

прибутками вони ведуть виснажливе землеробство, тому що орієнтація у використанні земель здійснюється переважно на інтенсивні методи вирощування високорентабельних сільськогосподарських культур при порушенні вимог сівозмін і раціональної структури посівів. По-друге, великі господарські формування майже не проявляють інтересу до тваринницької галузі. По-третє, великі компанії-орендарі здебільшого не дотримують вимог раціонального та еколого-безпечного господарювання на орендованих землях, не організовують переробки сільськогосподарської продукції на місцях, не проявляють належної турботи про збереження й підвищення родючості ґрунтів і поліпшення агрокультури, залишаючи поза власними інтересами вирішення соціальних

питань розвитку сільських поселень, в яких проживають орендодавці.

Відсутність дійового контролю з боку держави за використанням сільськогосподарських земель часто призводить до хижацького ставлення у їх використанні тимчасовими орендарями.

Таким чином, розвиток агрохолдингів в Україні слід сприймати як об'єктивну реальність у прояві підприємницького ефекту в умовах розвитку ринкових відносин, проте їхню діяльність слід спрямовувати в русло державної аграрної стратегії. Це означає, що державна аграрна політика щодо агрохолдингів повинна формуватися, передусім, у напрямі забезпечення екологічно зрівноваженого розвитку сільського господарства і сільських територій у регіонах.

*Розкрито сутність і передумови формування вертикально-інтегрованих структур в агропромисловому виробництві, здійснено оцінку потенціалу і ринкових можливостей агрохолдингів, які функціонують у межах Тернопільської області. Визначено їхню роль у системі екологозрівноваженого розвитку сільського господарства та сільських територій у регіонах.*

*Раскрыты сущность и предпосылки формирования вертикально-интегрированных структур в агропромышленном производстве, осуществлена оценка потенциала и рыночных возможностей агрохолдингов, функционирующих в пределах Тернопольской области. Определена их роль в системе экологоуравновешенного сельского хозяйства и сельских территорий.*

*Essence and pre-conditions of forming of the vertical integrated structures are exposed in an agroindustrial production, the estimation of potential and possibilities of markets of the agrarian holdings which are functioning in the Ternopol area is carried out. Their role in the system of the ecologically balanced development of agriculture and rural territories in regions is defined.*

\*

**Ю.Е. ГУБЕНІ, доктор економічних наук, професор**  
**І.І. КОСТЕЦЬКА, асистент**  
**Львівський національний аграрний університет**

## Сучасні методи у бізнес-плануванні

Відомо, що підприємство не може існувати без планування своєї діяльності. Особливо це стосується агропромислового комплексу, де виробництво продукції та її переробка відбуваються в обмежені терміни і підлягають багатфакторним впливам<sup>1</sup>.

Бізнес-план моделює програму діяльності суб'єктів господарської діяльності у чітко окресленому періоді для розв'язання завдань підприємництва та на відміну від зви-

чайних планів організаційно-економічного розвитку ставить за мету розв'язання окремих завдань. Тому бізнесові плани сільськогосподарських підприємств моделюють програму їхньої діяльності відповідно до прогнозів, індикативних планів економічного розвитку регіонів, агропромислового розвитку країни, але лише у частині конкретних завдань розвитку бізнесу.

Проблемам розвитку та визначення шляхів поліпшення бізнес-планування присвячені наукові праці багатьох вчених і спеціа-

<sup>1</sup> Губені Ю.Е. Основи підприємництва та агробізнесу: навч. посіб. / Ю.Е. Губені. – Львів: Українські технології, 2002. – 256 с.

лістів сільського господарства. Різні аспекти розвитку методів планування досліджували П.С. Березівський, Ю.Е. Губені, Н.І. Михайлюк, В.І. Дробот, А.П. Кісільов, А.В. Липенко, В.О. Сизоненко, З.С. Варналій, К.Н. Петров.

Мета статті – узагальнити досвід використання сучасних методів щодо вибору правильного методу планування при складанні бізнес-плану.

Нами визначено, що за принципом дії та способом одержання інформації методи планування поділяють на дві великі групи: інтуїтивні й формалізовані. В свою чергу інтуїтивні (експертні) методи поділяють на інтерв'ю (анкетування) та аналітичні записи (аналітичні експертні оцінки).

Формалізовані методи прогнозування в АПК за принципом дії й способом одержання інформації можна класифікувати на економічні, статистичні, вирівнювання рядів динаміки, економіко-математичне моделювання, балансовий метод і т.д.<sup>1</sup>

Планування діяльності підприємства здійснюється з визначенням різних методів, під час вибору яких слід враховувати певні вимоги щодо них.

Так, методи планування повинні, передусім, бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів розвитку ринкових відносин; найповніше враховувати специфіку діяльності об'єкта планування; відрізнятися залежно від виду плану (рис.).



**Класифікація методів планування (джерело: власна розробка, 2011р.)**

Нами встановлено, що *ресурсний* метод планування можна застосовувати в основному в умовах монополії або за слаборозвинутої конкуренції. Він полягає у складанні планів на базі наявних внутрішніх ресурсів підприємства – трудових, матеріальних, технічних.

Однак із розвитком конкуренції основою планів стало співвідношення попиту і пропозиції. В цьому випадку найефективнішим методом планування виступає *цільовий* метод, за якого планування діяльності підпри-

ємства зводиться до вибору мети та заходів її реалізації.

Поширений метод *екстраполяції* базується на визначенні динаміки показників у минулому, вважаючи, що темпи і пропорції, досягнуті на момент розробки плану, будуть збережені й у майбутньому. На основі цього методу визначаються проміжні та кінцеві планові показники.

Принципово протилежним є *інтерполяційний* метод, за яким підприємство визначає мету на майбутнє, встановлює трива-

<sup>1</sup> Березівський П.С. Організація, прогнозування та планування агропромислового комплексу: навч. посіб. / П.С. Березівський, Н.І. Михайлюк; за ред. П.С. Березівського. – Львів: «Магнолія Плюс»; видавець СПД ФО В.М. Піча, 2004. – 444 с.

лість планового періоду та проміжні планові показники. Тобто, на відміну від планування за досягнутими показниками, інтерполяційний метод передбачає зворотний рух від визначеної мети й відповідного кінцевого значення планових показників.

*Статистичний* метод передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин під час встановлення планових показників.

Більш обґрунтованим, ніж попередні, є *факторний* метод. Планові значення показників за цим методом визначають на основі розрахунку впливу на них найважливіших факторів, які зумовлюють зміни показника.

Точнішим є *нормативний* метод планування, суть якого полягає в тому, що планові показники розраховують із використанням прогресивних норм витрачання ресурсів підприємства, з урахуванням їхніх змін у результаті запровадження заходів організаційно-технічного характеру. Застосування цього методу в практиці діяльності підприємств вимагає створення відповідної нормативної бази.

Ще одним методом є *балансовий*, суть якого полягає у встановленні пропорцій між потребою в ресурсах і можливостями її забезпечення. Застосування цього методу передбачає розробку таблиць балансу, які складаються з двох частин: наявність та надходження.

*Розрахунково-конструктивний* метод передбачає використання під час планування багатоваріантних розрахунків і вибір із них найбільш сприятливих для визначеного виду виробництва продукції (виконання робіт).

Під час складання планів економічного й соціального розвитку доволі часто застосовують економіко-математичні методи з використанням електронно-обчислюваної техніки (економіко-математичне моделювання). При цьому розробляють економіко-математичну модель задачі й, розв'язавши системи рівнянь, знаходять значення невідомих величин, за яких досягається потрібний результат.

Метод *кривих освоєнь* враховує залежність розмірів витрат на виробництво від його обсягу і дає змогу визначити суму додаткових витрат на освоєння, точку беззбитковості виробництва продукції. Тобто бачити таку ситуацію, за якої загальні доходи від

продажу продукції повністю покривають (відшкодовують) усі витрати, пов'язані з її виготовленням і реалізацією. На доповнення до плану доходів і витрат інвестори звичайно вимагають провести аналіз та розрахувати точку беззбитковості.

Бізнес-планування, як підкреслюють багато спеціалістів, є більш практичним і розвивається як результат господарської діяльності в умовах ринку. Разом із тим бізнес-планування являє собою арсенал сучасних методів та прийомів різноманітних наукових дисциплін стратегії й тактики реалізації попиту. Також можна відзначити, що бізнес-планування – це використання програмно-цільового планування.

Процедура експертизи передбачає можливість генерувати ідеї або виявляти слабкі місця в проекті.

Моделювання широко використовується для прийняття рішень «make decisions». Модель – це представлення об'єкта, чи системи процесу в формі, відмінній від оригіналу, але вона зберігає основні його характеристики. Причинами, що зумовлюють застосування моделювання в економіці, є: природна складність багатьох організаційних ситуацій, неможливість проведення експериментів у реальному житті й орієнтація на майбутнє. При ухваленні рішення поза залежністю від застосовуваних моделей існують деякі правила прийняття рішень. Правило ухвалення рішення – це критерій, за яким робиться висновок про оптимальність даного конкретного результату. Існує два типи правил: один не використовує чисельні значення ймовірних результатів, другий – використовує дані значення.

Очевидно, як об'єкт моделювання сільське господарство, є дуже складною системою. Для правильної побудови економіко-математичної моделі й наступного правильного прийняття рішення необхідно враховувати суттєві особливості процесів відтворення у сільському господарстві: економічні, технологічні, соціальні та ін.

Сільське господарство як об'єкт моделювання дає змогу ефективно застосовувати принцип оптимальності, оскільки для нього характерні: певна свобода у виборі варіанта розвитку подій, обмеженість в ресурсах, наявність показників ефективності.

Застосування різних варіантів зумовлюється неоднаковим рівнем потреб і обсягів ресурсів. Одна й та сама продукція може бути вироблена при різних ресурсах або різних їх сукупності, і навпаки – одні й ті самі ресурси можуть бути використані для виробництва різних видів продукції. Принцип оптимальності застосовується при використанні методів математичного програмування<sup>1</sup>.

Слід зазначити, що застосування математичного моделювання в бізнес-плануванні – це об'єктивний етап в його розвитку, пов'язаний з існуванням стійких економічних закономірностей та можливостей їх математичного опису<sup>2</sup>.

Науково-технічний прогрес, удосконалення й розповсюдження інформаційних технологій сприяли поглибленню застосування методів математичного моделювання в економічних дослідженнях. Поява комп'ютерів послабила роль складних аналітичних методів дослідження економіко-математичних моделей, вивела на перше місце постановку задачі та безпосередньо розробку моделі, яка потім досліджується чисельними методами, перевіряється практичними даними й коригується.

Як стверджують деякі науковці, останнім часом у сільському господарстві посилилося застосування економіко-математичних методів і моделей на рівні підприємства для складання бізнес-планів, поточного планування, перспективного прогнозування<sup>3</sup>.

Нами було проведено дослідження щодо визначення ступеня використання методів

планування у сільськогосподарських підприємствах Зборівського району Тернопільської області. При аналізі з'ясувалося, що в підприємствах недостатньою мірою застосовують методи планування діяльності. Результат, напевно, здивує фахівців, адже підприємства без розробленої певної методики бізнес-планування не можуть нормально функціонувати.

Опрацювавши матеріал ми дійшли висновку, що підприємства не готові адекватно приймати умови ринкової економіки, а також планувати розміри, результати і свої можливості на короткостроковий чи довгостроковий термін. На противагу цього під час стажування у Франції на фермерському господарстві «BROQUERAULT», ми побачили як використовуються спрощені системи планування. Більшість фермерів, що працюють на інноваційній основі, використовують широкий спектр методів бізнес-планування.

Для поліпшення даної ситуації пропонуємо:

на базі УАПР районів проводити семінари для керівництва сільськогосподарських підприємств щодо перспектив використання методів планування;

забезпечити їх літературою щодо складання бізнес-планів (брошури, методичні рекомендації тощо).

Правильне планування діяльності дасть змогу не лише збільшити прибутковість підприємства, а й піднести національну економіку.

*Узагальнено результати дослідження щодо використання методів бізнес-планування в сільськогосподарських підприємствах, наведено їхню характеристику. Проаналізовано ступінь використання сучасних методів планування на районному рівні.*

*Обобщены результаты исследования относительно использования методов бизнес-планирования в сельскохозяйственных предприятиях, дана их характеристика. Проанализирована степень использования современных методов планирования на районном уровне.*

*The article generalizes research data that concerns methods of business-planning at agricultural enterprises. The methods of planning are characterized. The level of the use of modern methods of business-planning in Zboriv district, Ternopil region is analysed.*

\*

<sup>1</sup> Таха, Хэмди. Введение в исследование операций, 1-е изд. М., 2001. – 912 с.; Колемаев В.А. Математическая экономика / В.А. Колемаев. – М.: Юнити, 1998 – 240 с.

<sup>2</sup> Марюта О.М. Статистичні методи і моделі в економіці: монографія / О.М. Марюта, Н.С. Бойцун. – Дніпропетровськ: Пороги, 2002. – 384 с.; Клебанова Т.С. Моделирование экономики / Т.С. Клебанова, В.А. Забродский и др. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2001. – 140 с.

<sup>3</sup> Вовк С. Концепція теорії гри і статистичних рішень в аграрному секторі при нечіткій вхідній інформації // Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу / С. Вовк, М. Сявако: тези Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів: Львівський держагроуніверситет, 1999. – С.26-27; Сявако М. Нечітке моделювання систем АПК / М. Сявако // Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу: тези Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів: Львівський держагроуніверситет, 1999. – С.56-59.