можливий варіант як

брифінгового презентування ключових аспектів проекту (для отримання попереднього схвалення), так і розгорнутого обговорення бізнес-плану (для остаточного прийняття рішення про участь у проекті).

Враховуючи те, що тривалість презентації є досить обмеженою у часі, то її успіх залежить, насамперед, від цінності інформації, яку вона містить. Ключовий меседж проведення презентації полягає у тому, щоб донести до зацікавлених осіб як саме реалізація даного проекту допоможе цільовій аудиторії вирішити існуючу проблему і які при цьому вигоди вони отримують. Іншими словами, стисло і в доступній формі продемонструвати реальну бізнес-модель монетизації продукту проекту.

Аналіз сучасних практик пітчінгу дозволяє виділити базові елементи, які розкривають загальну логіку проекту – від виявлення проблеми до конкретного способу її вирішення через інвестування (рис. 2).



Рис. 3.1. Модель презентації бізнес-плану інвесторам і партнерам

Процес створення презентації потребує ретельної підготовки, адже від якості її проведення залежить яким чином аудиторія сприйматиме проект і чи отримає він фінансову підтримку в кінцевому підсумку. Так, відомий венчурний інвестор Гая Кавасакі (Guy Kawasaki) запропонував авторський підхід до підготовки презентації бізнес-ідеї, основні положення якого втілені у правилі «10-20-30» [11].

Так, ефективність комунікацій із контактною аудиторією значно підвищується, якщо презентація містить не більше 10 слайдів, триває до 20

хвилин та оформлена із використанням шрифту, розміром не менше 30 пунктів. Слідування таким принципам дозволяє уникнути інформаційної перевантаженості презентації, фокусування уваги аудиторії на ключових моментах та максимальне залучення учасників до обговорення бізнес-ідеї.

Результатом вдалої презентації бізнесплану є продовження активних переговорів з партнерам щодо реалізації проекту, погодження умов майбутньої співпраці або підписання угоди про наміри співробітництва.

Офіційне схвалення бізнес-плану передбачає виділення фінансування або отримання дозволу на використання корпоративних ресурсів в інвестиційних цілях. Авторизований бізнес-план стає об'єктом проектного управління, в ході якого реалізуються усі заплановані роботи, включаючи комерційне виробництво. Досить важливо правильно організувати даний процес, оскільки відхилення від первісних рішень, закладених у погодженому варіанті бізнес-плану, може поставити під загрозу увесь проект та позбавити компанію зовнішнього фінансування.

Слід зазначити, що причинами невдач багатьох комерційних бізнес-планів виступають саме допущенні методологічні помилки при його складанні, коли розробники або формально підійшли до обґрунтування основних положень документу (особливо, аналізу ринку, маркетингової стратегії), або порушують базові принципи формування дохідної та видаткової частин проекту, що ставить під сумнів реалістичність закладених у ньому результатів. В такому випадку компанія ризикує розпочати реалізацію проекту, який завідомо не відповідатиме фінансовим інтересам власників, інвесторів, бізнес-партнерів. У кращому випадку такий бізнес-план буде відхилений на етапі просування, ще до початку фінансування та розподілу коштів у придбання активів. Типовими методологічними помилками, яких припускаються розробники бізнес-плану є [4, с. 269; 7; 9]:

Порушення вимог стандарту до структури та змісту документу – досить часто альтернативою розгорнутому бізнес-плану виступає формат техніко-

економічного обґрунтування проекту, а маркетингові дослідження компенсуються знаннями «глибин» бізнесу та інтуїцією керівника.

Невизначеність результатів проекту, що унеможлиблює фінансування проекту – інвестор не до кінця розуміє очікування компанії, мету свого проекту та кінцевий результат через свій прибуток.

Надлишковість інформації – порушення принципу релевантності даних при формуванні інформаційного поля бізнес-плану призводить до збільшення обсягу неефективної роботи із зайвою інформацією, а також зростання ймовірності формування хибних висновків, похибок в аналітичних оцінках та фінансових прогнозах.

Необґрунтований план реалізації – прогнози обсягів продаж базуються виключно на виробничих потужностях підприємства, не враховуючи реальних можливостей попиту, впливу сезонності, а також наявність непрямих конкурентів, які працюють з тією ж цільовою аудиторією.

Недостовірність оцінки фінансової спроможності проекту генерувати дохід, викликана:

- а) викривленням розміру прирісних грошових потоків через ігнорування принципу доречності надходжень та витрат проекту, б) заниження ціни інвестиційного капіталу через те, що неврахованою залишається вартість залучення в проект власних фінансових ресурсів (нерозподіленого прибутку);
- в) застосування невідповідної методики розрахунку показників ефективності проекту.

Недооцінка впливу ризиків на кінцеві результати проекту – незважаючи на той факт, що даний пункт входить у структуру бізнес-плану практично кожного стандарту, частіше за все до цього пункту підходять без особливої відповідальності, використовуючи шаблонний примірник, навіть не корегуючи його з огляду на специфіку бізнес-проекту.

Відсутність чіткої ідентифікації ризиків та оцінки їх впливу на фінансові показники проекту унеможлиблює своєчасність реакції на їх виникнення для попередження або хоча б компенсації можливих фінансових втрат.

Отже, процес бізнес-планування дозволяє передбачити проблеми, які можуть з'явитися в процесі реалізації, та знайти ефективні шляхи їх вирішення.

3.2. Рекомендації щодо стратегічного розвитку ФОП Різничук І.Ф.

Тенденції у світовому розвитку мають потенціал внесення значущого впливу на стратегічні орієнтації бізнесу. Без відповідної адаптації до змін у ринкових умовах підприємство ризикує втратити свою конкурентоспроможність, може відстати від інших учасників ринку. Тому настільки важливо бути в курсі світових тенденцій, передбачати можливі зміни та реагувати на них оперативно та результативно.

Наприклад, з впровадженням технологій штучного інтелекту та автоматизації у виробництві, компанії повинні бути готові активно впроваджувати новаторські технології та використовувати їх для досягнення оптимальної продуктивності та ефективності у виробничих процесах [11].

З розвитком Інтернету та цифрових технологій, сучасні підприємства повинні бути готові до активного впровадження електронної комерції та маркетингу. Це передбачає створення високоякісного веб-сайту та вміле використання різноманітних цифрових каналів комунікації з клієнтами для забезпечення ефективного взаємодії.

Крім того, збільшення популярності товарів з мінімальним екологічним впливом та еволюція концепції стійкого розвитку можуть змусити компанії переглянути свої виробничі стратегії та бізнес-підходи [23]. Підприємства повинні бути готові використовувати екологічно безпечні матеріали, виробляти енергію з відновлюваних джерел та зменшувати викиди в атмосферу.

Виявлено відсутність розробленої стратегії та систематичного планування маркетингових заходів у компанії ФОП Різничук І.Ф.. Така ситуація може призвести до того, що підприємство не досягне свого повного

потенціалу на ринку і обмежить свої можливості привертання нових клієнтів та розширення сфери підприємницької діяльності.

Дослідження підкреслює важливість осмисленого використання маркетингу як ключового стратегічного інструменту для досягнення конкурентної переваги [55]. Вкладання коштів у проведення маркетингових досліджень, розробку стратегій маркетингу та ефективне взаємодії зі споживачами може стати ключем для підприємства ФОП Різничук І.Ф. у поліпшенні його конкурентоспроможності, привабленні нових клієнтів та забезпеченні стійкого розвитку у перспективі.

Давайте проведемо аналіз зовнішнього середовища компанії ФОП Різничук І.Ф. за допомогою PEST-аналізу для більш глибокого розуміння факторів, що впливають на неї (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

PEST-фактори, які впливають на підприємство ФОП Різничук І.Ф.

Політика	Економіка
1. Війна в країні 2. Посилення податкового тиску 3. Значна корупція 4. Зміна митного законодавства 5. Недосконале законодавство 6. Окупація територій	1. Нестабільна економічна ситуація внаслідок війни в країні 2. Інфляційні процеси в економіці країни 3. Коливання курсу національної валюти 4. Збільшення кількості конкурентів на світовому ринку 5. Зменшення сировинного ринку через окупацію територій
Суспільство	Технологія
1. Міграція населення 2. Зміна в базових цінностях 3. Зниження доходів населення	1. Розвиток новітніх технологій з виробництва кормових сумішей

У ході аналізу елементів зовнішнього та внутрішнього оточення автотранспортної компанії в рамках нашого дослідження, ми використали SWOT-аналіз для оцінки результатів її функціонування. Цей підхід дозволив

виявити важливі сильні та слабкі аспекти підприємства, а також зазначити зовнішні перспективи, які можуть сприяти або становити загрозу для його розвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ФОП Різничук І.Ф.

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	1. Вихід на зовнішній ринок 2. Сформований імідж у споживачів 3. Гарні відносини з постачальниками	1. Військові дії в країні 2. Сильне погіршення економічного стану в країні внаслідок війни 3. Зниження купівельної спроможності 4. Інфляція
СИЛЬНІ СТОРОНИ	ПОЛЕ С_иМ	ПОЛЕ С_иЗ
1. Висококваліфіковані працівники, які мають досвід у цій сфері 2. Накопичений досвід роботи на ринку 3. Хороші ділові зв'язки з клієнтами 4. Наявність стабільних каналів збуту 5. Гарна репутація	1. Підтримка конкурентної позиції за рахунок гнучкої цінової політики 2. Впровадження заходи соціально-відповідального маркетингу у діяльність ФОП Різничук І.Ф.	1. Розробка й впровадження накопичувальної системи пільг для постійних клієнтів, що буде сприяти формуванню постійної клієнтської бази 2. Підтримка гнучкої цінової політики з метою підвищення і підтримки існуючої купівельної спроможності
СИЛЬНІ СТОРОНИ	ПОЛЕ С_лМ	ПОЛЕ С_лЗ
1. Відсутність стійких стратегічних планів 2. Пасивна рекламна діяльність 3. Відсутність соціального захисту працюючих 4. Відсутність мотивації працівників	1. Забезпечення зав'язків із громадкістю з метою підтримки позитивного іміджу ФОП 2. Активізація рекламної діяльності на основі розробки власного сайту	1. Розвиток організаційної культури, закріплення єдиної системи цінностей на підприємстві, орієнтованої на мотивацію кожного співробітника до досягнення місії ФОП

Отже, ФОП Різничук І.Ф. вирізняється завдяки ряду унікальних переваг, таких як досвід на ринку виробництва кормових сумішей, ефективні відносини з постачальниками, успішна взаємодія з клієнтами у сфері виробництва кормових сумішей, вигідне розташування, стабільна база постійних корпоративних клієнтів.

Отримані в результаті SWOT-аналізу, наведеного в таблиці 3.4 надають можливість визначити стратегії поліпшення впровадження та виконання

заходів соціальної відповідальності в межах кожного компоненту маркетингового комплексу ФОП Різничук І.Ф.

Зважаючи на ці аспекти, підприємству ФОП Різничук І.Ф. рекомендовано приділити особливу увагу підвищенню ефективності рекламної кампанії: вдосконалити рекламні ініціативи з метою збільшення споживчої аудиторії та виходу на світові ринки, адже в умовах війни купівельна спроможність значно знижується.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення маркетингової складової бізнес-планування виробництва кормових сумішей в ФОП Різничук І.Ф.

Інтернет-комунікації надають багато можливостей підприємствам в умовах формування інформаційної економіки. На наш погляд, одним із найефективніших інструментів комунікацій, який дозволяє діяти глобально, шукати клієнтів, партнерів, постачальників є корпоративний сайт підприємства (або система сайтів) [17].

З урахуванням існуючих тенденцій з розвитку економіки в цілому, та промислового ринку зокрема, які відображаються в глобалізації економіки, інформатизації та віртуалізації комунікацій, корпоративний сайт набуває параметрів окремого інструменту комунікацій, який вирішує комплекс завдань. Дослідимо основні функції сайту та завдання, які можна вирішувати з його допомогою [16].

По перше, корпоративний сайт, як головний носій інформації в просторі Інтернету, є глобальним засобом поширення маркетингових повідомлень про підприємство та його продукцію. На відміну від інших засобів, для нього не існує кордонів та часових обмежень .

По-друге, за своїми технічними характеристиками корпоративний сайт є найдинамічнішим засобом комунікацій, здатним змінюватися будь-яку кількість разів навіть протягом доби. Витрати підприємства на зміну інформації мінімальні. Такий поширений засіб надання інформації, як буклет

або брошура не змінюється протягом свого життєвого циклу, а для випуску нового буклету потрібні витрати на корекцію макету (навіть якщо не змінювати принципово стилістику дизайну, необхідно поновлювати інформацію), друк тощо, що потребує фінансових та часових витрат.

Корпоративний сайт дозволяє отримувати споживачам та іншим відвідувачам оперативну та актуальну інформацію.

По-третє, корпоративний сайт є мультиаудиторним засобом комунікацій.

Наприклад, на сайті може організовуватися окремий доступ до інформації для посередників, який здійснюється із використанням певного логіну та паролю та давати доступ до інформації, яка недоступна для інших відвідувачів сайту. Таким чином, можуть формуватися окремі інформаційні блоки для акціонерів або фахівців підприємств, які можуть отримувати оперативну інформацію про фінансові результати діяльності, залишки продукції на складах, об'єми поточних та запланованих поставок та замовлень тощо.

По-четверте, сайт є інтерактивним засобом комунікацій, який дозволяє отримувати зворотну реакцію, здійснювати консультації, отримувати та обробляти запити тощо.

Крім того, за кількістю розв'язаних завдань та функцій сайт є комплексним засобом. А саме, через нього реалізуються такі інструменти, як реклама, ПР, персональні комунікації, стимулювання збуту тощо [16].

Підготовка сайту до функціонування для підприємства ФОП Різничук І.Ф. повинна складатися з таких етапів:

1. Створення web-сайту. Web-сайт – це сукупність програмних і апаратних засобів з унікальною адресою в мережі Інтернет разом з інформаційними ресурсами, які перебувають у розпорядженні певного суб'єкта й забезпечують доступ юридичних і фізичних осіб до цих інформаційних ресурсів та інші інформаційні послуги через мережу Інтернет. Зробити web-сайт підприємство може різними способами: розробити

самостійно, замовити розробку, придбати готовий проект або орендувати сайт, тобто витрати на цьому етапі залежатимуть від обраного способу створення web-сайту. Підприємство має визначитися зі структурою сайту, його дизайном, принципом роботи й розміщенням інформації. Професійні web-дизайнери підбирають або розробляють необхідне програмне забезпечення. Подальший інформаційний супровід підприємство веде самостійно.

2. Розміщення сайту в Інтернеті. Підприємство в основному розміщає свій сайт на обладнанні провайдера (згідно ст. 1 Закону України «Про телекомунікації», «провайдер телекомунікацій – це господарюючий суб'єкт, який має право здійснювати діяльність у сфері телекомунікацій без права на технічне обслуговування й експлуатацію телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електрозв'язку»). Витрати підприємства на цьому етапі включають оплату послуг провайдера за розміщення сайту.

3. Реєстрація доменного імені сайту. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про телекомунікації», доменом є «частина ієрархічного адресного простору мережі Інтернет, яка має унікальну назву, що її ідентифікує, обслуговується групою серверів доменних імен та централізовано адмініструється». Доменне ім'я не продається, а передається в тимчасове використання.

4. Забезпечення функціонування зареєстрованого домена. Тут необхідні IP-адреси. Їх виділяють локальні інтернет-реєстратори. Крім сайту з доменним іменем, підприємство має орендувати сервер (колокейшн) у провайдера або компанії, яка спеціалізується на наданні послуг хостингу (оренди дискового простору). Розмір плати за хостинг та оренду сервера залежить від розміру сайту та становить витрати підприємства на цьому етапі.

5. Підтримка. Після того як сайт розроблений і почав свою роботу потрібна його подальша підтримка в просуванні та розвитку. Все залежить від типу сайту, наприклад: сайт візитка, після розробки і розміщення на хостингу не вимагає особливої підтримки, тому що інформація на ньому оновлюється не дуже часто.

Інтернет магазин навпаки, щодня потрібно займатися його просуванням, і утриманням позицій в пошукових системах. Так само під підтримкою іноді мається на увазі несуттєва зміна (вдосконалення) дизайну чи технічної частини сайту. Іншими словами до підтримки належать всі питання по змісту сайту після його розробки і первинного налаштування.

6. Просування. Для того, щоб сайт могли знаходити користувачі за певними запитами, його необхідно внести в пошукові системи і каталоги сайтів. Але не все так легко, як здається на перший погляд. На сьогоднішній день конкуренція в інтернеті дуже велика, і для того, щоб сайт зайняв найвищі місця в пошукових системах, йому необхідно пошукове просування. На основі численних досліджень можна зробити висновок, що основна маса користувачів не переглядає сайти, які знаходяться на другій сторінці видачі пошукових систем, відповідно щоб сайт був максимально ефективний, він повинен знаходитися в першій десятці видачі. Навіть, якщо сайт дуже добре seo-оптимізований, то все одно малоімовірно, що він займе потрібні позиції в пошукових системах, у цьому випадку вихід тільки один додатковий комплекс заходів щодо його просування.

Переваги використання Internet-технологій при організації удосконалення стратегій розвитку продукції для аграрних підприємств полягають в оптимізації каналів розподілу продукції, зниженні витрат на збут, підвищенні ефективності збутової діяльності й рівня прибутку. Покупці сільськогосподарської продукції також мають вигоди від онлайн-купівель, що передбачають заощадження часу на ухвалення рішення про покупку, цілодобовий доступ до інформації про товари, можливість придбання товарів за нижчою ціною, ніж у роздрібній мережі.

Розмір бюджету запропонованого заходу зі створення сайту для підприємства ФОП Різничук І.Ф. складає 150 тис. грн. Більш детальний обсяг витрат наведено в табл. 3.3.

Бюджет заходу буде складатися з поточних (експлуатаційних) та разових капітальних) витрат. Бюджетування – це постійний процес, який вимагає постійної координації бюджетів різних департаментів.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції, в наслідок впровадження заходу, за допомогою стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.1)$$

де ОП – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Таблиця 3.3

Розрахунки щодо вартості витрат на розробку сайту

Напрямок витрат	Сума, тис.грн.
Розробка проекту, підбір команди для реалізації проекту	30 тис. грн
Програмування	20 тис. грн
Розробка домена (адреса сайту) – ім'я сайту	5 тис. грн
Плата за послуги оренди хостингу на рік	60 тис. грн
Розробка контенту для сайту	15 тис. грн
Просування, внесення в пошукові системи і каталоги сайтів	20 тис. грн
Разом	150 тис. грн

Наведемо очікувані результати від запровадження сайту для підприємства ФОП Різничук І.Ф. у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від запровадження заходу

№	Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн.	55000
2.	Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	45482,8
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	9517,2
4.	Приріст чистого прибутку	тис. грн.	7804,1

Отже, внаслідок запровадження сайту для підприємства ФОП Різничук І.Ф. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році збільшиться на 55000 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 45482,8 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 9517,2 тис. грн., а чистий прибуток – на 7804,1.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні показники ефективності розробки сайту для ФОП Різничук І.Ф.

Показники	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції), тис.грн.	2284,77
2. Додатковий прибуток, тис.грн.	9517,2
3. Чистий додатковий прибуток, тис.грн.	704,1
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту, тис.грн	20987,57
5. Чиста нинішня вартість, тис.грн.	18792,8
6. Термін окупності недискований, роки	0,29
7. Термін окупності дискований, роки	0,54
8. Індекс доходності	8,19
9. Індекс прибутковості	0,19

Отже, роблячи висновки із розрахунків, маємо початкові інвестиції для запропонованого заходу – 2284,77 тис. грн, додатковий прибуток – 9517,2 тис. грн, чистий додатковий прибуток – 7804,1 тис. грн. Термін окупності недисконтований складатиме 0,29 роки, дисконтований – 0,54 роки. Індеси доходності і прибутковості відповідно складуть 8,19 і 9,19. Це означає, що даний захід є економічно вигідним.

Дані занесемо в табл. 3.8. де чітко розписано вплив запровадження веб-сайту на основні показники діяльності підприємства ФОП Різничук І.Ф.

Таблиця 3.5

**Вплив запровадження веб-сайту на основні показники діяльності ФОП
Різничук І.Ф.**

Показники	2022 рік	2024 рік	Відхилення	
			+;-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	27240,5	40315,9	13075,4	48
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	16978,5	23939,7	6961,2	41
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	10262,0	16376,2	6114,2	60
Рентабельність діяльності, %	37,7	40,2	2,5	x
Рентабельність продукції, %	60,4	68,4	8,0	x

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки.

Внаслідок запровадження веб-сайту для підприємства матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 13075,4 тис. грн., проектне його значення становитиме 40315,9 тис. грн. Собівартість на реалізацію продукції зростуть на 23939,7 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 6114,2 тис. грн. (або на 48% %).

Тож, запровадження веб-сайту для ФОП Різничук І.Ф. в цілому є ефективним заходом і, як показує аналіз, позитивно впливає на головні показники діяльності ФОП Різничук І.Ф..

Висновки

Мета дослідження є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій з бізнес-планування виробництва кормових сумішей в ФЛП Різничук І.Ф.

Бізнес-план дозволяє сформувати нову траєкторію розвитку компанії, змодельовати систему управління бізнесом, підтримувати комунікації з постачальниками та споживачами продукції, виявляти перешкоди у реалізації бізнес-ідеї та знижувати ризики підприємницької діяльності.

Наукова новизна одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні призначення бізнес-плану, який не обмежується виключно залученням фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Він дозволяє сформувати нову траєкторію розвитку компанії, змодельовати систему управління бізнесом, підтримувати комунікації з постачальниками та споживачами продукції, виявляти перешкоди у реалізації бізнес-ідеї та знижувати ризики підприємницької діяльності.

Проведене дослідження сучасного стану виробництва кормових сумішей в Україні дало можливість виявити збільшення обсягу реалізованої аграрної продукції при одночасному скороченні обсягу реалізованих кормів для тварин в аграрному виробництві.

Протягом періоду з 2010 по 2021 роки спостерігалось зменшення кількості активних суб'єктів господарювання в аграрному секторі на 10,6%, зокрема, кількості підприємств, що займаються виробництвом готових кормів для тварин, на 5,8%.

Для виробництва кормової продукції необхідне існування системи суміжних ринків, які представлені чотирма секторами (рис. 1), що представляють собою відкриту та відтворювальну структуру, яка взаємодіє з зовнішнім економічним простором через комплекс прямих та зворотних зв'язків.

Міжсекторні товарні баланси демонструють рух товарів та їх обсяги між

різними сегментами інтегрованого ринку. Так, в середньому за період з 2013 по 2021 роки обсяги використання зерна для фуражних потреб становили 34.4% від загального валового збору, зокрема 26.7% використовували для виробництва збалансованих комбікормів. Виробництво збалансованих комбікормів споживало лише 26.7%, з загальних обсягів використання фуражного зерна.

Корми є ключовим елементом, на якому ґрунтується матеріальна основа для виробництва тваринницької продукції, визначаючи його конкурентоспроможність. Основними замовниками комбікормів є аграрні підприємства, де за період з 2013 по 2021 роки внутрішнє використання комбікормів становило в середньому 6,7 мільйона тон.

Одним із фахівців у виробництві та оптовій поставці кормових сумішей є ФОП Різничук І.Ф. Ці продукти призначені для різних видів тварин. Харчова цінність і якість кормів та добавок від "ГОДІВЛЯ НОВА" відповідають вимогам інтенсивного високопродуктивного тваринництва.

Аналіз основних показників діяльності ФОП Різничук І.Ф. свідчить про ефективність виробництва кормових сумішей в період з 2020-2022 роки. Проте, починаючи з 2022 року рентабельність виробництва дещо зменшується, що потребує ґрунтовного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку підприємства за метою удосконалення існуючого бізнес-плану розвитку.

Для більш глибокого розуміння факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ФОП Різничук І.Ф. за допомогою PEST та SWOT-аналізів було визначено основні негативні явища, які впливають на зниження виробництва. Головним фактором виявлено воєнний стан в країні, наслідки негативної дії якого вплинули зменшення споживчої аудиторії через міграцію населення та зниження купівельної спроможності населення.

Оскільки, ФОП Різничук І.Ф. вирізняється завдяки ряду унікальних переваг, таких як досвід на ринку виробництва кормових сумішей, ефективні відносини з постачальниками, успішна взаємодія з клієнтами у сфері

виробництва кормових сумішей, вигідне розташування, ФОП Різничук І.Ф. рекомендовано приділити особливу увагу підвищенню ефективності рекламної кампанії: вдосконалити рекламні ініціативи з метою збільшення споживчої аудиторії та виходу на світові ринки, адже в умовах війни купівельна спроможність значно знижується.

Запровадження веб-сайту для підприємства матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 13075,4 тис. грн., проектне його значення становитиме 40315,9 тис. грн. Собівартість на реалізацію продукції зростуть на 23939,7 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 6114,2 тис. грн. (або на 48% %).

Таким чином, покращення реклами в маркетинговій складовій бізнес-плану ФОП Різничук І.Ф. шляхом запровадження веб-сайту визначено ефективним заходом, який позитивно впливає на головні показники діяльності ФОП Різничук І.Ф.

Список використаних джерел

1. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
2. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. Збірник наукових праць *Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 40. С. 38–46.
3. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.
4. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf
5. Лозовський О. М., Савчук В. В. Роль бізнес-планування в системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні наукові дослідження в світі*. Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 11 (43), ч. 3. С. 47–51.
6. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39–2. С. 12–16.
7. Радевич Д. Чому бізнес-план не працює: 7 головних помилок. 2020. URL: <https://uaspectr.com/2021/01/18/chomu-biznes-plan-ne-pratsyuye-7-golovnyh-pomylok>
8. Kawasaki Guy The 10/20/30 Rule of PowerPoint. URL: https://guykawasaki.com/the_102030_rule.
9. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз

економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. Львів : Вид-во ННБК “АТБ”, 2019. 552 с.

10. Галько Людмила Р. Бізнес-планування розвитку компаній: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. Випуск № 44 / 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>

11. Гарбар А.В., Рабаджи Т.П., Шабатура Т.С. Ресурсний потенціал підприємств: суть та структура. VI Міжнародній науково-теоретичній конференції «The current state of development of world science: characteristics and features» (15.12.2023, м. Лісабон, Португальська Республіка). С.20-21.

12. Петриченко В. Ф., Корнійчук О. В. Стратегії інноваційного розвитку кормовиробництва України в умовах сучасних викликів. *Вісник аграрної науки*. 2018. № 1. С. 11—17.

13. Лівінський А.І. Стратегія реновації економічних механізмів виробничо-господарської діяльності підприємств тваринництва: теорія і практика: монографія. Одеса: ТЕС, 2019. 344 с.

14. Яців І. Б., Темненко С. М. Формування кормової бази як чинника розвитку тваринництва у сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 16. С. 24—31. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.16.24>.

15. Ivanov S., Liashenko V., Kaminska B., Kvilinskyi O. A Concept of Modernization Evaluation. *European Cooperation*. 2016. Vol. 12. No. 19. P. 86—101.

16. Ivanov S., Lyashenko V., Tolmachova H., Kvilinskyi O. Wlasciwosci modernizacji sfery przedsiebiorczej w kontekście państwowej polityki gospodarczej na Ukrainie. *Wspylpraca Europejska*. 2016. Nr. 3(10). S. 9-34.

17. Kwilinski A. Development of industrial enterprise in the conditions of formation of information economics. *Thai Science Review*. 2017. Autumn. P. 85-90.

18. Miskiewicz R. Challenges Facing Management Practice in the Light of Industry 4.0: The Example of Poland. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No. 2. P. 37-47. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.02\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.02(2)).

19. Zabolotniaia M., Cheng Z., Dacko-Pikiewicz Z. Influence of Leadership Style on Employees' Innovative Activity. *Polish Journal of Management Studies*. 2019. Vol. 20. No. 1. P. 478-496.

20. Drozd W., Marszalek-Kawa J., Miskiewicz R., Szczepanska-Waszczyzna K. Digital Economy in the Comporary World. *Torun: Wydawnictwo Adam Marszalek*, 2020. 366 p.

21. Dzwigol H., Dzwigol-Barosz M., Miskiewicz R., Kwilinski A. Manager Competency Assessment Model in the Conditions of Industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2020. Vol. 7. No. 4 (5). P. 2630—2644. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(5\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(5)).

22. Ahadiat A., Dacko-Pikiewicz Z. Effects of ethical leadership and employee commitment on employees' work passion. *Polish Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 21. No. 2. P. 24-35. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.02>.

23. Vanickova R., Szczepanska-Woszczyzna K. Innovation of business and marketing plan of growth strategy and competitive advantage in exhibition industry. *Polish Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 21. No. 2. P. 425—445. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.30>.

24. Szczepanska-Woszczyzna K., Gatnar S. Key Competences of Research and Development Project Managers in High Technology Sector. *Forum Scientiae Oeconomia*. 2022. Vol. 10. No. 3. P. 107-130. https://doi.org/10.23762/FSO - VOL10_NO3_6.

25. Кузьменко А. В. Аналіз оцінки рівня розвитку наявних об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 9. С. 484-490.

26. Lypchuk V., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O. Improvement of the mechanisms of land use of farming enterprises in Ukraine. *Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2019. Vol. 19. Iss. 3. P. 379-386.

27. Прокопишин О. С. Організаційно-економічний механізм управління розвитком сільськогосподарських кооперативних взаємовідносин. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. С. 45-49.

28. Гнатишин Л. Б., Прокопишин О. С. Ринок кормів для тваринництва: шляхи стабілізації. *Аграрна економіка*. 2021. Т. 14. № 3-4. С. 20-29. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2021.03-04.020>.

29. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98—107. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>.

30. Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Transformation of marketing activity of agricultural enterprises in the digital economy: theoretical aspects. *Digitalization and Information Society. Selected Issues: Monograph 53 / Edited by A. Ostenda, T. Nestorenko*. Katowice: Publishing House of University of Technology, 2022. P. 361-372.

31. Кошкалда І. В., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Концептуальні засади створення інноваційних агрокластерів в умовах сталого розвитку національної економіки. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Сер.: *Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 1 (25). С. 74-88. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1\(25\)-74-88](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-74-88).

32. Kwilinski A., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. *Virtual Economics*. 2022. Vol. 5. No. 2. P. 43-70. [https://doi.org/10.34021/ve.-2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.-2022.05.02(3)).

33. Гнатишин Л. Б., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Тенденції розвитку ринку кормових добавок в Україні. *Агросвіт*. 2023. № 9-10. С.40-50. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.9-10.40.

34. Ahadiat A., Dacko-Pikiewicz Z. Effects of ethical leadership and employee commitment on employees' work passion. *Polish Journal of Management*

Studies. 2020. Vol. 21. No. 2. P. 24-35.
<http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.02>.

35. Alonso-Vazquez, M. (2018). Management and business plan. *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills for Successful Ventures*. 153-158

36. Amaldas, K. H. (2020). *Planning in management, definition, characteristics, importance and limitations*. Вилучено з: <https://www.slideshare.net/AMALDASKH/planning-in-managementdefinition-characteristics-importance-and-limitations>

37. Argenti, J. (2018). *Practical corporate planning*. Routledge. 450

Cheah, J., Amran, A., & Yahya, S. (2019). External oriented resources and social enterprises' performance: the dominant mediating role of formal business planning. *Journal of Cleaner Production*. (236). 1-11

38. Drozd W., Marszalek-Kawa J., Miskiewicz R., Szczepanska-Waszczyzna K. Digital Economy in the Comporary World. *Torun: Wydawnictwo Adam Marszalek*, 2020. 366 p.

39. Dzwigol H., Dzwigol-Barosz M., Miskiewicz R., Kwilinski A. Manager Competency Assessment Model in the Conditions of Industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2020. Vol. 7. No. 4 (5). P. 2630—2644.
[https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(5\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(5)).

40. Hayes, A., & Anderson, S. (2020) *Business Plan*. Investopedia Вилучено з: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>

41. Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Transformation of marketing activity of agricultural enterprises in the digital economy: theoretical aspects. Digitalization and Information Society. Selected Issues: Monograph 53 / Edited by A. Ostenda, T. Nestorenko. Katowice: Publishing House of University of Technology, 2022. P. 361-372.

42. Ivanov S., Liashenko V., Kaminska B., Kvilinskyi O. A Concept of Modernization Evaluation. *European Cooperation*. 2016. Vol. 12. No. 19. P. 86—101.

43. Ivanov S., Lyashenko V., Tolmachova H., Kvilinskyi O. Wlasciwosci modernizacji sfery przedsiebiorczej w kontekście państwowej polityki gospodarczej na Ukrainie. *Wspylpraca Europejska*. 2016. Nr. 3(10). S. 9-34.

44. Kwilinski A. Development of industrial enterprise in the conditions of formation of information economics. *Thai Science Review*. 2017. Autumn. P. 85-90.

45. Kwilinski A., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. *Virtual Economics*. 2022. Vol. 5. No. 2. P. 43-70. [https://doi.org/10.34021/ve.-2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.-2022.05.02(3)).

46. Lypchuk V., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O. Improvement of the mechanisms of land use of farming enterprises in Ukraine. *Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2019. Vol. 19. Iss. 3. P. 379-386.

47. Miskiewicz R. Challenges Facing Management Practice in the Light of Industry 4.0: The Example of Poland. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No. 2. P. 37-47. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.02\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.02(2)).

48. Papageorgiou, G. (2019). Effective business planning for sustainable urban development: the case of active mobility. *ECIE 2019. – 14th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (2 vols)*. 759-768.

49. Peter, F. D. (2020). *Strategic planning*. White paper Вилучено із <http://www.ripose.com.au/ripose.org/PeterDruckerWhitePaper.pdf>

50. Shabatura T. S., Hryshova I. Yu., Naumov O. B. Brand capitalization as a tool to maximize business value. *Науковий вісник Полісся*. 2016. №3 (7). С. 168–175. URL : <http://ir.stu.cn.ua/123456789/11813>

51. Shabatura T. S., Kravchuk A. A., Hnatieva T. M. Model of economic development enterprise in the context of European integration. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 3 (11). Ч. 2. С. 89–94. URL : http://journals.uran.ua/nvp_chntu/issue/view/6943

52. Solidarity Lanes Action Plan (2022). URL: https://transport.ec.europa.eu/news/european-commission-establish-solidarity-lanes-help-ukraine-export-agricultural-goods-2022-05-12_en
53. Szczepanska-Woszczyna K., Gatnar S. Key Competences of Research and Development Project Managers in High Technology Sector. *Forum Scientiae Oeconomia*. 2022. Vol. 10. No. 3. P. 107-130. <https://doi.org/10.23762/FSO - VOL10 NO3 6>.
54. Tetiana Tielkiniena, Gryshova Inna, Shabatura Tatyana, Nehodenko Viktoriia, Didur Hanna, Shevchenko Alisa. Lobby legalization - legal instrument for ensuring state subsidies to leaders of agricultural producers. *Journal of critical reviews*. 2020. Vol 7 (4). pp. 1679-1684. URL : <http://www.jcreview.com/?mno=110368>. doi: 10.31838/jcr.07.04.274
55. Tetyana Shabatura (2023). Mechanism for activation of innovative opportunities of enterprises in the context of digitalization of the economy. Modern trends in digital transformation of marketing & management/ collective monograph / Edited by Olena Chukurna and Viktor Zamlinskyi. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. pp. 173-199. UDC: 658.5.011:65.01:351/354 ISBN 978-80-8185-061-5
56. Uliana Berezhnytska, Olena Dobrovolska, Liudmyla Uniat, Alisa Shevchenko, Yuliia Horiashchenko, Lina Halaz. Institutional principles of intensifying the innovative development of small and medium agribusiness. *Journal of Agriculture and Crops*, Volume 8, Issue 4, 2022. pp: 275-282, 2022 DOI: [https://arpgweb.com/pdf-files/jac8\(4\)275-282.pdf](https://arpgweb.com/pdf-files/jac8(4)275-282.pdf).
57. Vanickova R., Szczepanska-Woszczyna K. Innovation of business and marketing plan of growth strategy and competitive advantage in exhibition industry. *Polish Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 21. No. 2. P. 425—445. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.30>.
58. Zabolotniaia M., Cheng Z., Dacko-Pikiewicz Z. Influence of Leadership Style on Employees' Innovative Activity. *Polish Journal of Management Studies*. 2019. Vol. 20. No. 1. P. 478-496.

59. Zamlynskyi V, Shabatura T, Zamlynska O, et al. (2023) Perspective Chapter: Exploring the Possibilities and Technologies of the Digital Agricultural Platform. Sustainable Development. IntechOpen. DOI: 10.5772/intechopen.112358. URL : <https://www.intechopen.com/online-first/87828>.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Приклад побудови матриці оцінювання загальноекономічних факторів
впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту**

Групи та окремі фактори		Оцінка залежності бізнесу від впливу зовнішніх факторів*					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
		1	2	3	4	5		
Макроекономічні фактори	Посилення інфляції							
	Зростання доходів населення та підвищення купівельної спроможності							
	Посилення диференціації доходів населення							
	Зниження процентних ставок на банківський кредит							
	Нестабільність макроекономічної ситуації							
	Зростання економіки і розширення місткості ринку							
Елементи конкурентного середовища	Ринкові фактори							
	Вплив конкурентів							
	Вплив споживачів							
	Вплив постачальників							
Соціально-демографічні характеристики	Зміни смаків споживачів, посилення рівня диференціації споживчих запитів та поява вільних ринкових сегментів, ін.							
Зміни в системі державного регулювання	Зміни в оподаткуванні							
	Запровадження ліцензування та обов'язкової стандартизації продукції і послуг							
	Посилення державного контролю та вимог							
	Посилення корупції							
	Регулювання ціноутворення							
	Зміни в державних замовленнях							
Галузеві фактори	Посилення конкуренції							
	Ускладнення доступу до сировини та ресурсів							
	Ускладнення доступу до споживачів							
	Поява товарів-замінників							
	Зміна рівня цін							
Політичні								
Науково-технічні								
Природні								
Ментальні								

* 1 – мінімальна залежність; 5 – максимальна залежність

Додаток Б

Приклад складання матриці конкурентного профілю суб'єкта бізнесу

Ключові фактори конкурентоспроможності	Суб'єкт бізнесу			Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3		Конкурент n	
	R*	V*	VR	V	VR	V	VR	V	VR	V	VR
Якість товару											
Ціна товару											
Ефективність системи збуту											
Якість обслуговування											
Ефективність реклами та стимулювання збуту											
Інші фактори											
Сумарне оціночне значення	1,0	-									

* R – ваговий коефіцієнт; V – оцінка; VR – оціночне значення.

Побудовано автором за джерелами []