

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

ЗУБКОВА Олександра Юріївна

**Бізнес-планування в діяльності організації /
Business planning in the organization activity**

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

Магістерська дипломна робота

Виконала студентка групи
АДМм-21
О. Ю. Зубкова

Науковий керівник:
д.е.н., професор Мельник А.Ф.

Магістерську дипломну роботу
допущено до захисту:

"07" лютого 2017 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

Тернопільський національний економічний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту та публічного управління

Освітній ступінь "магістр"

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідуюча кафедри

М. М. Шкільняк

"20" 11 2015 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ЗУБКОВА Олександра Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Бізнес-планування в діяльності організації. / Business planning in the
organization activity

керівник роботи

д.е.н., професор Мельник А.Ф.

затверджені наказом по університету від 3 листопада 2015 р. №629

2. Строк подання студентом закінченої дипломної роботи 28 лютого 2017 р.

3. Вихідні дані до роботи

Нормативна - правові акти України,
монографічна література, періодичні видання,
матеріали мережі інтернет, практичні мате-
ріали досліджуваної організації

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідити теоретичні аспекти бізнес-масштабування
на підприємстві, здійснити аналіз практики
бізнес-масштабування на підприємстві ТОВ
Агрохолдинг "Мрія", запропортувати удосконалення
практики бізнес-масштабування у діяльності
досліджуваного підприємства у контексті
адаптації до динамічних ринкових змін

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Набати, графіки, діаграми, схеми.

6. Консультанти розділів роботи

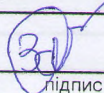
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 7 жовтня 2015 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

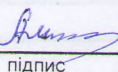
№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами та складання плану магістерської роботи	до 25.12.2015р	
2.	Написання теоретичної частини магістерської роботи (1 розділ роботи)	до 15.03.2016р	
3.	Написання аналітико-розрахункової частини магістерської роботи (2 розділ роботи).	до 20.05.2016р	
4.	Написання проєктної (конструктивної) частини дипломної роботи (3 розділ)	до 10.10.2016р	
5.	Представлення зорієнтованого баріауту дипломної роботи, перевірка та внесення змін до неї керівником.	до 15.11.2016р	
6.	Восприцювання зауважень та представлення згорієнтованого баріауту дипломної роботи. Підготовка до виконання додаткових досліджень.	до 20.12.2016р	
7.	Перевірка дипломної роботи на предмет відповідності тексту у частині "Літературний"	до 01.02.2017р	
8.	Оформлення магістерської роботи та отримання допуску до захисту	до 10.02.2017р	
9.	Подання дипломної роботи на захист в урядовий експертний комітет	до 15.02.2017р	

Студент


підпис

Зубкова О. Ю.

Керівник роботи


підпис

д.е.н., професор Мельник А.Ф.



ТОВ «МОЛОКОЗАВОД САМБІРСЬКИЙ»

Адреса: Львівська обл., м. Самбір, вул. Гетьмана Мазепи, 14 81400; Телефон: +38(03236) 60608; Факс: +38(03236) 32353; sambir-cheese@mail.lviv.ua; код ЄДРПОУ:00424415

№ 14 від 25.01.2016 р.

Керівнику магістерської
програми з підготовки магістрів за
спеціальністю "Адміністративний
менеджмент" завідувачу кафедри
менеджменту та публічного
управління ТНЕУ
д.е.н., професору М. М. Шкільняк

Лист-замовлення

ТОВ «Молокозавод Самбірський» зацікавлене у виконанні дипломної роботи на тему "Бізнес-планування у діяльності організації" та просить доручити її виконання слухачці магістратури за спеціальністю "Адміністративний менеджмент" Зубковій Олександрі Юріївні.



Директор

Борівська Г. Е.

РЕЦЕНЗІЯ
на дипломну роботу студентки групи АДМ - 21

Зубкової Олександри Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему "**Бізнес-планування у діяльності організації**"

виконану на матеріалах ТОВ "Молокозавод Самбірський"

Актуальність теми: обумовлена необхідністю удосконалення практики бізнес-планування у діяльності підприємства у контексті адаптації до динамічних ринкових умов

Самостійні розробки і пропозиції автора: Автором досліджені та узагальнені теоретичні основи бізнес-планування на підприємстві; проаналізовано практику бізнес-планування на підприємстві ТОВ "Молокозавод "Самбірський"; запропоновано напрями удосконалення бізнес-планування у діяльності досліджуваного підприємства.

Практичне значення роботи: Рекомендації щодо удосконалення процесів бізнес-планування в організації будуть використані в практичній роботі ТОВ "Молокозавод "Самбірський"

Недоліки: суттєвих недоліків, які б вплинули на зміст роботи організації, не виявлено.

Загальний висновок Дипломна робота в самостійним науковим дослідженням, містить конкретні пропозиції та рекомендації по темі дослідження, вимагає високої уваги і зацікавленості високої якості, а її автор - Зубкова О.Ю. заслуговує присвоєння кваліфікації "магістр з спеціальності "менеджмент"

Рецензент: Директор ТОВ "Молокозавод "Самбірський"

(посада, місце роботи, вчене звання, наукова ступінь)

Борівська Тамара Едвардівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

" 24 " січня 2017 р.





Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

ТОВ «МОЛОКОЗАВОД САМБІРСЬКИЙ»

Адреса: Львівська обл., м. Самбір, вул. Гетьмана Мазепи, 14 81400; Телефон: +38(03236) 60608; Факс: +38(03236) 32353; sambir-cheese@mail.lviv.ua; код ЄДРПОУ:00424415

№ 14 від 24.01.2017 р.

Керівнику магістерської
програми з підготовки магістрів за
спеціальністю "Адміністративний
менеджмент" завідувачу кафедри
менеджменту та публічного
управління ТНЕУ
д.е.н., професору М. М. Шкільняк

Довідка про впровадження

Доводимо до Вашого відому, що результати дослідження Зубкової Олександри Юріївни, слухачки магістратури спеціальності "Адміністративний менеджмент", отримані у процесі виконання дипломної роботи на тему: "Бізнес-планування у діяльності організації", зокрема запропоновані заходи щодо удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення бізнес-планування на підприємстві, мають практичну значимість та будуть запроваджені у діяльність підприємства.



Директор

Борівська Г. Е.

Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

ВІДГУК

наукового керівника д.е.н., професор Мельник А.Ф.
на дипломну роботу студентки групи АДММ-21

ЗУБКОВА Олександра Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: **Бізнес-планування в діяльності організації / Business planning in the organization activity**

Актуальність теми: Розроблення проектів створення нових виробничих, торговельно-заводів та інших підприємств, розроблення власної підприємств на ринку вимог розроблення бізнес-планів. Підприємства працюють через ієрархію функцій і менеджмент повинні робити диференціальний аналіз закономірностей в-ва і використовувати бізнес-плану. Завданням це виконання функціональних робіт на організації та в аналітичній.

Самостійні розробки і пропозиції автора: 1) здійснено аналіз функціональної діяльності ТОВ "Мікозавод "Самбірський"; 2) розроблено стратегію діяльності підприємства; 3) розроблено схему впливу чинників на підприємстві; 4) здійснено аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства; 5) здійснено аналіз ринку в організації діяльності підприємства; 6) здійснено аналіз діяльності підприємства; 7) здійснено аналіз можливостей та існуючих конкурентних позицій.

Практичне значення магістерської дипломної роботи: Використання економічних методів та рекомендацій свідать в роботі з розроблення бізнес-планування на підприємстві власної підприємств. Зокрема, можуть бути використані в аналізі планування на основі "структурної організації"; 2) можна, що бачи, судити по врахуванню ринкових умов; 3) можна, орієнтована на створення і підприємств конкурентноспроможності.

Недоліки: 1) вбачається використання економічних методів планування, хоча бачи, судити по врахуванню ринкових умов; 2) можна, орієнтована на створення і підприємств конкурентноспроможності.

Загальний висновок: Загальні дипломна робота в завершеному вигляді. Використання економічних методів планування, хоча бачи, судити по врахуванню ринкових умов; 3) можна, орієнтована на створення і підприємств конкурентноспроможності.

Науковий керівник

д.е.н., професор Мельник

А.Ф.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

"30" січня 2017 р.

Анотація

Зубкова О.Ю. Бізнес-планування у діяльності організації – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.18010018 «Адміністративний менеджмент» - Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

Проведено дослідження та узагальнення теоретичних і практичних основ бізнес – планування на підприємстві та розроблено на цій основі оптимальні шляхи підвищення ефективності складання бізнес – планів. Досліджено теоретичні основи бізнес-планування на підприємстві та узагальнено їх сутнісні характеристики. Узагальнено методичні засади складання і оформлення бізнес-плану та проведено аналіз практики бізнес-планування на підприємстві ТОВ Молокозавод «Самбірський». Розроблено пропозиції щодо удосконалення практики бізнес-планування у діяльності досліджуваного підприємства у контекстів адаптації до динамічних ринкових змін.

ABSTRACT

Zubkova O. Business planning within activities of organization. – Manuscript.

The research for obtaining the education and qualification level of Master in the specialty 8.18010018 “Administrative Management” – Ternopil National Economic University. – Ternopil, 2017.

The theoretical and practical fundamentals of enterprise business planning were investigated and summarized; thereupon the best ways to improve the effectiveness of drafting the business plans were developed. The theoretical fundamentals of enterprise business planning were investigated, and their essential characteristics were unified. The methodological principles of drafting the business plan were summarized, and the practice of business planning at LLC Dairy Plant “Sambirskyi” was analyzed. The proposals for business-planning improvement of the company under investigation in the context of adjusting to dynamic market changes were developed.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 129 сторінки, 15 таблиць, 18 рисунків, 5 додатків список використаних джерел із 111 найменувань.

Метою дипломної роботи є: узагальнення теоретичних і практичних основ бізнес – планування на підприємстві та розробка на цій основі оптимальних шляхів підвищення ефективності складання бізнес – планів.

Об'єктом дослідження даної роботи є: теоретико-практичні положення бізнес – планування як комплексного процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Предметом роботи є: процес бізнес – планування на підприємстві ТОВ Молокозавод «Самбірський».

Одержані висновки та їх новизна: полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення практики бізнес-планування у діяльності досліджуваного підприємства у контекстів адаптації до динамічних ринкових змін, що проявляється у: обґрунтуванні, на основі розрахунку економічної ефективності, необхідності упровадження системи Project Expert для прогнозування фінансових показників реалізації бізнес-планів підприємства; ініціалізації введення до бізнес-плану підприємства розділів щодо розрахунку і прогнозування модернізації виробництва з урахуванням попиту на продукцію.

RESUME

The thesis contains 129 pages, 15 tables, 18 figures, 5 appendices and the list of references of 111 titles.

The aim of the thesis is to summarize the theoretical and practical fundamentals of enterprise business planning and developing thereupon the best ways to improve the effectiveness of drafting the business plans.

The object of research is the theoretical and practical provisions of business-planning as an integrated process of management decision making in the company.

The subject of research is the process of business-planning at LLC Dairy Plant "Sambirskyi".

The resulting conclusions and innovation resides in developing proposals for business-planning improvement of the company under investigation in the context of adjusting to dynamic market changes which operates in: justification of the necessity to implement the Project Expert system, based on the calculation of economic efficiency, in order to forecast the financial figures of the company's business-plan accomplishment; initialization of introducing the sections on calculating and forecasting of production modernization into the business-plan, taking into account the demand for products.

ABSTRACT

Zabkeva O. Business planning within activities of organization. – Manuscript.

The research for obtaining the education and qualification level of Master in the specialty 61010018 "Administrative Management" - Ternopil National Economic University - Ternopil, 2017.

The theoretical and practical fundamentals of enterprise business planning were investigated and actualized, furthermore the best ways to improve the effectiveness of drafting the business plans were developed. The theoretical fundamentals of enterprise business planning were investigated, and their essential characteristics were unified. The methodological principles of drafting the business plan were summarized, and the results of business planning at LLC Dairy Plant "Sambirskyi" was analyzed. The proposals for business planning improvement of the company under investigation in the context of adjusting to dynamic market changes were developed.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи бізнес-планування на підприємстві..	7
1.1. Сутнісна характеристика та призначення бізнес-плану у діяльності підприємства.....	7
1.2. Структурні елементи бізнес-плану та їх змістовне наповнення....	15
1.3. Методичні засади складання і оформлення бізнес-плану.....	30
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. Аналіз практики бізнес-планування на підприємстві ТОВ Молокозавод «Самбірський».....	41
2.1. Організаційно-економічна та функціональна характеристика діяльності досліджуваного підприємства як об'єкта бізнес-планування.....	41
2.2. Характеристика структури бізнес-плану та його змістовного наповнення на досліджуваному підприємстві.....	55
2.3. Оцінка організаційного забезпечення розроблення бізнес-плану на досліджуваному підприємстві.....	70
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3. Удосконалення практики бізнес-планування у діяльності досліджуваного підприємства у контексті адаптації до динамічних ринкових змін.....	81
3.1. Оцінка зовнішнього середовища можливостей і загроз економічної діяльності підприємства як база для удосконалення бізнес-планування.....	81
3.2. Формування нової структури бізнес-плану орієнтованої на адаптацію до динамічних змін ринкового середовища.....	88
3.3. Удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення бізнес-планування на підприємстві.....	95
Висновки до розділу 3.....	107
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ	120

ВСТУП

Сьогодні потреба в бізнес-плані чітко простежується при вирішенні багатьох актуальних завдань, як-от: підготовка заявок існуючих і новостворюваних фірм на одержання кредитів у комерційних банках; розробка проектів створення нового господарства; вибір видів, напрямків і способів здійснення комерційних операцій підприємствами та ін. Особлива сфера застосування бізнес-планів – залучення потенційних інвесторів – вітчизняних, так і іноземних. Починати переговори щодо одержання інвестицій без бізнес-плану (а він є звичним для закордонних партнерів), не ризикуючи відразу ж породити сумнів у компетентності та серйозності своїх намірів, неможливо.

У процесі господарсько-фінансової діяльності підприємств постійно виникають ситуації, коли має місце необхідність вибору одного з декількох можливих варіантів дії. В умовах ринкової економіки існує висока ступінь невизначеності економічної поведінки суб'єктів ринку. Тому значну роль відіграють методи перспективного аналізу, що дозволяють приймати управлінські рішення на основі оцінки можливих у майбутньому ситуацій та вибору з кількох варіантів рішень. Розроблення та здійснення ефективних управлінських рішень є найважливішою передумовою забезпечення конкурентоспроможності продукції організації та самої організації на ринку, а також створення оптимальної структури організації, здійснення обґрунтованої кадрової політики та раціоналізації інших сторін діяльності організації. Так, значна частина підприємств банкрутує через те, що не мають достатніх знань та навичок господарювання. Тому будь-яка комерційна акція (приватизація державного підприємства, створення приватної фірми, залучення інвестицій, перехід на нову технологію, організація випуску нової продукції тощо) вимагає грамотної підготовки до її здійснення. Наскільки ґрунтовно буде підготовлена, організована та проведена така робота, настільки успішно реалізуватиметься підприємницька ідея. Звідси теоретичні обґрунтування та вироблення рекомендацій щодо бізнес-планування є актуальним.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Розробці теорії бізнес-планування присвячено безліч робіт відомих вітчизняних і зарубіжних вчених, у тому числі Лаврів Л. А., Горемикіна В.А., Ідрісова А.Б., Кучеренка В.Р., Ліпсіца І.В., Луньова М.М., Макаревича Л. М., Маркової В.Д., Пелиха А.С., Покропивного С.Ф., Попова В.М., Уткіна Е.А., Черняка В.З., Швиданенко Г.А. та ін.

Метою дипломної роботи є: узагальнення теоретичних і практичних основ бізнес – планування на підприємстві та розробка на цій основі оптимальних шляхів підвищення ефективності складання бізнес – планів.

Завданням даної роботи є:

- охарактеризувати теоретичні основи бізнес-планування на підприємстві ТВО Молокозавод «Самбірський»;
- визначити структурні елементи бізнес-плану та їх змістове оформлення;
- дослідити методичні засади складання і формування бізнес-плану;
- проаналізувати організаційно-економічну та функціональну характеристику діяльності досліджуваного підприємства як об'єкта бізнес-планування;
- оцінити структуру бізнес-плану та його змістового наповнення на дослідженому підприємстві;
- дати оцінку організаційному забезпеченню розроблення бізнес-плану на підприємстві ТОВ Молокозавод «Самбірський»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення практики бізнес-планування у діяльності досліджуваного підприємства у контексті адаптації до динамічних ринкових змін;
- удосконалити організаційне та інформаційне забезпечення бізнес-планування на підприємстві ТОВ Молокозавод «Самбірський»;
- удосконалення бізнес планування шляхом оцінки зовнішнього середовища можливостей і загроз економічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження даної роботи є: теоретико-практичні положення бізнес-планування як комплексного процесу прийняття управлінських рішень

на підприємстві.

Предметом роботи є: процес бізнес-планування на підприємстві ТОВ Молокозавод «Самбірський».

Методи та прийоми проведення досліджень: аналіз та синтез, системний, монографічний, аналітичний. Достовірність та обґрунтованість дослідження забезпечило використання: методів логічного узагальнення (з'ясування кола організаційних та економічних умов ефективного бізнес-планування); методів порівняльного, графічного та статистичного аналізу (при узагальненні досвіду бізнес-планування підприємства); методів наукового абстрагування (вивчення чинників впливу на бізнес-планування) та ін. Інформаційну основу дослідження становлять монографії, статті, навчальні підручники вітчизняних і зарубіжних учених з менеджменту, підприємництва та бізнес-планування, законодавчі акти, публікації практиків стратегічного управління, статистичні та практичні матеріали.

Теоретична новизна магістерської роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо бізнес-планування на підприємстві. На основі поглибленого аналізу бізнес-планування на підприємстві у роботі висунуті наступні наукові положення та отримано висновки, що мають наукову новизну:

- подано сутнісну характеристику бізнес-планування;
- здійснено предметно-змістовну та структурну характеристику бізнес-планування;
- розкрито методичні засади складання і оформлення бізнес-плану.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення практики бізнес-планування у діяльності досліджуваного підприємства та формування нової структури бізнес-плану орієнтованої на адаптацію до динамічних змін ринкового середовища.

Апробація. Результати дипломної роботи апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Міжрегіональне співробітництво в національному і міжнародному вимірах» та опубліковані в збірнику матеріалів

доповідей (Тернопіль: ТНЕУ, жовтень 2016 року, С. 285-288), а також на загальноуніверситетській студентській конференції «Науково-дослідна робота студентів: «Формування особистості майбутнього вченого, фахівця високої кваліфікації» та опубліковані в збірнику наукових праць «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль: ТНЕУ, квітень 2016 року, С. 117-119).

Структура роботи. Магістерська робота, зміст якої викладено на 129 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 111 найменувань, 5 додатків та містить 15 таблиць і 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування та бізнес-плану

Як у економічній літературі, так і в господарській практиці поняття «бізнес-планування» використовується у двох смислових значеннях: широкому і вузькому. Дослівно «бізнес-планування» (business-planning) перекладається з англійської мови як «планування бізнесу, підприємницької діяльності», «планування підприємництва». Що ж стосується визначення сутності самого поняття «підприємництво», то з цього приводу існує безліч думок, відповідно до яких дана категорія трактується як: процес створення чогось нового; динамічний процес нарощування багатства; принципово новий тип господарювання, що базується на інноваційному поведінці власників підприємства; вміння організувати власний бізнес і успішно здійснювати функції, пов'язані з його управлінням.

Результати досліджень ролі та місця бізнес-планування в системі планування діяльності підприємства викладені в багатьох наукових працях відомих вчених-економістів [7]. Активно розглядаються питання дослідження бізнес-планування розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, що висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких: Лаврів Л. А., Довгань Л.Е., Должанський І.З., Загорна Т.О., Попов В.М., Беседіна В.Н., Волгіна Н.А., Карташова С.А., Коваленко Н.Я., Крушельницька О.В., Левченко О.М., Нікіфорова А.А., Савченко В.А. та інші.

У той же час перед сучасними дослідниками і досі постають такі питання, як: визначення сутності, значення та функції бізнес-планування в системі управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства; узагальнення вимог до змісту та структури бізнес-плану; розроблення методики розрахунку ключових показників, що свідчать про доцільність реалізації бізнес-ідеї, що знаходить своє відображення у бізнес-плані підприємства; обґрунтування

доцільності реалізації розробленого бізнес-плану підприємства; розроблення бізнес-плану підприємства та розрахунки основних показників і результатів його діяльності; формулювання висновків щодо ефективності майбутньої діяльності підприємства в разі реалізації запропонованого бізнес-плану; особливості застосування міжнародних стандартів розроблення бізнес-планів.

Найповніше, на наш погляд, сутність підприємництва відображена в наступному визначенні – «Підприємництво являє собою вільне економічне господарювання в різних сферах діяльності (крім заборонених законодавчими актами), здійснюване суб'єктами ринкових відносин з метою одержання прибутку (доходу)» [1]. На основі цього визначення можна зробити висновок, що практично вся діяльність будь-якої комерційної структури (організації, що має метою своєї діяльності отримання прибутку) в ринковій економіці є підприємництвом.

Звідси, під бізнес-плануванням в широкому сенсі слід розуміти систему комплексного планування діяльності комерційного підприємства; результатом бізнес-планування є вся система планів підприємства. О.С. Світлична зазначає: «Сучасною методологією стратегічних і внутрішньо-фірмових планів діяльності будь-якої фірми є методологія бізнес-планування» [2, с.230]. Остання, на думку автора, поширюється на «будь-які ділові пропозиції, проекти, угоди ... на розроблювані перспективні та поточні плани виробничої, збутової, соціальної та інших видів діяльності фірми». В.М. Попов вважає, що «результатом бізнес-планування є система планів» [73, с.35], куди автор включає стратегічні плани, плани розвитку фірми, короткострокові плани фірми, поточні плани підрозділів, програми та бізнес-проекти «. [73, с. 35-36] Слід зазначити, що в даному значенні термін «бізнес-планування» використовує обмежене коло економістів.

Розробка бізнес-плану – це важлива та корисна процедура з погляду управління підприємством, адже бізнес-план чітко і детально описує перспективи функціонування фірм, показує, як її керівники планують досягти мети.

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність та опис визначеної бізнес-ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, ризику та прибутковість, пов'язані з її впровадженням а також особливості управління ним.

Опрацювання бізнес-плану як комплексного багатофункціонального документа має кілька цілей:

По-перше, бізнес-план – це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план містить відомості не лише про виробничі, ринкові, організаційні, а й про фінансові аспекти майбутнього бізнесу. Фінансові розрахунки, що наводяться у бізнес-плані, пояснюють, скільки необхідно стартового капіталу, на які цілі будуть витрачатися гроші, як будуть повертатися борги потенційним кредиторам, який ступінь ризику бізнесу тощо. Усе це створює надійне, реальне підґрунтя для побудови ділових, конструктивних взаємин з тим, у кого підприємець має намір позичити гроші для реалізації свого проекту [11].

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план служить основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. За допомогою бізнес-плану підприємець має переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найманих працівників, що підприємницька ідея справді є перспективною, а головне, що в підприємця є обґрунтована реальна програма успішної реалізації такої ідеї. Бізнес-план стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощаджує час, упорядковує контакти [11].

По-третє, бізнес-план – це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом, ризиками, відношеннями з партнерами, зацікавленими сторонами. Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори: правильне розуміння реальної ситуації в даний момент; чітка постановка цілей, що їх бажає досягти підприємець; якісне планування процесів переходу з одного стану в інший [11].

Бізнес-план має допомогти вирішити всі ці проблеми. План з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення спрямовує просування бізнесу до успіху.

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, (враховуючи смаки споживачів та конкурентоспроможність підприємства та ін.) викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту [21, с.120].

У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві найважливіші функції:

- зовнішню – ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту [14].

Необхідно точно представляти свої потреби на перспективу не лише в матеріальних, трудових, інтелектуальних, але і в фінансових ресурсах, що дуже суттєво в ринковій економіці. Важливо знайти джерела їх отримання, вміти виявляти ефективність використання ресурсів в процесі роботи підприємства. Звідси забезпечення його господарської діяльності, яка здійснюється на основі плану, є важливим завданням для будь-якого менеджера. Недооцінка планування підприємницької діяльності в умовах ринку, його ігнорування, призводять до великих економічних втрат і в кінцевому рахунку до банкрутства. Бізнес-план виступає як об'єктивна оцінка результатів ринкової діяльності компанії і в той же час як необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень в залежності від потреб ринку. В плані характеризуються основні аспекти комерційного підприємства, аналізуються проблеми, з якими воно стикається, і визначаються шляхи і методи їх рішення. Звідси бізнес-план виступає в якості пошукової, науково-дослідної і проектної роботи [16].

Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів в тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виділити два напрямки його застосування:

- як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для досягнення таких. Тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибокому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

- як механізму аналізу, контролю й оцінки, діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу [17].

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

Процес розробки бізнес-плану розпочинається з формування інформаційного поля, тобто зі збирання інформації щодо майбутнього бізнесу.

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану [10].

Підприємницька ідея, втілена в будь-якій продукції, може бути успішною, лише тоді, коли ця продукція знайде споживача. За умов ринкової економіки споживачам неможливо продати товар, який вони не хочуть купувати. Очевидним є й протилежне – легко продати те, чого люди бажають і що можуть купити. Саме для цього збирають маркетингову інформацію, тобто інформацію

про:

- потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити і незадоволені потреби;
- технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції, й ціни на них;
- особливості просування даної групи продукції на споживчий ринок, інші відомості, що характеризують ринок майбутнього бізнесу [13].

Раніше ніж вийти з товаром на ринок, товар необхідно спочатку виготовити. Часто приваблива з маркетингових позицій підприємницька ідея наражається на нездоланні перешкоди виробничого характеру, як от: брак необхідної сировини й матеріалів, машин та устаткування, робітників і спеціалістів відповідної кваліфікації тощо. Тому збирання виробничої інформації (технологія виробництва даної продукції, машини й устаткування, сировина й матеріали, спеціальності та кваліфікація робітників, потреба у виробничих площах), встановлення контактів і проведення попередніх переговорів з потенційними постачальниками та партнерами по виробничій кооперації є необхідним елементом формування інформаційного поля бізнес – плану. Завдання підприємства полягає не лише в тому, щоб виготовити й довести свій продукт до споживача. Зробити це треба так, щоб окупити всі витрати на виробництво та реалізацію продукту та ще й отримати певний прибуток. Інакше підприємницька ідея просто не має права на реалізацію. З цього погляду підприємця інтересує також і фінансова інформація (рівень рентабельності аналогічної продукції, необхідний стартовий капітал, потреби в короткострокових та довгострокових кредитах, особливості руху готівки, оподаткування, страхування тощо).

З погляду системного підходу будь-який підприємницький проект – це відкрита система, яка може існувати за умови активної взаємодії з навколишнім діловим середовищем. Це означає, що успіх реалізації підприємницького проекту багато в чому залежатиме від того, як вдало він буде пристосований до реальної дійсності. Отже, для опрацювання бізнес-плану необхідна також

інформація про загальноекономічні й галузеві фактори, що впливають на процес реалізації підприємницького проекту (загальноекономічна ситуація, соціальні та політичні умови, законодавчі обмеження, сприятливі можливості й загрози, тенденції розвитку галузі) [3].

Таким чином, зусилля підприємця в процесі формування інформаційного поля бізнес-плану мають бути зосереджені в основному на пошуку маркетингової, виробничої, фінансової та загальноекономічної інформації. При цьому підприємці-початківці, як правило, не мають достатніх коштів для проведення маркетингових, науково-технічних та інших досліджень з метою отримання найоб'єктивнішої первинної інформації [35].

Запорукою успіху підприємницької діяльності є успішний початок справи. Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку.

Основні етапи розробки бізнес-плану:

Незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії, що готує бізнес-план, можна визначити кілька стандартних етапів, які необхідно послідовно пройти при його розробці:

- визначення мети написання бізнес-плану. Як правило, мета бізнес-плану визначається переліком проблем, для вирішення яких розробляється бізнес-план;
- чітке визначення списку тих, кому буде наданий бізнес-план.

Потрібно чітко уявляти, чи готується бізнес-план для внутрішнього використання менеджерами підприємства або він призначений для інвесторів, комерційних банків, лізингодавців, венчурних фондів та ін.;

- збір інформації, необхідної для написання бізнес-плану;
- вибір структури бізнес-плану і його розробка.

Як ми вже зазначали, бізнес-план у різних його формах призначений для різних цілей і, відповідно, для різних фахівців. Успіх підприємства залежатиме від того, наскільки вдало бізнес-план відповідає інтересам тих, для кого він призначений [18].

У різних фахівців, зацікавлених у розвитку справи, природно, різні підходи й пріоритети в оцінці бізнес-плану. Банки, наприклад, недовірливо дивляться на бізнес-плани, в яких підкреслюється високий потенціал росту компанії, тоді як представники венчурних інвестиційних фондів віддають перевагу швидкому росту. Це, звичайно, не означає, що потрібно скласти кілька бізнес-планів, кожний з яких буде призначений для тієї або іншої організації. Навпаки, в своїй основі різні плани повинні бути однакові за своєю структурою (всі вони повинні висвітлювати єдине коло питань, пов'язаних з вашим бізнесом) і відрізнятися один від одного тільки обсягом і специфікою завдань, які треба буде розв'язати. Для залучення засобів венчурних інвестиційних фондів у бізнес-плані необхідно підкреслити той факт, що притягнуті засоби будуть використані для стимулювання стрімкого зростання вашої компанії, тоді ж план, орієнтований на банкіра, повинен підтверджувати, що отриманий кредит буде використаний з метою поліпшення якості продукції/послуг і підвищення продуктивності. У таблиці 1.1 представлено список пріоритетних моментів, які повинні бути в тій або іншій мірі відбиті в бізнес-планах, орієнтованих на різні категорії фахівців.

Таблиця 1.1

Пріоритетні моменти для складання бізнес планів

Для кого готується бізнес-план	На що варто звертати увагу
Банкіри	Фінансові потоки, активи, стабільний ріст
Інвестори	Стрімке зростання, потенційно великий ринок, команда керівників
Стратегічний партнер	Спільний потенціал, спільні товари й послуги
Великий клієнт	Стабільність, послуги
Нові співробітники	Стабільність, великі можливості професійного росту
Фахівці зі злиття компаній	Досягнення тих цілей, які одне підприємство не здатне досягти самостійно
Для внутрішніх цілей	Прибутковість, витрати, ефективність, ризики, перспективи

Примітка: Сформовано за [65, 92].

Цінність бізнес-плану залежить від корисності інформації, яку він містить. Основними показниками якості інформації вважають: об'єктивність (інтегральний показник, що поєднує оцінки повноти, точності та

несперечливості інформації); актуальність (відповідність конкретним інформаційним потребам); релевантність (здатність задовольняти інформаційні потреби у прийнятний для використання термін); комунікативність (зрозумілість для відповідного суб'єкта господарювання); наочність (очевидність) [20].

Оскільки інформаційне поле бізнес-плану не може складатися тільки з фактичної інформації, будь-яке передбачення майбутнього, а також і розробка бізнес-плану завжди характеризується, тим чи іншим ступенем невизначеності.

Принципи створення бізнес-плану.

Природно, що наповнення бізнес-плану виробничого підприємства і організації є ряд загальних рис і обов'язкових компонентів. Адже кожне з них працює в ринкових умовах і бореться з конкурентами за клієнта.

Помилково вважати, що він необхідний підприємству тільки на первинній стадії розвитку бізнесу або при впровадженні нового продукту. План повинен супроводжувати бізнес від першого до останнього дня, систематично оновлюватися, змінюватися паралельно із змінами в ринковій обстановці, економіці або самій фірмі [8].

1.2. Структурні елементи бізнес-плану та їх змістовне наповнення

У загальному вигляді бізнес-план складається з таких розділів: резюме (короткий опис проекту); опис підприємства та галузі; опис продукту (послуги); маркетинг і збут продукції; план виробництва продукції; організаційний план; фінансовий план; ризики та гарантії; додатки.

Резюме фактично є стислою версією плану, своєрідним «повідомленням про наміри». Хоч резюме наводиться на самому початку бізнес-плану, складати його слід після закінчення роботи. Лише після того, як план повністю продуманий та написаний, можна в короткій формі викласти його зміст.

Резюме – це добре сконструйована система даних про комерційні перспективи підприємницького проекту, про виробниче, організаційне і

фінансове забезпечення програми його реалізації. Це визначений стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам [76].

В цьому розділі подається наступна інформація: 1) повна назва, адреса підприємства, форма власності, власники (засновники); 2) опис суті запропонованого проекту (наприклад, стати лідером у забезпеченні якості, або стати лідером по ціні тощо); 3) опис можливостей і стратегії (аналізується якими можливостями володіє підприємство, як вони впливають на бізнес, продумується стратегія для того, як скористатись сприятливою ситуацією); 4) короткий опис ринку (опис ринкових можливостей, які буде використовувати проект, і опис головного аргументу – чому проект буде успішним, незважаючи на те, що існують товари і послуги, які вже задовольняють потреби вибраного сегменту ринку); 5) визначення цільового ринку, обсягу продажів (в грошовому та кількісному виразі); 6) команда (опис знань, досвіду, умінь менеджерів підприємства); 7) прогнозовані фінансові результати (опис загальної вартості проекту, очікуваних результатів проекту і термінів погашення позик) [45].

Основна мета цього розділу бізнес-плану – представити у максимально вигідній формі найважливішу інформацію для потенційних партнерів і осіб, на фінансову підтримку яких розраховує підприємство.

Якщо йдеться про нові товари чи послуги, слід чітко сформулювати прогресивну продуктову та виробничо-комерційну ідею.

Виконавче резюме – це визначений стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам.

В розділі «Опис підприємства та галузі» необхідно детально описати підприємство, щоб переконати інвестора або потенційного партнера в тому, що підприємство має налагоджене виробництво і можливості працювати прибутково. Важливо також показати інвестору (потенційному партнеру), що керівництво контролює діяльність свого підприємства. [36].

У загальній характеристиці підприємства слід відобразити основні види та характер його діяльності: підприємство виробничого, торгівельного характеру,

чи підприємство, що діє у сфері послуг; що і як воно може запропонувати своїм клієнтам; де воно розташоване; запланована географія розвитку бізнесу тощо. Слід також надати інформацію про ступінь розвитку підприємства, дуже важливо сформулювати основну його мету.

У цьому розділі бізнес-плану має бути викладена коротка інформація про підприємство, включаючи його назву, юридичний статус і форму власності, дату реєстрації, адресу, короткий аналіз основних показників господарської діяльності (для діючого підприємства). Враховуючи, що входження в ринок з конкретним видом товарів і послуг – це насамперед готовність вступити в конкурентну боротьбу, яка передбачає ризик, важливе місце при прийнятті рішення про надання конкретних послуг чи розробку нового продукту посідає попередній аналіз привабливості вибраної сфери бізнесу [24].

В цей розділ входить також характеристика галузі і можливостей для розвитку її бізнесу. При складанні бізнес-плану вивчаються та аналізуються особливості галузі.

Виділення в результаті проведеного аналізу ключових чинників успіху в галузі та обґрунтування заходів оволодіння ними дасть змогу уточнити концепцію бізнесу, дати об'єктивну характеристику продукту і визначити основних споживачів, оцінити конкурентів.

Розробка розділу бізнес-плану, присвяченого опису продукту (послуги), для виробництва якого власне задумувався проект, потребує особливої чіткості. Він повинен включати такі основні показники: характеристику продукції, що випускається (послуг, що надаються), в тому числі характеристику принципово нового продукту (послуги); тривалість життєвого циклу продукції; технологічні особливості випуску продукції (надання послуг); визначення продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку [20].

При характеристиці запланованої продукції (послуг) дуже важливо чітко визначити: перелік (асортимент) основних видів продуктів, напівфабрикатів, які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам; призначення вироблених продуктів (наданих послуг); споживчі

характеристики продуктів (послуг); унікальність (цінність) продуктів (послуг); конкурентоспроможність продукції (послуг) на споживчому ринку.

В характеристиці про призначення вироблених продуктів (наданих послуг) необхідно визначити мету виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів.

Споживчі якості продукції доцільно характеризувати за такими параметрами: основні види сировини, з якої виготовляється продукція; вага «нетто» одиниці продукції; термін зберігання за певних умов; смакові властивості (для харчових продуктів); естетика зовнішнього вигляду; показники якості продукції; хімічний склад; рівень цін; можливість надання знижок; інші відомості [39].

Унікальність (цінність) продукції (послуг) визначається будь-якою із її споживчих властивостей або їх комплексом порівняно з продукцією (послугами), що реалізується іншими підприємствами в межах регіону, або за рахунок надання додаткових послуг і застосування різних форм обслуговування. Необхідно визначити також слабкі сторони запропонованого продукту та тривалість його життєвого циклу.

Тривалість життєвого циклу будь-якого товару (будь-якої послуги) залежить від динаміки науково-технічного прогресу, рівня доходів населення, технології виробництва, умов зберігання, культури реалізації і споживання. Тому при складанні бізнес-плану потрібно передбачити:

- час, необхідний для доведення нового чи вдосконаленого продукту (послуг): до перших продажів; до піку (максимально можливого) обсягу продажів; до закінчення продажів; час, необхідний на модифікацію продуктів, що випускаються, і можливість їх адаптації в нових ринкових умовах [48].

Дослідження привабливості продукції (послуг), призначеної для випуску і реалізації, нерозривно пов'язане з маркетинговими дослідженнями ринку.

Актуальним питанням для підприємств є вибір каналів розповсюдження товарів і послуг, адже кожний канал розповсюдження має специфічні рівні збуту і витрат. Вибір каналів суттєво впливає на інші складові комплексу

маркетингу.

Не менш важливо висвітлити якомога повніше питання про визначення цін на нові товари і послуги та рівень рентабельності на вкладені кошти.

Залежно від поставленої мети на споживчому ринку можуть бути використані різні стратегії ціноутворення: 1) укорінення на ринку з високим ступенем конкуренції; 2) максимізація прибутку в поточному періоді; 3) завоювання більшої питомої ваги ринку за показником якості товарів; 4) завоювання ринку нового товару; 5) виживання на ринку.

Для оцінки можливостей реалізації тієї чи іншої стратегії розглядаються умови діяльності підприємств з трьох позицій [88]: 1) орієнтація на витрати; 2) орієнтація та можливості ринку (на конкуренцію); 3) орієнтація на попит.

Попит обумовлює максимальну ціну, яку підприємство може запросити за свою продукцію чи послуги, а мінімальна ціна визначається витратами підприємства. Кожне підприємство на ринку прагне встановити таку ціну на свій товар, яка б повністю покривала всі витрати на його виробництво і збут, включаючи певний розмір прибутку. Але ринкова вартість товару на конкурентному ринку включає не індивідуальні, а суспільно необхідні витрати і середню норму прибутку, яка складається за середніх умов виробництва даного товару, що обумовлює прагнення кожного підприємства до скорочення витрат і одержання більшого прибутку. Якщо витрати підприємства будуть вищі за середні, то таке підприємство збанкрутує, і навпаки, якщо витрати будуть нижчими, то його фінансовий стан буде надійним. Верхня точка відхилення ціни, або максимальна ціна, а отже, і величина прибутку залежатиме насамперед від конкурентного стану самого ринку [16].

На першому етапі переходу до ринкових відносин найвірогіднішим є ринок чистої конкуренції, який характеризується великою кількістю цілком самостійних продавців і великою кількістю покупців. Ціна на такому ринку встановлюється стихійно за співвідношенням попиту і пропозиції, і їх коливання навколо ринкової вартості товару незначні.

Може існувати також ринок монополістичної конкуренції, коли окремі

виробники прагнуть завоювати більшу частку ринку, модифікуючи свій товар, надаючи йому нових споживчих якостей. Прикладом може служити ринок фірмових товарів, коли окремих виробник стає монополістом у виробництві нових нестандартних товарів і деякий час вони користуються підвищеним попитом населення, а виробник може підтримувати відносно високу ціну. Проте в умовах конкурентного ринку монополістне становище одного із виробників аналогічного товару, як правило, зберігається не довго, тому що конкуренти запропонують свій товар не нижчої якості і з допомогою реклами та інших методів конкурентної боротьби відвоюють частину клієнтів [30].

В даний час помічається тенденція до концентрації капіталу, до об'єднання невеликих підприємств у комерційні фірми, що приведе до появи так званого «олігопольного ринку», для якого характерна порівняно невелика кількість продавців, що провадять єдину цінову політику.

І нарешті, так званий ринок «чистої монополії», вірогідно посяде чільне місце в умовах розвитку ринкових відносин, на якому функціонує лише один продавець, тобто окреме підприємство або їх об'єднання, яке займається організацією виробництва конкретного товару чи наданням конкретних послуг специфічним споживачам. До них належать закриті підприємства і природні або штучні монополісти.

В сучасних умовах України існує ринок «чистої монополії» на комунальні, поштово-телеграфні, транспортні та інші послуги у межах місцевого ринку.

На кожному із розглянутих ринків підприємство повинно виробити свою стратегію ціноутворення.

Цінова політика підприємства повинна ув'язуватися з загальними цілями його діяльності.

Найпоширеніші такі основні цілі ціноутворення [56]: 1) ті, що ґрунтуються на збуті; 2) орієнтовані на прибуток; 3) обумовлені існуючим становищем.

Підприємство з цілями, що ґрунтуються на збуті, орієнтується на високий обсяг реалізації використовуючи стратегію проникнення на ринок шляхом застосування ціни проникнення, тобто низької ціни, яка підпорядкована меті

завоювання масового ринку конкретного товару чи послуги. Ця стратегія виправдана у тих випадках, коли споживачі чутливі до ціни, низькі ціни витісняють існуючих або потенційних конкурентів і завойовують значний споживчий ринок, що забезпечує ефект масштабності.

Підприємство з цілями, орієнтованими на прибуток, визначає за мету високий рівень прибутку і стабільне його одержання протягом кількох років.

Стратегія ціноутворення підприємств з цілями, обумовленими існуючим становищем, зорієнтована на недопущення спаду виробництва і збуту, мінімізацію впливу таких зовнішніх факторів, як несприятлива політика уряду, розвиток конкуренції, на підтримку добрих стосунків з учасниками товарообігу [56].

Підприємство визначає загальну цінову політику, пов'язуючи в інтегровану систему окремі рішення: взаємозв'язок цін на товари в межах асортиментної структури, частоту використання спеціальних знижок і зміни цін, співвідношення цін із цінами конкурентів.

В основі цінової політики на всі існуючі на ринку товари лежить вирішення двох проблем:

1) постійне підвищення якості споживчих характеристик виробленої продукції, товарів і послуг; 2) постійне зниження рівня цін на товари і послуги.

В Україні діє ринкова модель гуртово-відпускнуої ціни промисловості на окремі види продукції, товарів чи послуг (Ц_{гв}):

$$Ц_{гв} = B + П + АЗ + ПДВ, \quad (1.1)$$

де В – витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції (послуг);

П – запланований прибуток;

АЗ – акцизний збір;

ПДВ – податок на додану вартість.

До складу роздрібної ціни (Ц_р), за якою товари реалізуються населенню, входить торгівельна надбавка (ТН), яка повинна покривати витрати обігу, прибуток торгівельного підприємства і податок на додану вартість, який воно сплачує до бюджету:

$$C_p = C_{zg} + TH \quad (1.2)$$

Якщо крім торгівельної надбавки буде застосовуватися і націнка (Н) на покриття додаткових витрат (наприклад, у підприємствах громадського харчування), то остання визначається за формулою:

$$H = B + П + ПДВ - TH, \quad (1.3)$$

де В – витрати підприємства;

П – прибуток підприємства;

ПДВ – податок на додану вартість у складі торгівельної надбавки і націнки.

Роздрібна ціна (Ц) складатиме:

$$C_p = C_{zg} + TH + H. \quad (1.4)$$

Суттєво пов'язаними з ціновою стратегією є стратегія щодо якості товару і дизайнова стратегія, де вирішуються такі основні питання: 1) які характеристики якості товару є найпривабливішими для покупців; 2) чи є тенденції до змін привабливості товару; 3) як організоване дизайнове обслуговування нового товару; 4) чи передбачені спеціальні статті витрат на таке обслуговування.

Наступний етап у стратегії маркетингу – розробка просування товару і, зокрема, реклама нових товарів і послуг, яка передбачає: 1) організацію реклами та розрахунок вартості цього заходу; 2) визначення виду реклами, якому слід віддати перевагу (інформаційний, спонукальний, нагадувальний).

При інформаційній рекламі інформується ринок про переваги товару чи послуги, принципи їх дії та ціну.

Завдання спонукальної реклами – переконати споживача у невідкладності купівлі, формувати смак, рекламувати переваги споживання конкретного товару [91].

Нагадувальна реклама повинна підказати споживачеві, що товар (послуга) можуть знадобитися йому у найближчому майбутньому, і вказати, де його можна придбати.

Наступним кроком стратегії маркетингу є реалізація стратегії

стимулювання збуту і сервісного обслуговування, визначення додаткових вимог до обслуговування.

Суб'єкт підприємницької діяльності повинен вирішити, які спеціальні послуги клієнтам він зможе надати, які спеціальні знижки з цін він готовий застосувати, як буде організована служба сервісу і скільки коштів на це буде витрачено [28].

Важливу роль у стратегії маркетингу відіграють формування суспільної думки про впроваджувані товари і послуги, визначення життєвого циклу нових товарів і послуг, можливостей його продовження за допомогою нових модифікацій товару, пошуку нових сфер використання товару та залучення нових споживачів.

Мета розділу «Маркетинг і збут продукції» – спланувати вплив і реакцію фірми на ринок за тих чи інших обставин, щоб забезпечити збут товару. Тому в бізнес-плані мають бути розкриті наступні питання: загальна характеристика регіонального ринку продукції (послуг); сегментація ринку продукції (послуг), що випускає підприємство в регіоні; визначення розміру і складу продукції (послуг), що випускатиме підприємство у прогнозованому періоді; організація збуту продукції (послуг) підприємства в умовах конкуренції.

Відповідальним питанням для підприємства є визначення загального обсягу реалізації продукції, його складу на кожному із вибраних ринків. Визначення обсягу збуту продукції необхідно тісно ув'язати з дослідженням попиту і виробничих можливостей підприємства.

На заключному етапі ринкових досліджень необхідно з'ясувати і відобразити у бізнес-плані [88]: перелік конкурентів на вибраному ринку; організацію, яка надаватиме потрібну підприємству інформацію з маркетингових питань; наявність спеціальних агентів і дистриб'юторів на вибраному ринку, сферу їх діяльності та фінансові відносини з ними; перелік клієнтів, з якими співпрацюватиме підприємство.

Оцінка факторів конкуренції є системним процесом, який складається з ряду етапів: 1) виявлення діючих і потенційних конкурентів; 2) аналіз

показників діяльності, цілей і стратегій конкурентів; 3) виявлення слабких і сильних сторін діяльності конкурентів.

Таким чином, складання бізнес-плану підприємства починається з вивчення регіонального ринку продукції і послуг та позиції підприємства на конкретному видовому регіональному ринку. Зміст розділу «Маркетинг і збут продукції» має дати відповідь на запитання: 1) яку частку ринку займатиме підприємство; 2) скільки і яку продукцію (послуги) йому виробляти, в тому числі на найближчий період, у вартісному і натуральному виразі; 3) хто і скільки купуватиме цієї продукції при певних якісних і цінових характеристиках. [91].

У даному розділі суб'єкт підприємницької діяльності повинен не лише представити концепцію, а й подати бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик з великими перспективами або як пропозицію вигідного продажу продукту чи послуги.

Розділ «План виробництва продукції» включає наступні дані [88]: обсяг виробництва продукції (послуг) та обсяг її реалізації (у кількісних показниках); характеристика виробничих цехів; виробнича програма цехів; загальна характеристика технологічних ліній та обладнання робочих місць у цехах; розрахунок устаткування; розрахунок площі цехів; характеристика джерел постачання сировини, напівфабрикатів тощо; розрахунок чисельності робітників виробництва; прогноз сумарних витрат на виробництво, у тому числі їх розподіл на постійні та змінні.

В бізнес-плані необхідно розглянути сам процес виробництва продукції: описати будівлі, обладнання, потреби в сировині та трудових ресурсах, технологічні процеси, а також можливості бізнесу, використання виробничих потужностей та програми контролю якості. [56].

Інформація про джерела постачання сировини та напівфабрикатів заноситься у таблицю, де зазначаються основні умови для укладання угод з постачальником на окремі види сировини, продукції, напівфабрикатів, форма оплати, види поставок, методи завою тощо.

Форма плану постачання

№	Постачальник	Характеристика сировини, продукції, напівфабрикатів	Основні умови постачання			
			Види поставок	Методи завою	Форма оплати	Інші умови
1	2	3	4	5	6	7

Примітка: наведено за [56, 91]

Розрахунок планової чисельності працівників виробництва зводиться до визначення явочної та спискової чисельності по кожній категорії персоналу.

В даному розділі необхідно вибрати оптимальний спосіб виробництва продукції. Фактори виробництва можуть поєднуватися різними способами, забезпечуючи однаковий обсяг випуску продукції. Наприклад, можна виробляти певну кількість продукції, використовуючи більші трудовитрати і малий капітал, або більшу кількість капіталу і невеликі витрати праці, або ж обрати будь-яке інше поєднання обох факторів, що знаходить відображення у кошторисі окремих статей витрат підприємства [97].

Необхідно також показати, як витрати залежать від обсягу діяльності підприємства і як вони можуть змінюватися за певний проміжок часу.

Виходячи із оцінки реалізованого і потенційного попиту на товар та власних витрат на виробництво, підприємство вирішує, що виробляти, скільки виробляти і з якими витратами, аби максимізувати свій прибуток.

В заключній частині виробничого плану характеризуються фактори, які знаходяться поза межами контролю підприємства, але впливають на характер його діяльності (наприклад, вимоги щодо охорони навколишнього середовища), а також засоби правового захисту нової продукції чи послуг (патенти, ліцензії, товарні знаки або авторські права, які будуть одержані підприємством). [100].

Основна мета розділу «Організаційний план» – представити інформацію про забезпеченість випуску продукції і розвитку виробництва.

В цьому розділі бізнес-плану розглядають дві проблеми: організаційну структуру та юридичну форму підприємства.

Організаційна структура повинна передбачати: організаційну схему підприємства – перелік всіх служб та посадових осіб, їх функціональні обов'язки, посадові оклади, підпорядкування та організаційні зв'язки між працівниками, шляхи реформування організаційної схеми на різних стадіях розвитку підприємства; керівний склад підприємства, його обов'язки, оплата праці та умови преміювання; критерії відбору кадрів – вимоги до претендентів на ту чи іншу посаду, що передбачається організаційною схемою; оцінку результатів роботи та форми заохочення – перелік показників, за якими оцінюється робота посадових осіб, методика оцінки результатів роботи, форми матеріального та морального заохочення; форми та шляхи підвищення кваліфікації працівників підприємства [22].

Функціональні обов'язки кожного працівника повинні бути викладені в посадових інструкціях.

Розкриваючи юридичні аспекти створення підприємства, необхідно визначити організаційно-правовий статус та форму власності.

В цьому розділі необхідно також зазначити, якого роду фінансові ресурси потрібні підприємству для успішного розвитку з самого початку його діяльності, визначити способи фінансової участі його учасників та сформулювати вимоги до капіталу.

Необхідно вказати джерела фінансових засобів, які є на даний час, а також ті, які передбачається залучити в майбутньому, для того, щоб потенціальний інвестор зміг визначитись стосовно того, як його позики та інвестиції впишуться в загальну фінансову картину [47].

Надзвичайно важливим є питання організації фінансування підприємницького проекту, що розглядається у розділі бізнес-плану «Фінансовий план». В ньому узагальнюються матеріали попередніх розділів, обґрунтовується сума коштів, необхідних для реалізації проекту та визначаються джерела отримання цих коштів [76].

В його розробці мають бути враховані характеристики й умови бізнес-середовища, а саме: існуючі податки та тенденції їх зміни; зміни валютних

курсів, за якими ведуться обчислення (інвестиційний проект); інфляційна характеристика середовища; горизонт розрахунків.

До цього розділу мають бути підготовлені такі основні документи: прогноз обсягу продажу; план грошових надходжень і витрат; зведений баланс активів і пасивів; графік досягнення беззбитковості; баланс прибутку та його розподіл.

Прогноз обсягів продажу повинен дати уявлення про частку ринку, яку передбачається завоювати під свою продукцію.

За допомогою балансу грошових доходів і витрат перевіряється синхронність надходження і витрачання грошових коштів, тобто перевіряється майбутня ліквідність підприємства [47].

Дані балансу активів і пасивів підприємства використовуються для оцінки його фінансового стану, виявлення власних обігових засобів, перевірки відповідності банківських позик об'єктам кредитування, розрахункових стосунків і використання ресурсів за цільовим призначенням.

Аналіз балансу підприємства дозволяє визначити: банкам та інвесторам – платоспроможність і забезпеченість кредитів; акціонерам – надійність вкладів та їх прибутків; керівникам підприємства – стратегію розвитку і можливості самофінансування.

Важливим є також складання балансу прибутку та його розподілу. До цього розділу доцільно скласти графік досягнення беззбитковості, що ілюструє вплив на величину прибутку обсягу виробництва, доходів і собівартості продукції.

На підставі вказаних документів можна не лише спрогнозувати майбутній фінансовий стан підприємства, але й оцінити його за допомогою очікуваних фінансових коефіцієнтів: ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

Для фінансового обґрунтування інвестиційного проекту у бізнес-плані розраховуються дві групи показників: показники фінансового стану та показники ефективності інвестицій, розраховані за вибраною ставкою дисконтування [98].

Перша група характеризує ефективність оперативної діяльності

підприємства в ході реалізації інвестиційного проекту, а друга – ефективність залучення інвестицій у проект. Всі показники розраховуються, як правило, за загальноприйнятою методикою.

Отже, мета фінансового розділу бізнес-плану – сформулювати та представити загальну всебічну та достовірну систему проектів щодо очікуваних фінансових результатів діяльності фірми. Якщо ці дані добре підготовлені та докладно викладені, вони стають найважливішими критеріями оцінки привабливості бізнесу [98].

Досягнення бажаних фінансових результатів завжди пов'язане з певними ризиками, що виникають у результаті настання небажаних негативних змін. Тому у бізнес-плані передбачено розділ «Ризики та гарантії».

Під підприємницьким (господарським) ризиком розуміють можливість невдачі та непередбачених втрат, що виникають при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції, робіт, наданням послуг, товарно-грошовими і фінансовими операціями, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних проектів. Ризик – це загроза того, що суб'єкт підприємницької діяльності понесе додаткові витрати в порівнянні з тими, що передбачалися проектом або програмою його дій, чи отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував. Особливо великим є ризик у новому підприємстві.

Ризики класифікуються за джерелами виникнення: політичні; господарські; форс-мажорні.

Політичні ризики обумовлені: ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду; нестабільністю політичної влади; неадекватністю політичних рішень.

Господарські ризики можуть включати: ризик зміни податкового законодавства; ринковий ризик (відсутність споживачів товарів та послуг); ризик капітальних вкладень (інфляція); ризик зміни цін постачальників; ризик затримки платежів за реалізовану продукцію; ризик неадекватного менеджменту тощо [56].

Форс-мажорні обставини включають: ризики землетрусу, повені, бурі, урагану, інших стихійних лих; ризики виникнення міжнаціональних конфліктів; ризик втрати майна при пожежі.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов'язані з ним втрати в майбутньому.

Необхідно також провести аналіз чутливості проекту. Він полягає в тому, що крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанту, виконується розрахунок ще для декількох екстремальних випадків: розрахунок за найгіршим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту; розрахунок за найкращим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально сприяють здійсненню проекту [73].

За найгіршого сценарію реалізації проекту повинна бути забезпечена прибутковість, яка гарантує виконання зобов'язань перед кредиторами або партнерами.

Аналіз чутливості проекту може бути замінений ризик-аналізом проекту, при проведенні якого розглядають не сценарій ймовірного погіршення всіх параметрів проекту, а вибірково одного з параметрів (наприклад, підвищення цін на сировину на 20%, на 40%, зменшення обсягів реалізації на 20% і т.п.).

В цьому розділі бізнес-плану необхідно дати рекомендації по запобіганню ризику, а також викласти свою програму страхування від ризику. Слід передбачити, до яких страхових установ варто звернутися, на які суми планувати страхові внески [34].

В Додатки до бізнес-плану включають всю важливу інформацію, яка не увійшла до його основної частини: повні резюме менеджменту компанії; копії балансів і звітів про фінансову діяльність підприємства (як правило, за 3 попередні роки); детальні розрахунки економічної ефективності інвестиційних проектів; аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства; рекомендаційні відгуки кредиторів, у яких компанія раніше отримувала кредити; копії договорів, пов'язаних з реалізацією проекту; угоди про наміри з

закупівель обладнання, сировини, матеріалів і реалізації готової продукції; схеми технологічних процесів і фотографії; опис виробничих процесів; копії ліцензій, авторських свідоцтв і т.д.

Отже, попри типовість структурних елементів бізнес-плану, він містить специфічні характеристики, які відображають специфіку місії організації і його призначення.

1.3. Методичні засади складання і оформлення бізнес-плану

За сучасних умов господарювання бізнес-план практично є робочим інструментом, що використовується в усіх сферах підприємництва. Його розробляють у разі організації нової фірми; об'єднання існуючих підприємств та створення на базі цього інтегрованого організаційно правового утворення; трансформації власності; започаткування зовнішньоекономічної діяльності. Тобто бізнес-план — це ретельно підготовлений документ, що розкриває всі сторони будь-якого запроєктованого комерційного заходу. Він надає можливість передбачати не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку). Таким чином, бізнес-план можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової підприємницької ідеї підприємства.

До основних завдань розробки бізнес-плану належать [4; 6]: оцінка новизни та прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін; визначення витрат, фінансових ресурсів та джерел фінансування; обґрунтування та вибір стратегії діяльності фірми, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї; оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції; визначення ступеня можливого господарського ризику; пошук надійних партнерів для розробки й реалізації інноваційно-інвестиційного проекту; прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перші та наступні три-п'ять

років.

Щодо конкретних умов господарювання в Україні, бізнес-план має замінити за змістом та призначенням техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) доцільності розробки та реалізації проекту. Для вітчизняних підприємств ретельно розроблений та обґрунтований бізнес-план є важливим підґрунтям для їх бізнес-пропозицій, що може використовуватися під час переговорів з міжнародними партнерами, інвесторами, кредиторами тощо. Варто зазначити, що процес розроблення бізнес-планів є дуже важливим та складним. Через це, підприємство повинно або звернутися за допомогою до відповідних компаній, або розробити його власними силами з використанням міжнародних стандартів розроблення бізнес-планів з метою відповідності західним вимогам [58].

Більшість відомих на світовому ринку міжнародних компаній свого часу стали результатом успішної реалізації бізнес-планів. Згодом деякі з них, такі як аудиторська компанія KPMG, розробили власну методику розроблення бізнес-планів, що зараз являє собою збірник міжнародних стандартів, якими користуються провідні західні компанії.

Такий інтерес до методики написання бізнес-планів пов'язаний з тим, що бізнес-план є одним з головних інструментів вираження комерційних та інвестиційних ідей підприємства, одним із способів привернення уваги інвесторів та залучення зовнішніх ресурсів для втілення бізнес-проектів.

В умовах кризи роль бізнес-планування значно зростає, оскільки воно надає можливість значно підвищити конкурентоспроможність підприємства, скоротити тривалість ухвалення управлінських рішень, оптимізувати виробничі та фінансові цикли. Ефективне використання цих знань дає можливість успішно розширювати поточний бізнес та відкривати нові напрями діяльності, відповідно до цього розробляти цілі організації та досягати їх, нівелювати ризики бізнесу.

У загальному плані актуальність ефективного бізнес-планування при його використанні полягає у можливості підприємства: розширити або модернізувати виробництво; освоїти нові ринки (продукцію, послуги); відкрити

нові напрями діяльності; дістати доступ до кредитної лінії; взяти участь в спільному підприємстві; донести до інвестора бізнес-ідеї та підприємницькі рішення [14].

Враховуючи існуючу проблему інвестиційної привабливості та брак власних коштів у більшості вітчизняних підприємств, бізнес-планування виступає головним інструментом інвестиційного управління, що дає можливість грамотно вести діалог з міжнародними інвесторами стосовно їх участі у розвитку нових напрямів та діючих сфер діяльності підприємства. Це відбувається за рахунок того, що бізнес-план допомагає визначити цілі проекту, структуру, обсяг та графік інвестицій, спрогнозувати фінансові потоки та плановані результати, а також оцінити ризики та ефективність інвестиційного проекту. Таким чином, через бізнес-планування підприємство презентує свій проект, демонструє його переваги та вигоду для інвесторів та самого підприємства.

Також на етапі оцінювання ідеї нового підприємства або виходу на новий ринок компанії, що вже діє, бізнес-план допомагає інвесторові ухвалити рішення про доцільність інвестування в проект. Крім того, професійно складений бізнес-план є обов'язковою умовою отримання банківського кредиту та залучення зовнішніх інвестицій [34].

Виходячи з вищевикладених функцій, які виконує бізнес-план в наш час, підприємства прагнуть створювати якісні бізнес-плани якщо не власними силами, то шляхом залучення до цього спеціальних компаній, в тому числі маркетингових, консалтингових та аудиторських, які надають відповідні послуги з бізнес-планування. Ті ж самі учасники можуть проводити експертизу проектів, запропонованих підприємствами, що включає в себе оцінювання основних положень бізнес-плану або ТЕО, концепції проекту, його фінансової привабливості, коректності розрахунків, достовірності інформації.

Ще однією перевагою роботи з такими компаніями є те, що у бізнес-плануванні вони використовують сучасні методики та програмне забезпечення, що надає можливість моделювати бізнес-процеси для підприємств будь якої

форми власності, галузевої приналежності та масштабу діяльності. Яскравим прикладом таких компаній на вітчизняному ринку консалтингових послуг є компанія «Соломон-консалтинг», яка рекомендується групою управління проектами міжнародних кредитних ліній Національного банку України як консалтингова фірма, що має багатий досвід роботи з проектами міжнародних фінансових організацій.

Під час роботи з підприємствами з питань бізнес-планування відповідні компанії вже на стадії проведення експертизи часто виявляють серйозні методологічні помилки, які, у разі реалізації проекту, можуть призвести до істотних фінансових втрат. Це відбувається внаслідок найгрубіших помилок, що завдають розробники таких документів. Зазвичай, виділяють тринадцять найпоширеніших помилок, які досі мають місце під час розроблення та презентації бізнес-планів та в результаті стають перешкодою для реалізації комерційних ідей підприємства [42].

1) стилістика викладу. Орфографія, пунктуація, стиль промови — є важливими складовими бізнес-плану, відсутність яких може призвести до того, що іноземний інвестор поставить під сумнів можливості підприємства щодо відповідної організації бізнесу;

2) недбалість в оформленні. Під даним недоліком мається на увазі бізнес-план, де відсутній зміст, пагінація, немає заголовків у таблиць, дані на діаграмах не позначені, є велика кількість технічної термінології, яка роз'яснюється простою мовою тощо;

3) брак інформації. Бізнес-план обов'язково має містити інформацію з таких запитань, як клієнти компанії, продукт, маркетинг, фінанси, управлінська команда, конкуренти. Зокрема, в маркетинговому плані неодмінно повинна відобразитися інформація про ринок, на якому має намір працювати компанія, тенденції його розвитку. Нарешті, обов'язковим є наявність фінансових прогнозів, показників грошового потоку, річних балансів та розроблений відповідно до цього фінансовий план підприємства;

4) невизначеність результатів. Відсутність чітких результатів практично

унеможлиблює фінансування того чи іншого проекту. У цьому випадку інвестор не розуміє до кінця очікування підприємства, мету його проекту та кінцевий результат у вигляді свого прибутку. Проте, бувають ситуації, коли підприємство навмисно не розкриває всю сутність проекту з метою збереження своїх інтересів та комерційної таємниці. У такому випадку, відповідно до загальноприйнятої зарубіжної практики, інвестору можна запропонувати резюме як початкова інформація, з коротким описом діяльності підприємства, аналіз ринку та основні пункти бізнес-ідеї. У такій ситуації, резюме повинно зацікавити інвестора настільки, щоб він захотів ознайомитися з додатковою та детальнішою інформацією, викладеною у бізнес-плані;

5) зайва інформація. Бізнес-план не повинен містити зайві подробиці, зокрема, пов'язаними із описом існуючих послуг та товарів, якими займається дане підприємство.

Бізнес-план не повинен бути занадто великим, але бути змістовним, лаконічним та чітким у викладенні головної підприємницької ідеї.

Бізнес-план не повинен бути дуже переповнений технічними термінами, це навряд зацікавить інвестора, який, можливо не розбирається досконало у цій темі. Якщо ж для запропонованого проекту технічні деталі є важливими, то можна зробити спеціальний технічний додаток до бізнес-плану, де будуть представлені технічні схеми та відповідні пояснення до них. Це не буде нагромаджувати основний зміст бізнес-плану зайвою інформацією і в той же час надасть вичерпну інформацію інвестору [29].

Такі ж самі принципи покладені в основу презентації бізнес-плану, яка також часто буває наповнена великою кількістю інформації, що абсолютно не має ніякого відношення до проекту. Досить не професійно для інвестора виглядає бізнес-план, в якому половина інформації являє особисті досягнення авторів, тридцять відсотків інформації представлена професійними термінами, а на безпосередній опис самого бізнесу відводиться лише двадцять відсотків;

6) нереалістичні факти та необґрунтовані припущення. Слід в обов'язковому порядку представляти лише реальні фізичні показники, тоді

рівень потенційного доходу для інвесторів буде максимально переконливим. Деякі фахівці радять спочатку закладати не особливо оптимістичний сценарій та невисокі показники, а, навпаки, виходити з песимістичного прогнозу реалізації даного проекту. Крім того, плани з маркетингу повинні ґрунтуватися лише на реалістичних припущеннях;

7) заперечення ризиків. При написанні бізнес-плану необхідно обов'язково зазначити усі ризики, що супроводжують даний бізнес, адже інвестори не повірять в проект. Саме тому, поряд з інформацією про ризики підприємство повинно запропонувати всі можливі способи їх пом'якшення та нівелювання;

8) відсутність конкуренції. Найпоширеніша помилка, яка простежується під час розроблення бізнес-планів, це ситуація, коли підприємство вважає, що воно не має конкурентів. Така думка є помилковою, оскільки будь-який бізнес має хоча б непрямих конкурентів. Тому, розробляючи бізнес-план, необхідно обов'язково детально проаналізувати ситуацію на ринку, в якому підприємство зайняло свою нішу [4, с. 116];

9) недостовірна та неперевірена інформація. Сюди можна віднести інформацію про учасників команди підприємства, які насправді не входять до неї. Те ж саме стосується помилкової інформації про засновників підприємства та склад його керівників. Також слід пам'ятати, що велика частина потенційних інвесторів, в першу чергу, звертає увагу на біографії учасників команди, а вже потім на аналітичну записку. Отже, до складання біографії членів власної команди необхідно підійти максимально серйозно;

10) відсутність детального фінансового прогнозу. Одним з головних розділів будь-якого бізнес-плану є фінансовий план підприємства, в тому числі його фінансові прогнози, які повинні розбиватися не тільки по роках. Прогнози необхідно робити помісячно, принаймні для першого року реалізації проекту. Операційні витрати та початкове фінансування повинно бути показано окремо. Далі допустима поквартальна деталізація на період від трьох до п'яти років. Дуже важливо продемонструвати інвесторам, яким чином та коли будуть повернуті вкладені інвесторами кошти, оскільки їх в першу чергу цікавить

рівень окупності інвестицій, а не безпосередньо доходи компанії. З цією метою у фінансовому розділі бізнес-плану слід розрахувати показник періоду окупності, що відображає час, за який інвестори зможуть повернути свої вкладення.

У свою чергу, детальний опис всіх можливих джерел витрат та доходів повинен відповідати на питання: коли підприємство почне приносити прибуток та в якому розмірі можна буде одержати прибуток з даного проекту. Саме тому, бізнес-план повинен містити розділ з остаточними фінансовими показниками для вже існуючого та прогнозами для потенційного підприємства [23].

Звіти про рух фінансів мають вирішальне значення лише у тих випадках, коли кошти компанії обмежені. У згаданих звітах слід відобразити кредиторську та дебіторську заборгованість по кожному кварталі. Взагалі звіт про рух грошових коштів для експертів не має вирішального значення — прибутковість підприємства ще не свідчить про те, що інвестори отримуватимуть прибуток.

У той же час не варто включати в бізнес-план розділ про фінансові показники, що відображають обов'язкове падіння або, навпаки, зростання відповідних показників діяльності підприємства. Такі дані виглядають дуже нереалістично та свідчать про те, що автор бізнес-плану не володіє достатньою інформацією [52].

11) недостатньо конкретний та точний аналіз ринку. Для кращого розуміння інвесторами конкурентоспроможності аналізованого підприємства в бізнес-плані, слід провести дослідження ринкової частки підприємства, його замовників, постачальників, якщо такі є, партнерів, клієнтів та конкурентів. Такий аналіз дає можливість спрогнозувати тенденції розвитку даного підприємства на певному ринку товарів або послуг, зробити відповідні висновки стосовно майбутнього положення підприємства на ньому, та, як наслідок, майбутніх прибутків.

12) орієнтовні операційні витрати. Незалежно від того, чим займається підприємство, якщо воно планує продавати та виробляти послугу або продукт,

воно повинне володіти конкретними даними про всі витрати, які несе в процесі своєї операційної діяльності (змінні, постійні, прямі та непрямі, витрати на аутсорсинг тощо);

13) відсутність чіткої бізнес-цілі. Основним і, мабуть, найпершим недоліком будь-якого бізнес-плану є відсутність чіткої бізнес-цілі, заради чого взагалі складається даний документ. Перш за все, повинна простежуватися чітка бізнес-мета та реальні способи її досягнення.

Зазначені помилки найбільш поширені під час розроблення та презентації бізнес-плану. Деякі з них можуть здаватися недостатньо важливими та серйозними, але якщо бізнес-план складено вірно, то він надає можливість вирішити такі завдання, як:

- позначити ключові цілі для менеджерів;
- полегшити аналіз та подальшу реалізацію бізнес-ідей;
- залучити необхідних інвесторів [98].

Крім того, бізнес-план може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та, як наслідок, збільшенню його доходів та прибутків. При цьому варто пам'ятати, що по мірі досягнення тих чи інших бізнес-цілей, підприємство має коригувати свій бізнес-план відповідно до змін та нових тенденцій ринку та внутрішнього середовища підприємства.

Під час розроблення бізнес-плану слід пам'ятати основні помилки, яких часто допускаються підприємства. Досвідчені експерти не рекомендують використовувати шаблони готових бізнес-планів, а складати власні, «з нуля», завдяки чому буде краще розуміння власних завдань та цілей. Створюючи бізнес-план «з нуля», автор зможе задати собі необхідні питання та максимально свідомо оцінити проект. При цьому варто пам'ятати, що на сьогодні існує безліч міжнародних стандартів та форм складання бізнес-планів, що дає можливість підприємцю самостійно скласти необхідний бізнес-план, не витрачаючись на дорогі послуги відповідних компаній, та відповідати сучасним вимогам бізнес-планування.

Слід також зазначити, що незважаючи на означені недоліки, експертні оцінки підтверджують, що саме самостійне розроблення бізнес-плану та прагнення підприємства створити власну систему бізнес-планування дає більш плідні та позитивні результати, ніж звернення до консалтингових та аудиторських компаній, що надають подібні послуги. По-перше, це заощадить кошти підприємства, а по-друге, дасть можливість скласти більш об'єктивний бізнес-план відповідно до своїх потреб, можливостей та очікувань. Хоча зрозуміло, що великі та середні підприємства можуть собі дозволити замовити експертну оцінку для розробки бізнес-плану або утримувати у своїй організаційній структурі власний відділ з відповідними фахівцями з бізнес-планування.

Для малих підприємств актуальним є написання бізнес-плану без сторонньої допомоги, але з обов'язковим використанням загальноприйнятих стандартів та принципів бізнес-планування. На сьогодні існує багато міжнародних методик розроблення бізнес-планів, але для вітчизняних підприємств, на нашу думку, буде найбільш прийнятним застосування методики UNIDO (United nations industrial development organization), що стала в 1978 році загальноприйнятою в усьому світі. Розроблена ЮНІДО методологія є особливо корисною і необхідною для економік у період переходу до ринкової економіки та під час загострення кризових умов функціонування економіки. Крім того, ця методика підходить не тільки для нових інвестицій, вона так само підходить для проектів по оздоровленню, розширенню, модернізації та перепрофілюванню підприємств [28].

Застосування такої стандартної та загальноприйнятої методики більш привабливе для інвесторів, партнерів по спільним підприємствам, консультаційних фірм та постачальників обладнання, оскільки вона полегшує взаємодію партнерів та сприяє покращенню якості інвестиційних пропозицій.

Крім того, дана методика приваблива для інвестиційних банків та інших фінансових організацій, оскільки оцінювання заявок на фінансування проекту

значно спрощується, якщо підготовлені для банку документи, в тому числі бізнес-план, добре структуровані, повністю складені та надаються у стандартній формі [32].

Таким чином, на сьогодні напрацьована достатня методична база для бізнес-планування. Проте її використання вимагає врахування специфіки економічної діяльності і призначення бізнес-плану.

Висновки до 1 розділу

В наш час бізнес-план став основним документом, без якого не може обійтися жодне підприємство, оскільки саме в ньому відображається детальний аналіз розрахунків проведення запропонованого виробничо-економічного рішення. Крім того, без бізнес-плану неможливе і банківське фінансування певного проекту.

Згідно з рекомендаціями експертів, суть бізнес-плану має бути викладена вже у перших рядках. Слід в обов'язковому порядку дотримуватися стрункої концепції. У декількох реченнях необхідно вміти пояснити, у чому полягають конкурентні переваги представленого проекту, оскільки інвестори цікавляться, яким саме способом підприємство буде досягати успіху. Фахівці зауважують, що в більшості бізнес-планів такі важливі моменти відсутні.

Саме тому, ефективний бізнес-план повинен вказати на ключові переваги проекту та причини, з яких користувачі повинні будуть платити за певну послугу або товар. При цьому для інвесторів необхідно зазначити суму фінансових коштів, необхідних підприємству для старту, розширення або підтримки його поточної діяльності. Не варто забувати й про перспективи та можливості зростання, ризики та способи їх нівелювання, список членів команди, партнерів, конкурентів, а також діючих та потенційних клієнтів підприємства. Це надасть повну картину для інвесторів, що допоможе прийняти більш зважене рішення щодо фінансування того чи іншого проекту та

можливих преференцій для них.

Основні положення наукової новизни полягають у визначенні особливостей розроблення та презентації бізнес-планів, а також обґрунтуванні доцільності їх розроблення самостійно та за допомогою міжнародних стандартів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна та функціональна характеристика підприємства, як об'єкта бізнес-планування

Провідне місце серед галузей економіки, що є стратегічно важливими для України є харчова промисловість, однією з підгалузей якої є молокопереробна. Розміщення підприємств галузі залежить від наявності сировини і споживача, до того ж молочна промисловість України нині розвивається в досить непростих умовах.

У загальному обсязі виробництва продовольчих товарів в Україні молокопереробна промисловість займає 25 % та формує значний за обсягами ринок [105].

В даний час багато підприємств молокопереробної галузі проводять модернізацію та впроваджують у виробництво нові технології, нарощують виробничі потужності і посилено наближають свої виробництва до міжнародних стандартів. Це зумовлює зниження витрат сировини, розширення асортименту та підвищення якості молокопереробної продукції.

Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, до якого належать молокопереробні підприємства є одним і з провідних видів економічної діяльності продовж останніх років у Львівській області за обсягами реалізованої продукції і демонструє стабільне зростання (табл. 2.1).

Як видно з табл. 2.1 обсяги реалізованої промислової продукції у Львівській області протягом 2010-2015 років щорічно зростали.

Товариство з обмеженою відповідальністю Молокозавод «Самбірський» знаходиться за адресою: 81400, Львівська область, м. Самбір, вул. Мазепи, 14. ТОВ молокозавод «Самбірський» спеціалізується на виробництві цільномолочної продукції, масла селянського, сиру твердого. Форма власності – колективна. ТОВ Молокозавод «Самбірський» засноване 20 липня 1995 р. з свідоцтвом про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності

Таблиця 2.1.

Обсяги реалізованої промислової продукції у Львівській області за видами діяльності (КВЕД 2010)

Вид діяльності за КВЕД10	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	6 544 951,10	9 037 360,10	11 573 595,40	11 252 968,60	13 447 353,70	18 845 759,80
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	876 443,70	1 007 506,40	895 461,90	939 308,90	1 343 334,20	2 070 658,10
Виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	1 917 546,50	2 623 842,50	2 810 924,50	2 828 604,30	3 484 648,00	5 021 610,60
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	1 780 813,00	1 166 270,80	27 462,20	62 049,50	23 861,70	1 783 958,00
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	615 845,40	418 426,20	1 037 577,20	1 017 503,70	985 827,10	1 094 875,70
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	457 868,50	505 696,70	542 508,70	573 404,70	716 329,80	977 555,60
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	2 292 810,20	2 962 256,80	2 996 338,70	2 784 054,70	3 378 277,70	5 126 020,90
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів	1 114 922,10	1 557 285,20	1 279 809,80	990 960,60	1 596 868,30	3 296 237,40
Машинобудування	1 958 008,30	2 717 917,10	2 744 891,80	2 720 870,60	2 794 382,60	4 174 275,70
Виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	1 675 763,30	2 037 979,40	1 507 691,40	1 724 662,40	1 853 389,00	2 271 840,60

Примітка. Наведено за [105]

№ 00424415 з статутним фондом 979420 грн. і є правонаступником державного Самбірського молокозаводу заснованого 1940 р.

На даний час основним предметом діяльності Молокозаводу «Самбірський» є виробництво молочної продукції, заготівля та переробка молока. Спеціалізується завод на виробництві елітних твердих сичужних сирів в асортименті їх 15 видів. Окрім того виробляє два види масла селянського тваринного та інші продукти переробки молока-сирцю. Чисельність працівників Молокозаводу «Самбірський» складає 400 людей.

За статутом видами діяльності Молокозаводу «Самбірський» є: переробка молока та виготовлення молочної продукції; торговельна діяльність; надання орендних послуг; надання послуг у сфері громадського харчування; надання транспортних послуг; товарообмінні операції; інші види діяльності, які не суперечать законодавству України.

Продукція Молокозаводу «Самбірський» включена до Національного реєстру кращих товарів України, вона нагороджена знаком «Вища проба» Загальноукраїнського конкурсу «Лідери XXI століття»

Режим роботи підприємства в певній мірі залежить від періоду та кількості заготовленого молока. Найбільший обсяг виробництва на підприємстві у весняно-осінній період, за рахунок того, що населення постачає більше сировини. Таким чином, виробничо-збутова діяльність підприємства має циклічний характер.

На даний час підприємство заготовляє сировину в сусідніх районах Львівської області: Самбірському, Старосамбірському, Дрогобицькому, Турківському. Понад 70% молока заготовляється від індивідуальних господарств з 206 збірних пунктів з холодильними і 80% зібраного молока є охолодженим, що дає змогу забезпечити постачання сировини вищої якості.

З 2002 року, Самбірський молокозавод уклав угоду з Київською фірмою «Корса» про гуртово-роздрібну реалізацію своєї продукції за межами Львівської області. Обсяги продаж продукції за даною угодою становлять на даний час 85% усього продажу продукції ТОВ «Молокозавод «Самбірський».

Основні оптові покупці ТОВ «Молокозавод «Самбірський»»: ПП Газда М.М., ТОВ ТД Корса, ТОВ «Вікторів клас», ТК ТОВ Енергія, ТОВ ТВК Львівхолод, ТОВ Полонина, ПП Гунько, ТОВ Аскольд, ТОВ Львівський ММЗ, ТОВ Мезон-К, ТОВ Полонина торг, Самбір виховна колонія, ТОВ Віконт 2, ПП Колоски, ТОВ Сирний континент, ТОВ Юніт.

Поряд з цим керівництво підприємства планує розвивати власну торгову мережу в Львівській і Тернопільській областях і розширити виробництво твердих сирів «Едам», «Маасдамер» за рахунок розширення виробничих площ і закупівлі нового устаткування.

На підприємстві працюють менеджери з маркетингу, які розробили заходи, спрямовані на розширення ринків збуту, покращення дизайну і якостей продукції, збільшення номенклатури продукції. До таких розробок відносяться:

- стратегія маркетингового просування продукції на регіональному ринку;
- рекламна кампанія продукції підприємства через пресу, радіо;
- розширення мережі фірмової торгівлі з реалізації власної продукції.

Першою і найважливішою складовою комплексу маркетингу, що його підприємство розробляє для свого цільового ринку, є товар. Виважена й послідовна товарна політика виробника закладає підвалини його ринкового успіху.

Найбільш потужними конкурентами підприємства у Львівській області є: ПрАТ «Галичина», Львівський молочний комбінат, Рава-Руський маслозавод та Жидачівський сирзавод. Також до них, певним чином, можна віднести Бродівський завод сухого знежиреного молока.

Цінова політика ТОВ молокозавод «Самбірський» залежить від типу ринку. Стратегія ціноутворення визначається в основному заздалегідь ухваленими рішеннями щодо позиціонування на ринку. Ціна, призначена ТОВ молокозавод «Самбірський», позначиться на рівні попиту на продукцію. ТОВ молокозавод «Самбірський» вибрав методикку встановлення ціни на основі рівня поточних цін.

В період проникнення на нові ринки ТОВ молокозавод «Самбірський»

продає продукцію за заниженою ціною в цілях стимулювання попиту. Просування продукції та реклама, на думку керівництва, є головними факторами в конкурентній боротьбі за свій ринковий сегмент ринку.

У результаті маркетингових досліджень спеціалістами було виявлено, що основними каналами розповсюдження молочних продуктів стали одно- і дворівневі канали, що дозволяє мінімізувати ціну на продукцію для кінцевого споживача і підтримувати обсяги продажу на відносно стабільному рівні.

Спеціалісти з маркетингу і збуту ТОВ молокозавод «Самбірський» проводили опитування споживачів, які визначили, що покупці, обираючи з різноманітних виробників молочної продукції, надають перевагу в першу чергу, якості продукції, орієнтуються на натуральну, екологічно чисту продукцію. В цьому важливу роль відіграє імідж підприємства, його репутація серед споживачів.

Конкурентоспроможність продукції в ринкових умовах має вирішальне значення, адже формує рівень фінансового благополуччя виробника, можливості ефективного позиціонування на ринку, а значить визнання споживачами якісних характеристик товару і його споживчих якостей. Даний аспект проблеми притаманний усім без винятку продуктам, у тому числі це відноситься до молока та молочної продукції.

Керує підприємством його голова правління – генеральний директор, йому підпорядковані підрозділи і служби підприємства. Організаційна структура молокозаводу наведена на рис. 2.1-2.2.

До складу підприємства входять відділи та служби:

- виробничий відділ;
- бухгалтерія на чолі з головним бухгалтером;
- торговий відділ;
- економічний;
- лабораторія;
- відділ кадрів;

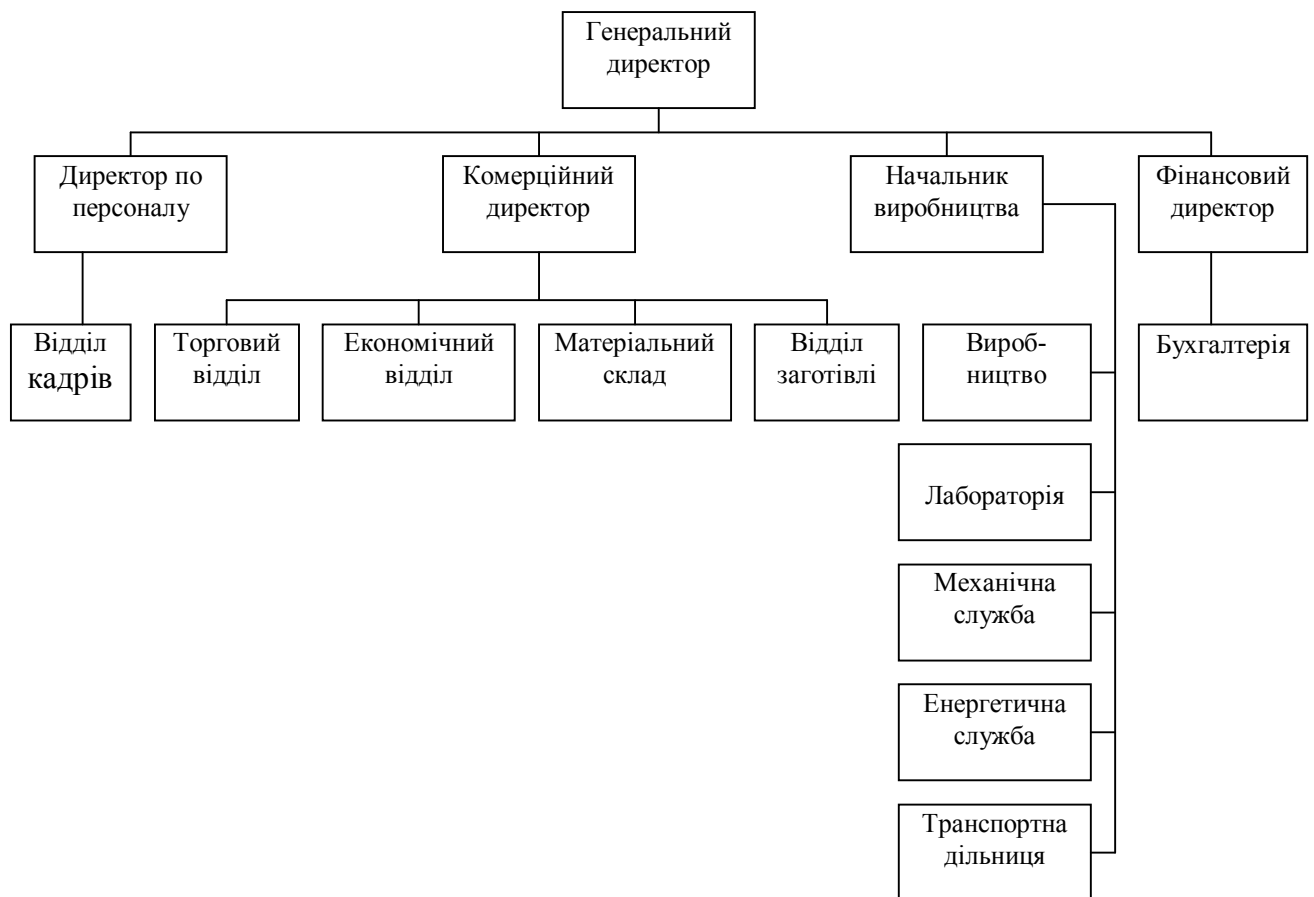


Рис. 2.1. Організаційно-функціональна структура
ТОВ Молокозавод «Самбірський»

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ Молокозавод «Самбірський»

- відділ заготівлі;
- енергетична служба;
- механічна служба;
- транспортна дільниця;
- матеріальний склад.

Відділ кадрів на підприємстві виконує функції обміну особового складу заводу, веде документацію по кадрах, оформляє прийом, перевід і звільнення працівників у відповідності з трудовим законодавством.

Торговий відділ виконує роботу по забезпеченню замовлень на продукцію, укладає договори на її поставку тощо.

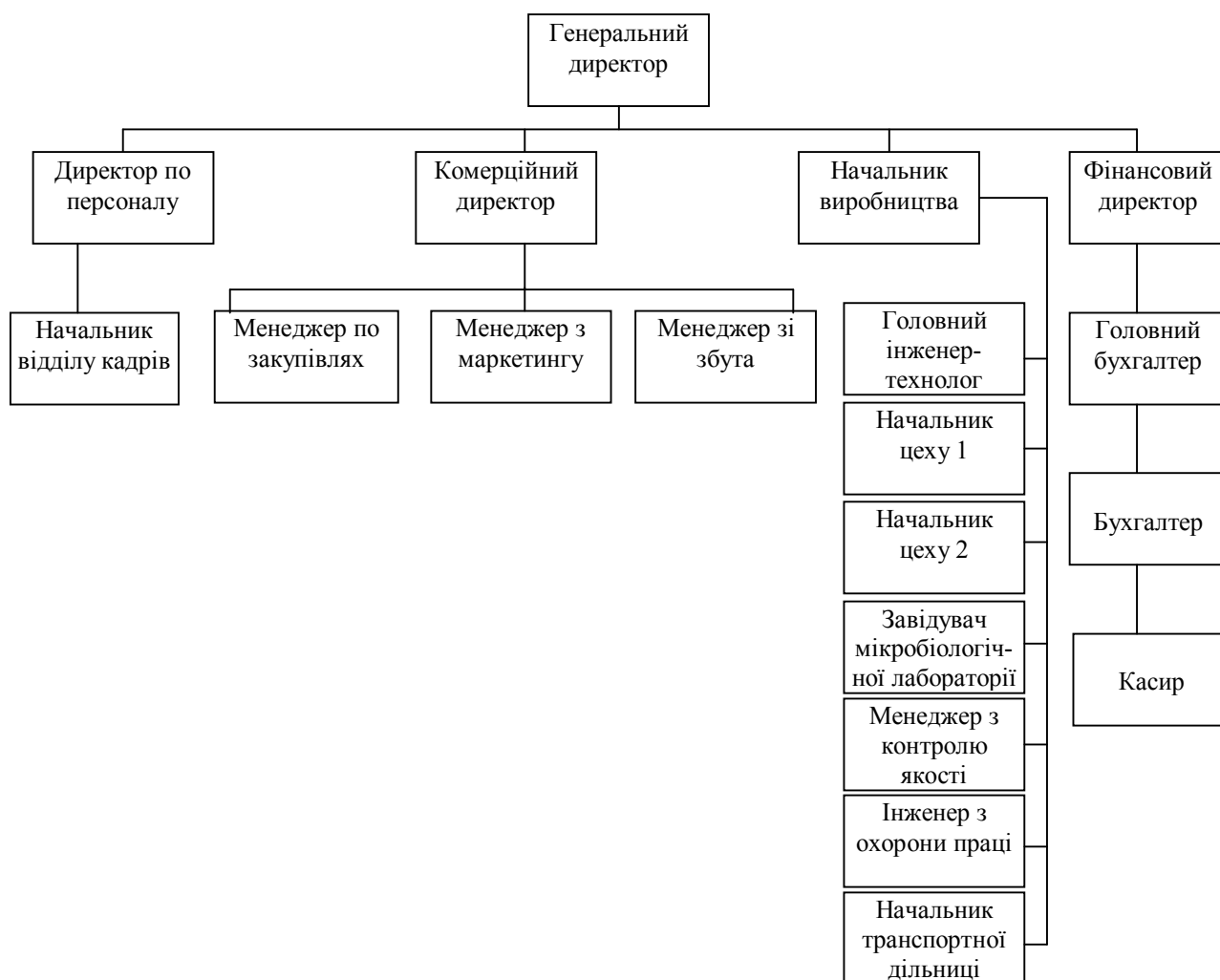


Рис. 2.2. Організаційно-функціональна структура
ТОВ Молокозавод «Самбірський»
(за функціональними обов'язками)

Примітка. Наведено за матеріалами ТОВ Молокозавод «Самбірський»

Відділ заготівлі здійснює розробку проектів перспективних і річних планів матеріально-технічного забезпечення підприємства, складає баланси матеріально-технічного забезпечення, веде пошук нових постачальників сировини, складає логістичні маршрути з метою оптимізації витрат на заготівлю сировини.

Бухгалтерія організовує бухгалтерський і управлінський облік первинної документації, формує вторинну бухгалтерську документацію, організовує фінансову діяльність, яка направлена на забезпечення фінансовими

ресурсами завдань плану збереження і ефективного використання основних фондів, оборотних засобів, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

Економічний відділ здійснює роботу по економічному плануванню на підприємстві, яке направлене на організацію раціональної господарської роботи, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності.

Виробничий відділ займається безпосередньо виробничою діяльністю, тобто переробкою молока та виготовленням молочної продукції.

Крім того директору підпорядковані ряд спеціалістів, які забезпечують управління певними ділянками діяльності підприємства:

- головний інженер, який забезпечує виробничі процеси;
- головний механік, який відповідає за утримання в належному стані машин та механізмів, забезпечує проведення планових та вимушених ремонтів;
- інженер з охорони праці, який забезпечує проведення заходів по дотриманню правил техніки безпеки та попередженню виробничого травматизму;
- інженер-програміст, який відповідає за автоматизацію функцій обліку та управління, впровадження нових інформаційних технологій для потреб підприємства.

Окрім того, керівники усіх ланок підприємства планують, організовують виконання, контролюють та регулюють основні бізнес-процеси підприємства (рис. 2.3).

Основною функцією керівництва підприємством на сьогоднішньому етапі є стратегічне планування, яке використовується, щоб приймати рішення, обґрунтовані і спрямовані на досягнення мети діяльності підприємства.

На підприємстві плануються всі процеси: виробництво, фінанси, маркетинг і т.д. Стратегічне планування включає в себе ці та інші плани, при його проведенні погоджують всі процеси, що відбуваються на підприємстві.

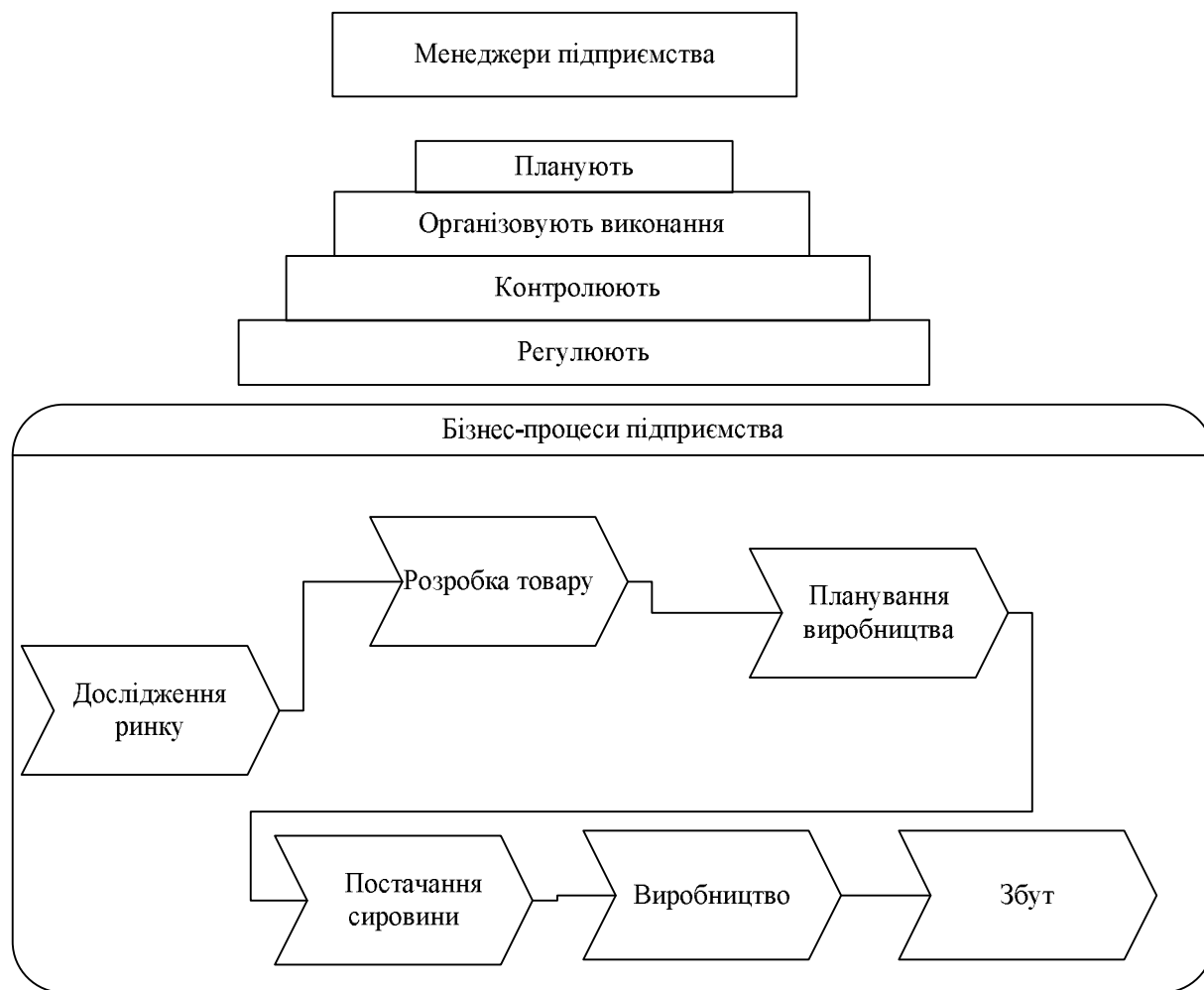


Рис. 2.3. Функції керівників по відношенню до бізнес-процесів підприємства
Примітка. Узагальнено за матеріалами ТОВ Молокозавод «Самбірський»

Це робиться для того, щоб кожне невелике рішення приймалося з чіткою прив'язкою до основної мети, виробленої за підсумками проведення стратегічного планування. Цілі ТОВ Молокозавод «Самбірський» є досить різними – від введення нового товару на ринок до захоплення більшого ринкового сегменту.

Важливою стратегічною метою досліджуваного підприємства є розробка і упровадження нових видів продукції з дотриманням високої ефективності управлінських процесів (табл. 2.2). Для досягнення цієї мети на підприємстві задіяні багато функціональних підсистем, у діяльності яких задіяні, зокрема: виробничий та економічний відділи, механічний відділ, відділ закупівель, торговий відділ, бухгалтерія, торговий відділ.

Характеристика функціональної діяльності системи управління досліджуванним підприємством щодо виробництва нової продукції

Функціональна підсистема	Ланцюги функціональної підсистеми	Об'єкти і цілі управління підсистеми	Головний орган управління підсистеми	Показники, що характеризують досягнення цілей функціональної підсистеми	
				госпрозрахункові	функціональної діяльності
1	2	3	4	5	6
Управління технічною підготовкою виробництва	Підвищення ефективності виробництва і якості продукції, досягнення високої маневреності і гнучкості виробництва, скорочення тривалості циклу: дослідження – проектування – освоєння нової продукції	Комплексний багаторівневий процес підготовки нового або вдосконалення діючого виробництва, що включає взаємозв'язані фази розробки нової продукції і технологічної підготовки виробництва	Виробничий, економічний, відділи механічний відділ	Зниження норм витрати найважливіших видів матеріальних ресурсів, випуск сертифікованої продукції	Кількість нових видів продукції, освоєних у виробництві. Рівень конкурентоспроможності нової продукції.
Організація виробництва (основного, забезпечуючого і обслуговуючого) та технічної творчості працівників	Підвищення техніко-організаційного рівня виробництва для забезпечення ритмічності і безперервності ходу виробничого процесу	Діяльність основного, забезпечуючого і обслуговуючого виробництва, направлена на забезпечення нормального і безперервного ходу виробничого процесу	Виробничий відділ	Радикальність нововведень в організацію виробництва. Ліквідність виробничих активів	Чисельність раціоналізаторів і винахідників, економічний ефект від раціоналізації і винахідництва, рівень забезпеченості науково-технічного забезпечення процесів виробництва

1	2	3	4	5	6
Управління технологічними процесами	Забезпечення стійкості технологічних режимів і операцій за показниками продуктивності, надійності, безпеки, точності, стабільності відповідно до вимог нормативної і технічної документації при ефективному використанні виробничих ресурсів	Технологічні процеси (ТП), стан технологічної системи	Виробничий відділ	Випуск продукції вищої категорії якості, зниження норм витрат найважливіших видів матеріальних ресурсів	Зниження кількості рекламцій, коефіцієнт завантаження устаткування, збільшення випуску продукції, що здається з першого пред'явлення, скорочення технологічного браку
Оперативне управління виробництвом	Своєчасне виконання календарного плану виробництва продукції заданої якості, підтримка запланованого режиму матеріальних потоків виробництва	Матеріальні потоки виробництва, що утворюються в результаті виконання виробничих операцій (технологічних, контрольних, транспортних і складських), у виробничих підрозділах, і потоки забезпечуючих засобів виробництва, що утворюються в межах цих підрозділів для виконання всіх виробничих операцій, а також розстановка кадрів у виробництві	Виробничий відділ, відділ кадрів, бухгалтерія	Виконання плану виробництва. Відповідність обсягу незавершеного виробництва нормативу (за розміром і комплектністю). Оборотність оборотних коштів	Ритмічність виробництва. Бездефектна працездатність. Позапланові простой. Укомплектованість робочих місць
Технічний контроль і випробування	Попередження виробництва (постачання) продукції, що не відповідає встановленим вимогам; своєчасне отримання достовірної інформації про фактичну якість продукції, що виготовляється	Якість готової продукції, комплектуючих виробів, матеріалів і якість технологічних процесів	Виробничий відділ, відділ закупівель, торговий відділ	Випуск продукції вищих сортів	Зниження кількості рекламцій, повернень, випадків переведення продукції в нижчий сорт

Примітка. Складено самостійно

На підприємстві при виробництві нової продукції виділено наступні функціональні підсистеми: управління технічною підготовкою виробництва; система організації виробництва (основного, забезпечуючого і обслуговуючого) та технічної творчості працівників; система управління технологічними процесами; оперативне управління виробництвом та система технічного контролю і випробування. Очікується, що така функціональна організація має привести до: зниження норм витрат найважливіших видів матеріальних ресурсів, випуску сертифікованої продукції, імплементації нововведень в організацію виробництва, підвищення ліквідності виробничих активів, випуску продукції вищої категорії якості, зниження норм витрат найважливіших видів матеріальних ресурсів, ефективного виконання плану виробництва.

На нашу думку у функціональній діяльності системи управління досліджуванним підприємством щодо виробництва нової продукції дуже мала роль відведена спеціалістам з маркетингу, зокрема – торговому відділу. Також необхідно створити ще одну функціональну підсистему у функціональній діяльності системи управління досліджуванним підприємством щодо виробництва нової продукції, а саме – маркетингову підсистему просування нової продукції. Зазначимо, що ні одне підприємство не може функціонувати без стратегічного плану і стратегічного планування, цей факт доведений світовою науковою думкою.

Стратегічне планування на підприємстві процедура комплексна і включає в себе всі сторони роботи підприємства. Загальний вигляд процесу стратегічного планування на досліджуваному підприємстві представлено на рисунку 2.4.

Керівництво стверджує, що планування неможливо без проведення маркетингового дослідження ринку з всебічної оцінкою лояльності покупців до існуючих або зовсім нових продуктів, що є позитивною рисою.

Також спеціалісти підприємства оцінюють ринок і з боку можливої конкуренції, ролі держави і прораховують різні види ризиків (фінансові, політичні, демографічні).

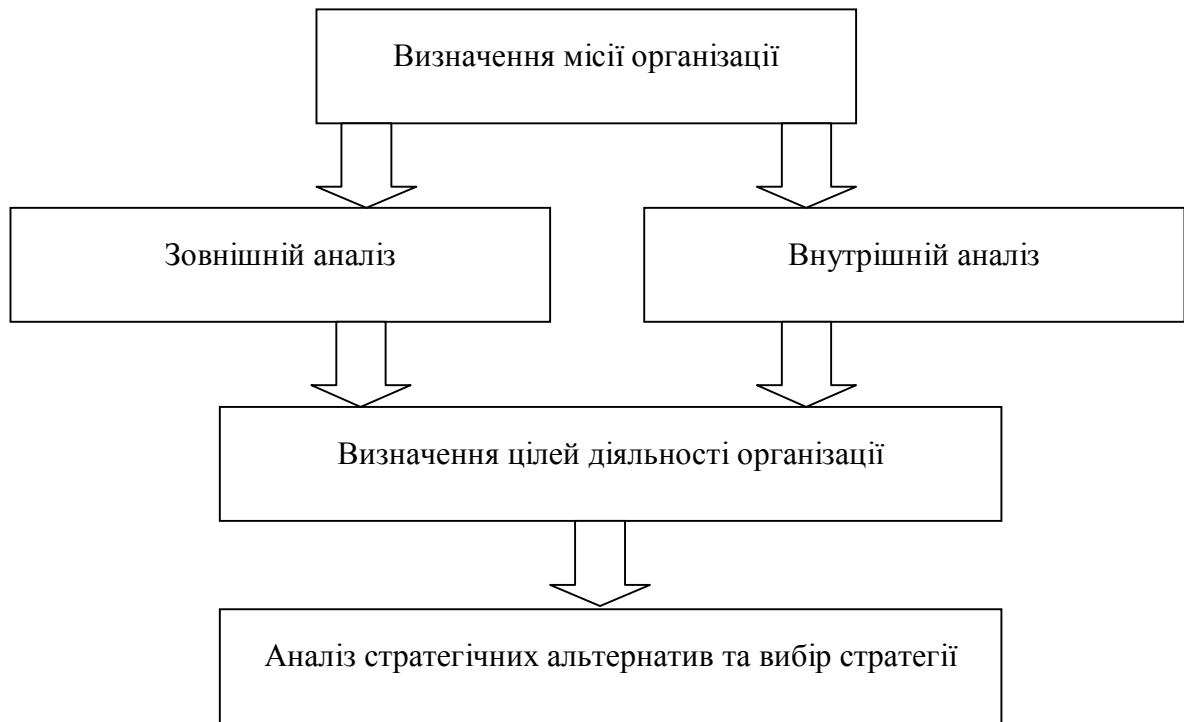


Рис. 2.4. Послідовність етапів стратегічного планування

Примітка. Наведено за [60]

На досліджуваному підприємстві при складанні стратегічного плану було розроблено стратегічну карту діяльності (рис. 2.5).

Контур стратегічного планування підприємства включає наступні етапи складання стратегічного плану підприємства:

1. Стратегічний аналіз: аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища; аналіз ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей).
2. Визначення політики підприємства (цілепокладання).
3. Формулювання базової стратегії і вибір альтернатив: визначення базової стратегії; вибір стратегічних альтернатив.
4. Формулювання функціональних стратегій: стратегія маркетингу; фінансова стратегія; стратегія виробництва; соціальна стратегія; стратегія організаційних змін.
5. Формування продуктової стратегії (бізнес-плани щодо виготовлення нової продукції).



Рис. 2.5. Стратегічна карта діяльності підприємства

Примітка. Узагальнено за матеріалами ТОВ Молокозавод «Самбірський»

Результатом діяльності за такою схемою складання стратегічного плану підприємства є – «Стратегічний план підприємства» що включає наступні розділи: 1. Цілі та завдання підприємства. 2. Поточні операції та довгострокові завдання. 3. Стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи). 4. Функціональні стратегії. 5. Найбільш значущі проекти (програми). 6. Позаекономічна діяльність. 7. Капіталовкладення та ресурсний розподіл. 8. Планування ризиків (формування резервних стратегій).

Стратегічний план за вищенаведеною структурою відображає також відображає наступні моменти: виклад і бачення цілей керівництвом підприємства; передумови, на яких заснований план; стратегічні проблеми, які виникають при оцінці, аналізі ділового навколишнього середовища; оцінка

розбіжностей і прибутковості; стратегії; деталізований аналіз ризику; фінансові результати плану.

2.2. Характеристика структури бізнес-плану та його змістовного наповнення на досліджуваному підприємстві

Як було вказано у попередньому підрозділі, всі бізнес-плани на досліджуваному підприємстві складаються у межах стратегічного плану підприємства. Саме тому у даному підрозділі зроблено акцент на аналізі процесу стратегічного планування.

Стратегічне планування на досліджуваному підприємстві є однією з основних функцій стратегічного управління, як процесу ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації підприємства до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування відрізняється від довгострокового планування наступним:

1. Довгострокове планування застосовується при відносно не високому рівні нестабільності зовнішнього середовища. Передбачається, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій зростання. У стратегічному плануванні, що застосовується в умовах вищої нестабільності, вважається, що майбутнє не обов'язково буде кращим за минуле і воно не може бути вивчене методом екстраполяції. Тому крім екстраполяції здійснюється розгорнений стратегічний аналіз:

а) аналіз перспектив зростання шляхом виявлення майбутніх тенденцій, небезпек і шансів;

б) аналіз позицій в конкурентній боротьбі, завданням якого є визначення можливостей підвищення результатів роботи підприємства за рахунок посилення конкуренції;

в) порівняльний аналіз перспектив підприємства при різних стратегіях

діяльності і встановлення пріоритетів в розподілі ресурсів між різними видами діяльності;

г) аналіз шляхів диверсифікації, завданням якого є оцінка недоліків існуючого набору видів діяльності підприємства і визначення нових видів.

2. У системі довгострокового планування цілі втілюються в плани, що розробляються для кожного з підрозділів, які ці плани реалізують. У системі стратегічного планування цілі втілюються в стратегію (систему стратегій) за допомогою виявлених стратегічним аналізом перспектив. Потім кожній цілі ставиться у відповідність вектор показників так, що утворюється пара сукупність завдань (завдань по досягненню цілей). Ці завдання підрозділяються на дві групи: короткострокові (поточні) і стратегічні.

Поточні завдання трансформуються в поточні програми, направлені на досягнення поточної рентабельності, і виконуються оперативними підрозділами підприємства. Поточні програми розробляються у формі бізнес-плану. Для виконання стратегічних завдань розробляються стратегічні програми за стратегічними напрямками підприємства, які закладають основи майбутньої рентабельності.

Система цілей ТОВ Молокозавод «Самбірський» формується на основі головної мети шляхом її декомпозиції і встановлення підлеглих їй цілей.

Досягнення головної цілі забезпечується досягненням сукупності взаємозв'язаних основних цілей, що визначають області діяльності і цільову спрямованість діяльності, а саме:

1. Ритмічне виробництво і постачання продукції за обсягом, якістю, асортиментом у встановлені терміни.

2. Забезпечення постійної відповідності якості продукції суспільним потребам.

3. Підвищення інтенсивності і збалансованості використання всіх видів ресурсів, підвищення і підтримка їх якісного рівня і підвищення на цій основі ефективності використання ресурсів.

4. Вдосконалення виробничо-технічної бази відповідно до новітніх

досягнень науки, техніки, технології і організації виробництва, що забезпечує стійку ефективну роботу на поточний і перспективний періоди, встановлені планом розвитку.

5. Підвищення ступеня задоволеності працею, задоволення матеріальних і духовних потреб членів колективу, поліпшення умов праці, побуту і відпочинку, підвищення соціальної активності працівників.

6. Виконання норм і вимог до впливу процесів виробництва і, власне, продукції, що випускається, на навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів, їх відновлення і відтворення.

Як правило, бізнес-плани, що складають на досліджуваному підприємстві для реалізації окремих проектів, мають однакову, типову структуру. Вони містять загально прийняті розділи і можуть різнитися лише в змістовній частині, залежно від специфіки проектів, що реалізуються на підприємстві. На даний момент на підприємстві є два бізнес-плани, що стосуються проектів виробництва нової продукції і один бізнес-план щодо формування власної збутової мережі на території Тернопільської області.

Зокрема, кожен згаданий бізнес-план підприємства містить розділ присвячений аналізу зовнішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища у кожному бізнес-плані здійснено з метою визначення можливостей і виявлення загроз для підприємства при реалізації кожного конкретного проекту. При цьому поставлені завдання, дано відповіді на наступні питання:

1. Які можливості не використовуються і які небезпеки не враховуються підприємством?
2. Яка значущість цих можливостей і небезпек?
3. Що треба зробити, щоб використовувати найбільш значущі можливості і уникнути сильних загроз?

Зовнішні чинники, з якими має справу підприємство, відносяться до таких сфер, як: економіка, політика, ринок, технологія, конкуренція, міжнародні відносини, соціальна сфера.

Виділимо найбільш важливі чинники в кожній з цих сфер для досліджуваного підприємства.

Економічні чинники: темпи інфляції і дефляції; рівень зайнятості населення; бюджетний баланс; стабільність курсу грошової одиниці; ставки по кредитах; тарифи на транспортні послуги і енергоресурси; податкові ставки.

Політичні чинники: митна політика; антимонопольна політика; розділення повноважень центральних і регіональних органів влади; жорсткість державного регулювання економіки; пільги і вільні економічні зони; інвестиційна політика; політика приватизації.

Ринкові чинники: форми ринку в зацікавленій сфері діяльності; життєві цикли попиту; інтенсивність конкуренції; ціни на фактори виробництва; доходи різних соціальних груп; динаміка попиту і пропозиції.

Чинники конкуренції: якими мотивами керуються конкуренти: мотивами індивідуалізму, суперництва або агресії? Чи можна чекати з боку конкурентів рефлексійного впливу? На які сторони діяльності підприємства можливий такий вплив? У яких напрямках діяльності конкурент готовий йти на кооперацію? Чому? Чи задоволений конкурент своїм теперішнім становищем? Які вірогідні кроки або зміни в стратегії зробить конкурент? У чому вразливість конкурента? Що може спровокувати найбільші і найефективніші заходи з боку конкурента?

Виробничо-технологічні чинники: стан виробництва на зовнішніх для підприємства ділянках технологічних ланцюгів; можливості нових технологічних розробок; рівень технології конкурентів; темпи оновлення технології; стан зовнішніх ланок системи розвитку.

Соціальні чинники: соціальна напруженість в суспільстві; рівень пропозиції на ринку робочої сили; імідж підприємства в суспільстві; захист прав споживачів; активність професійних спілок щодо захисту прав працівників; умови життя різних соціальних груп.

За наслідками аналізу зовнішнього середовища у бізнес-плани досліджуваного підприємства вміщено перелік небезпек, які підприємству

необхідно подолати з найменшими втратами, і можливостей, які треба ефективно використовувати.

Сила чинників оцінюється працівниками підприємства в діапазоні від –5 балів (сильна небезпека) до 0 (відсутність впливу) до +5 балів (сильна можливість). Працівники визначають також значущість кожного чинника. Однорідні чинники є рівнозначними, тому визначення значущості чинників на підприємстві встановлюють за групами чинників, наприклад:

економічні чинники	3;
політичні чинники	2;
ринкові чинники	3;
конкурентні чинники	2;
виробничо-технологічні чинники	4;
міжнародні чинники	0;
соціальні чинники	2.

Оцінка зовнішніх загроз і можливостей для досліджуваного підприємства представлена в додатку Г. Оцінка проводилася керівництвом та провідними спеціалістами досліджуваного підприємства та є невід’ємним елементом кожного бізнес-плану підприємства.

Вплив *i*-ої групи чинників Q_i спеціалісти з маркетингу, що працюють на підприємстві, визначають за наступними формулами:

можливості:

$$+Q_i = \alpha_i \sum_j (+P_{ij}), \quad (2.1)$$

небезпеки:

$$-Q_i = \alpha_i \sum_j (-P_{ij}), \quad (2.2)$$

де $(+P_{ij})$ і $(-P_{ij})$ – відповідно позитивна (від 0 до +5) і негативна (від 0 до –5) оцінка сили впливу *j*-го чинника *i*-ої групи чинників; α_i – значущість *i*-ої групи чинників.

Підсумки оцінки зовнішніх небезпек і можливостей виражають через силу впливу групи чинників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Сила впливу чинників за наслідками оцінки

Чинники	Небезпеки	Можливості
Економічні	-30	+18
Політичні	-6	+8
Ринкові	-15	+36
Конкурентні	-14	+14
Виробничо-технологічні	-12	+12
Соціальні	-18	+6
Міжнародні	0	0

Примітка. Розраховано за матеріалами ТОВ Молокозавод «Самбірський»

З результатів оцінки сили впливу бачимо, що найбільші можливості для даного підприємства відкриває повноцінне використання ринкових і економічних чинників. Найбільшу загрозу представляють економічні і соціальні чинники. Аналіз показав, що вплив групи економічних чинників суперечливий: з одного боку, є істотна загроза, з іншого боку, відкриваються достатньо великі можливості. Висока сила впливу на підприємство конкурентних і виробничо-технологічних чинників.

Бізнес-план підприємства також містить розділ, що описує внутрішні слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми загрозами:

1. Стан підприємства як об'єкта управління і можливості підвищення його організаційного потенціалу: структура і організаційний потенціал підприємства, зв'язки і участь в інших компаніях; стан і динаміка факторів виробництва (основних виробничих фондів, трудових і інформаційних ресурсів); використання наявного виробничого потенціалу; стан внутрішньої частини системи розвитку підприємства і її зв'язку із зовнішніми організаціями розвитку; стан каналів збуту і мережі післяпродажних послуг.

2. Діяльність підприємства по стадіях життєвого циклу продукції/технології і можливості її вдосконалення, зокрема: структура

діяльності; дослідження суспільних потреб, можливостей і способів їх задоволення та використання; створення дослідних зразків продукції; придбання нового технологічного устаткування (або його модернізація); монтаж і наладка технологічного устаткування (або участь в цьому процесі); експлуатація технологічної системи; виготовлення продукції; обіг продукції (маркетинг); утилізація продукції (або участь в цьому процесі).

3. Механізм і організація управління, зокрема: стан і можливості підвищення ефективності економічного, мотиваційного, організаційного і правового механізмів; стан і можливості вдосконалення системи управління; якості керівних кадрів, головних і функціональних менеджерів і їх здатність справитися з вирішенням нових проблем.

У розділі бізнес-плану підприємства, що стосується маркетингу, підприємство представляє дослідження загальних областей, таких як:

1. Частка ринку і конкурентоспроможність.
2. Різноманітність і якість асортименту товарів.
3. Ринкова демографічна статистика. Важкою проблемою для вищого керівництва є контроль змін на ринках і на користь споживачів.
4. Ринкові дослідження і розробки. Ще однією проблемою для керівництва є дослідження і розробка нових товарів і вихід на нові ринки. У конкурентному середовищі бізнесу необхідними є дослідження і розробка нових і кращих товарів і послуг.
5. Ефективний збут, реклама і просування товару.
6. Прибуток. Постійний контроль за прибутком від різних товарів і послуг є важливим важелем управління при аналізі функції маркетингу. Тут також головним моментом функції маркетингу вказана ефективна доставка товарів споживачеві.

Приклад аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, який міститься у бізнес-плані, наведено в табл. 2.4.

Треба відмітити, що найбільш поширеними для аналізу конкурентної позиції підприємства є моделі оцінки за наступними параметрами (рис. 2.6) [83]:

Модель	Y	X
Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) 2x2	Зростання обсягу попиту	Частка ринку порівняно з часткою провідного конкурента
Матриця «Дженерал Електрик» – «Мак-Кінзі» 2x2 або 3x3	Привабливість СЗГ	Конкурентні позиції

Рис. 2.6. Моделі оцінки конкурентної позиції підприємства

Примітка. Наведено за [54]

В українських підприємств до теперішнього часу немає практики стратегічної сегментації свого оточення і розвитку ринкової структури підприємства, вказує С. Тараненко [85].

Досвід визначення стратегічних позицій українськими підприємствами, аналізований у роботах [39] показує, що вони не володіють достатньою інформацією для використання моделей БКГ і Мак-Кінзі. Через недостатні маркетингові дослідження їм не відомо, на якій стадії життєвого циклу попиту на різних ринках знаходиться продукція, що ними випускається, і тому вони не можуть передбачати зміни попиту, без чого неможливе застосування навіть простої моделі аналізу – матриці БКГ. Ще глибших досліджень оточення вимагає аналіз по моделі «Дженерал Електрик» – «Мак-Кінзі» (рис.2.7) .

В цих умовах для виявлення конкурентних позицій на короткостроковий період можуть бути застосовані прості показники (рис. 2.7).

Модель	Y	X
Матриця МК-1 (3x3)	Обсяг продажів	Рентабельність
Матриця МК-2 (3x3)	Обсяг продажів	Рейтинг покупця

Рис. 2.7. Показники для оцінки конкурентної позиції підприємства

Примітка. Наведено за [54]

Критерій привабливості стратегічної зони господарювання (СЗГ) підприємство має використовувати у тому випадку, коли складають бізнес-план для товарів, тривалість стадій життєвих циклів попиту і технології/попиту, яких є коротшою за період внутрішньофірмового планування.

Таблиця 2.4

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства ТОВ Молокозавод «Самбірський» (фрагмент)

Зовнішні чинники	Сила впливу зовнішнього чинника (у балах)	Внутрішні чинники	Експертна оцінка внутрішнього чинника (у балах)		Заходи	
			Слабка сторона [-5; 0]	Сильна сторона (0; +5]		
Найбільш небезпечні 1. Економічні: 1.1. Зростання тарифів на транспортні послуги і енергоресурси	-9	Ускладнюють проблему або попереджують небезпеку			Здійснювати організацію виробництва і праці з урахуванням економії енергоресурсів	
		1. Організація виробництва і праці	-1			
		2. Ефективність роботи відділу постачання: Залежність та віддаленість від основних постачальників сировини	-2	+3		
		3. Енергоємність продукції	-2			
2. Виробничо-технологічні: 2.1. Низький науково-технічний рівень зовнішніх ланок системи розвитку	-12	Виробнича система містить лише окремі елементи системи розвитку	-3		1. Підбір постачальників, територіально розташованих ближче до підприємства 2. Укладення договорів перевезення на вигідних для підприємства умовах	
Надають найбільшу можливість 1. Ринкові: 1.1. Низька інтенсивність конкуренції 1.2. Форма ринку – олігополія 1.3. Низький рівень потенційної конкуренції 1.4. Низька стабільність ринку (за суб'єктами)	+9	Використовують можливість або створюють проблему		+2	Здійснення асортиментної політики з урахуванням фаз розвитку попиту, розмірів ринку, купівельної спроможності і торгових бар'єрів	
		1. Конкурентоспроможність продукції				
		2. Рекламна стратегія підприємства	-1			Реалізація рекламної стратегії, що відповідає типу ринку.
		3. Організація маркетингових досліджень	-2			Вивчення динаміки попиту у різних категорій споживачів.
		4. Реалізація цільового управління набором стратегічних зон господарювання	-4			Вивчення можливостей зростання попиту, підвищення рентабельності капіталу, зниження впливу чинників нестабільності зовнішнього середовища і успіху в конкуренції в кожній СЗГ

Джерело: Складено за матеріалами ТОВ Молокозавод «Самбірський»

Зазначимо, що алгоритм оцінки привабливості СЗГ підприємства наведено на рис. 2.9, і він включає:

- оцінку темпів зростання: для поточної стадії життєвих циклів і для подальшої стадії (G);
- оцінку рентабельності: короткострокову і довгострокову (R);
- оцінку рівня майбутньої нестабільності зовнішнього середовища фірми (Q – можливості, \bar{Q} – загрози).

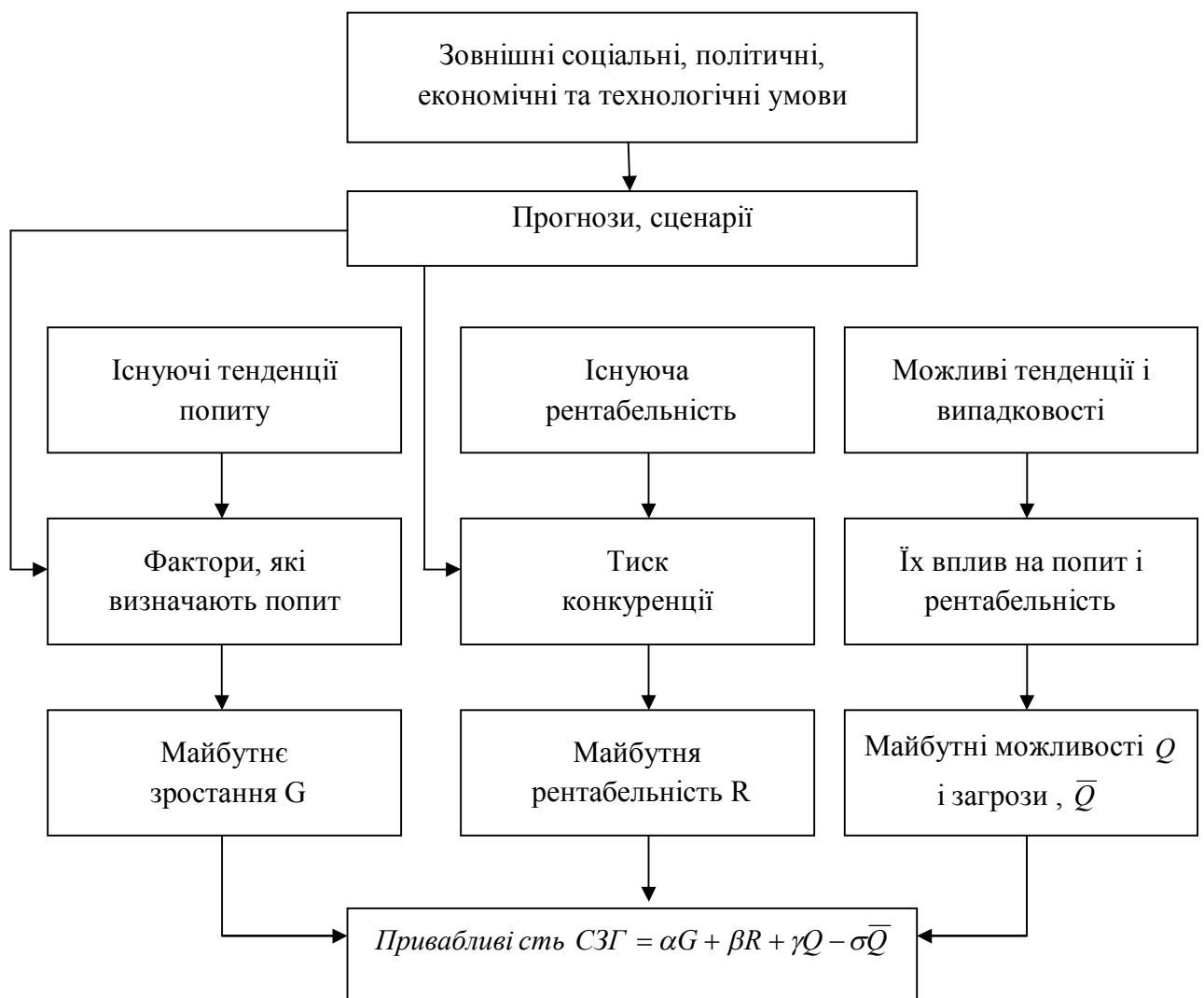


Рис. 2.8. Алгоритм оцінки привабливості СЗГ підприємства для оцінювання ефективності бізнес-плану ТОВ Молокозавод «Самбірський»

Примітка. Наведено за [81]

Наведений алгоритм можна використовувати на досліджуваному

підприємстві для оцінювання результатів реалізації бізнес-планів підприємства, зокрема

Оцінка майбутньої привабливості СЗГ розраховується за формулою:

$$\text{Привабливість СЗГ} = \alpha G + \beta R + \gamma Q - \sigma \bar{Q} \quad (2.3)$$

де $\alpha, \beta, \gamma, \sigma$ – коефіцієнти значущості чинників, визначені експертами (керівниками СЗГ).

Розраховуються дві незалежні оцінки:

- на короткостроковий період – використовується в матриці типу БКГ замість показника зростання обсягу попиту;
- на довгостроковий період – використовується в матриці типу «Дженерал Електрик» – «Мак-Кінзі» для ухвалення рішень по довгостроковому управлінню набором видів діяльності.

Нижче наведені елементи бізнес-плану, що відображають результати аналізу майбутньої динаміки стратегічної зони господарювання за бізнес-планом ТОВ Молокозавод «Самбірський» (табл. 2.5-2.6).

Таблиця 2.5

Оцінка змін в прогнозованому зростанні стратегічної зони господарювання для бізнес-плану випуску нової продукції ТОВ Молокозавод «Самбірський»

№ з/п	Параметри	Шкала інтенсивності		
		-5	0	+5
1.	Темп зростання відповідного сектора економіки	знизиться	—	підвищиться
2.	Приріст чисельності споживачів даного сектора у складі народонаселення	знизиться	—	підвищиться
3.	Ступінь оновлення продукції	знизиться	—	підвищиться
4.	Ступінь оновлення технології	знизиться	—	підвищиться
5.	Рівень насичення попиту	підвищиться	—	знизиться
6.	Суспільна прийнятність товару (послуги)	знизиться	—	підвищиться
7.	Державне регулювання видатків	посилюється	—	послаблюється
8.	Державне регулювання росту	посилюється	—	послаблюється
9.	Несприятливі чинники для зростання/рентабельності	зростуть	—	зменшаться
10.	Сприятливі чинники для зростання/рентабельності	зменшаться	—	зростуть
11.	Інші чинники, що мають значення для СЗГ		—	
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ЗМІН В ПЕРСПЕКТИВІ ЗРОСТАННЯ		-5	0	+5

Примітка. Розраховано за матеріалами ТОВ Молокозавод «Самбірський»

**Оцінка змін рентабельності стратегічних зон господарювання
для бізнес-плану випуску нової продукції
ТОВ Молокозавод «Самбірський»**

№ з/п	Параметри	Шкала інтенсивності		
		-5	—	+5
1.	Коливання рентабельності	дуже великі	—	відсутні
2.	Коливання обсягу продажів	дуже великі	—	відсутні
3.	Коливання цін	дуже великі	—	відсутні
4.	Циклічність попиту	дуже великі	—	відсутні
5.	Рівень попиту щодо потужностей	дуже низький	—	дуже високий
6.	Характеристика структури ринку	рівномірний розподіл	—	висока концентрація
7.	Стабільність СТРУКТУРИ ринку	низька	—	висока
8.	Оновлення складу продукції	дуже часто	—	рідкісне
9.	Тривалість життєвих циклів	мала	—	велика
10.	Витрати на НДДКР	великі	—	невеликі
11.	Витрати, необхідні для доступу конкурента на товарний ринок (відходу з нього)	низькі	—	високі
12.	Агресивність провідних конкурентів	дуже висока	—	низька
13.	Конкуренція зарубіжних фірм	дуже сильна	—	слабка
14.	Конкуренція на ринках ресурсів	дуже сильна	—	слабка
15.	Інтенсивність торгової реклами	дуже висока	—	низька
16.	Післяпродажне обслуговування	значне	—	відсутнє
17.	Ступінь задоволення споживачів	дуже висока	—	низька
18.	Державне регулювання конкуренції	дуже жорстке	—	відсутнє
19.	Державне регулювання виробництва товарів	дуже жорстке	—	відсутнє
20.	Тиск споживачів	дуже сильний	—	слабкий
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ЗРУШЕНЬ В ПЕРСПЕКТИВІ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ		-5	0	+5

Примітка. Розраховано за матеріалами ТОВ Молокозавод «Самбірський»

Конкурентна позиція підприємства (майбутній конкурентний статус KCF) визначається рівнем стратегічних капіталовкладень (K_1), ступенем оптимальності (майбутньою ефективністю) діючої стратегії за бізнес-планом (K_2) і рівнем можливостей (потенціалом) підприємства (K_3): $KCF = K_1 \cdot K_2 \cdot K_3$.

У бізнес-планах підприємства указують [95], що рентабельність діяльності підприємства буде пропорційна капіталовкладенням в основні виробничі фонди, в розробку продукції, забезпечення ринкових позицій і в управління. В основу оцінки майбутньої ефективності діючої стратегії, при визначенні конкурентної позиції підприємства у бізнес-плані з випуску нової продукції

Визначення майбутньої ефективності діючої стратегії ТОВ Молокозавод «Самбірський» для випуску нової продукції

Чинники успіху в майбутньому	Діюча стратегія, S_{ϕ}	Стратегії успіху в майбутньому		Співвідношення
		оптимістична	песимістична	
Політика зростання				
1. Помірний приріст чисельності споживачів	1. Розширення ринку	1. Захопити частку ринку	1. Рости разом з ринком	0,5
2. Підвищення ступеня старіння продукції за оцінкою споживача	2. Стимулювання попиту	2. Стимулювати попит	2. Стимулювати попит	1,0
3. Підвищення ступеня оновлення продукції				
4. Підвищення ступеня оновлення технології				
5. Зниження рівня насичення попиту				
Ринкова диференціація				
1. Істотне коливання цін	1. Панування на ринку	1. Зосередження уваги на частці ринку, в якій підприємство здатне забезпечити	1. Невелика частка на ринку	0,6
2. Низький рівень попиту щодо потужностей	2. Мінімальна ціна		2. Мінімальна ціна	0,6
3. Висока стабільність структури ринку	3. Товар високого попиту	конкурентоспроможність		1,0
4. Уміння долати високу агресивність провідних конкурентів	4. Розрахунок підприємства на те, що покупець вірний	2. Престиж фірми		0,7
5. Низький ступінь задоволення потреб	торговій марці	3. Товар високого попиту		
Продуктова диференціація				
1. Велика тривалість життєвого циклу попиту	1. Висока якість	1. Новаторство	1. Товар не диференційований	0,6
2. Короткий час розробки нової продукції	2. Гарантії	2. Патентний захист	2. Висока якість	0,7
3. Невеликі витрати на НДДКР	3. Робота на замовлення	3. Висока якість		1,0
4. Сильний тиск споживачів		4. Робота на замовлення	3. Робота на замовлення	
Рівень майбутньої ефективності діючої стратегії				0,74

Примітка: сформовано за матеріалами ТОВ Молокозавод «Самбірський»

ТОВ Молокозавод «Самбірський» покладена оцінка ефективності конкретних стратегій зростання і конкуренції на ринку.

Конкурентна стратегія характеризується продуктовою диференціацією (торгова марка продукції), що визначає особливості продукції підприємства, і ринковою диференціацією, що визначає особливості становища підприємства на ринку. Третя складова конкурентної стратегії – способи забезпечення зростання обсягу продажів – є спільною з конкретною стратегією зростання.

Бізнес-план випуску нової продукції містить також оцінку потенціалу підприємства. Потенціал підприємства показує, які воно має в своєму розпорядженні можливості для реалізації стратегії і які чинники впливають на нього (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Чинники, що визначають потенціал підприємства
ТОВ Молокозавод «Самбірський»**

Функції підприємства	Складові потенціалу функції
1. Загальне (стратегічне) управління	Ефективність діяльності; темпи зростання обсягу виробництва; структура діяльності; радикальність нововведень; оптимальність стратегії; соціальна зрілість колективу; рівень технології; ступінь підприємництва; програмно-цільове управління; творчий стиль керівництва
2. Оперативне управління	Координованість цілей діяльності; формування механізмів управління; взаємодія по вертикалі і горизонталі; творчий потенціал лінійних керівників і фахівців; система відповідальності; фінансовий стан; механізм самофінансування; механізм позикових засобів; підприємницькі реакції; участь працівників в управлінні
3. Виробництво	Виробнича і конкурентна реакції; ритмічність; бездефектність; гнучкість зміни моделей; адаптація технології; зношення і справність технологічного устаткування; мотивація праці; трудові відносини; кваліфікація робочих кадрів; управління запасами; матеріально-технічне постачання; складування і розподіл продукції
4. Маркетинг	Дослідження ринків; зміна каналів збуту і постачання; стабільність збуту і постачань; реклама; обслуговування продукції у споживача; структура замовлень; диференціація продукції; прищеплення нових потреб; імідж підприємства у споживача

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ Молокозавод «Самбірський»

Для аналізу можливостей поліпшення конкурентних позицій підприємства на найближчу перспективу на стадії припинення росту (Γ) в

життєвому циклі попиту у бізнес-плані підприємства використані тривимірні матриці «Обсяг продажів – Рентабельність» (рис. 2.9).

У випадку ТОВ Молокозавод «Самбірський», бізнес-плани розробляються для «внутрішнього користування», оскільки підприємство не планує зовнішніх запозичень для реалізації проектів, а тому – організаційний план повинен бути опрацьований максимально детально. Маркетинговий блок ТОВ Молокозавод «Самбірський», що включає дослідження ринку – це найбільш трудомістка частина бізнес-плану.

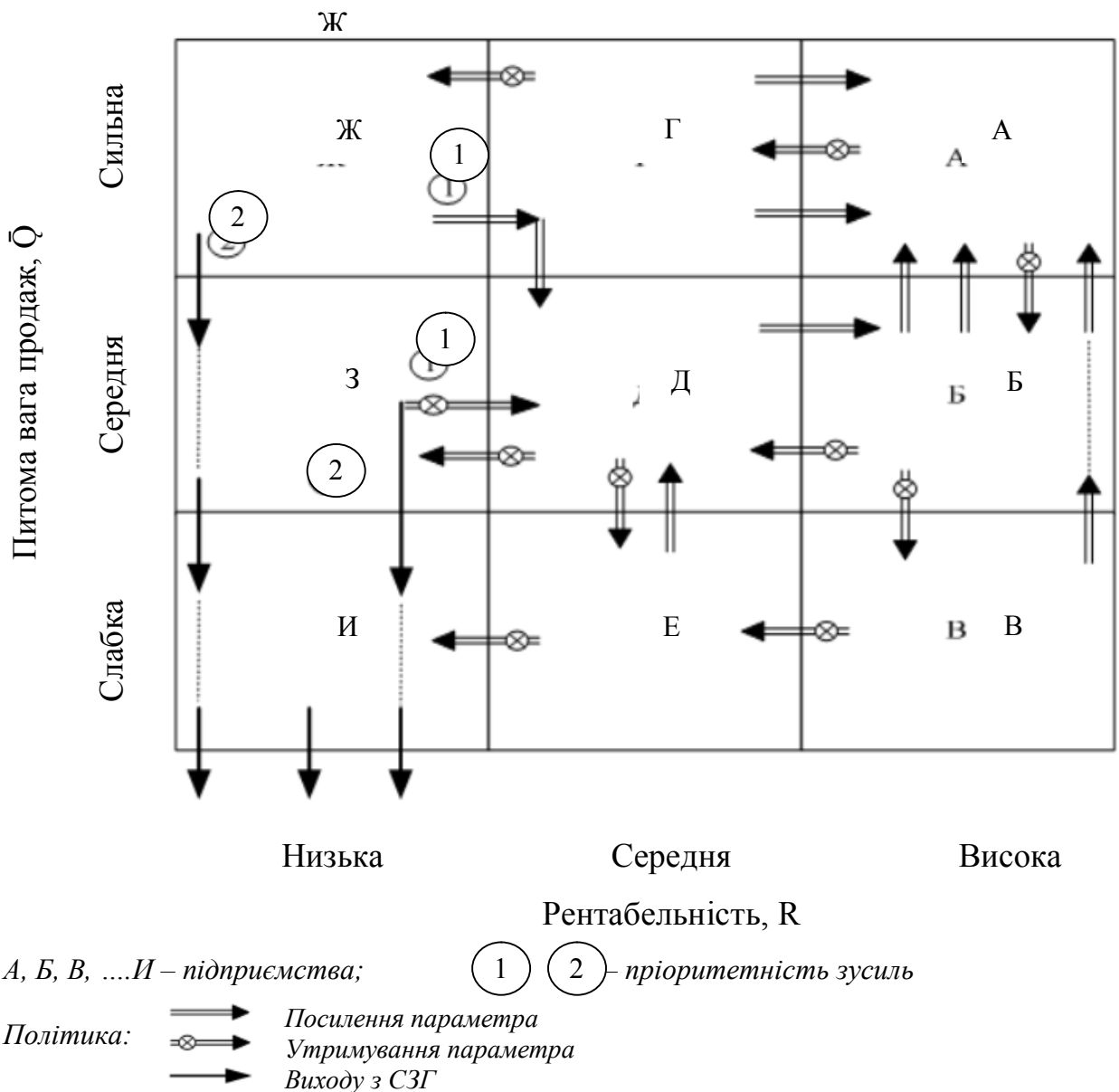


Рис. 2.9. Аналіз можливостей поліпшення конкурентних позицій підприємства ТОВ Молокозавод «Самбірський»

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ Молокозавод «Самбірський»

Аналіз змістовного наповнення бізнес-планів ТОВ Молокозавод «Самбірський» свідчить, що вони всі як уже зазначено базуються на стратегічному плані діяльності підприємства, мають однакову структуру і відповідають вимогам до написання бізнес-планів. Всі вони включають в себе три блоки: маркетинговий, організаційний і фінансовий. Перші два блоки бізнес-плану можна фактично вважати, як підготовку вихідних даних для третього, фінансового. У маркетинговому блоці готуються вихідні дані для дохідної частини фінансового плану, в організаційному – для видаткової.

2.3. Оцінка організаційного забезпечення розроблення бізнес-плану

Процес бізнес-планування на підприємстві організований таким чином, щоб забезпечити якість розроблених планів та ефективність від їх виконання. Роль та участь окремих категорій персоналу підприємства є різною.

Зокрема, функції вищого керівництва – це розробка стратегії та обґрунтування цілей, вибір основних способів їх досягнення, визначення методів та технології розробки планів. Керівники підрозділів, цехів, діляниць розробляють тактичні та поточні плани і здійснюють аналіз внутрішнього середовища підприємства, визначають планові завдання, розраховують потребу в ресурсах для їх виконання та ін.

Форма організації планової роботи це характер вертикальних зв'язків на підприємстві при проведенні робіт з розробки планів. Є три основні форми організації планування на підприємстві: «зверху вниз»; «знизу нагору»; зустрічне планування.

1. «Зверху вниз». При запровадженні цієї форми розробка планів відбувається на рівні керівництва. Решта підрозділів та працівників участі у плануванні не приймають, а виступають тільки як виконавці планових завдань.

2. «Знизу нагору». Дана форма передбачає, що початкові значення планових показників визначаються безпосередньо виконавцями або керівниками нижчих підрозділів.

3. «Зустрічне». За даної форми вище керівництво формулює цілі та основні завдання для їх реалізації. Ця інформація за організаційною вертикалі доводиться до керівників нижчих підрозділів, фахівців, безпосередніх виконавців. Усі вони залучаються до формування проекту бізнес-плану, який передається «нагору» для розгляду та затвердження. В разі корегування вищим керівництвом планових показників, проект плану знов передається «вниз» для ознайомлення.

Підприємство обирає методи планування та форми організації планової роботи з огляду на те, що потрібно забезпечити [3]:

- повноту планування, тобто при розробці плану повинні бути враховані всі чинники, що можуть впливати на прийняття рішення відносно тих чи інших планових показників;
- детальність плану, а саме достатню ступінь конкретизації всіх планованих показників та необхідних заходів для досягнення поставлених цілей;
- точність планування, що передбачає максимальне наближення планових завдань до реальних можливостей підприємства, чітке визначення порядку та термінів реалізації запланованого;
- еластичність і гнучкість планування, що дають змогу корегувати план та пристосовуватися до зміни умов його реалізації, а це потребує: забезпечення певними резервами ресурсів та передбачення додаткових заходів, розробки альтернативних проектів планів та визначення механізму початку їх реалізації, а також наявності організаційної структури для корегування планів або автоматизації цієї процедури;
- економічність планування, тобто витрати на планування повинні порівнюватися з отриманим ефектом;
- ефективність планування, що передбачає ступінь його використання на практиці та можливість виконання планів взагалі.

Дані вимоги впливають на вибір методів й організацію планування, що може проявлятися в [2]:

- 1) розподілі функцій при плануванні діяльності підприємства;

2) підвищенні складності планування та самого плану. Він містить велику кількість показників, що різні за характером, термінами досягнення, виконавцями;

3) необхідності концентрації зусиль всього персоналу на чолі з керівництвом для планування діяльності;

4) планування стає особливою сферою господарської діяльності та необхідною умовою функціонування підприємства;

При організації планування Молокозавод «Самбірський» враховує наступні причини можливих невдач:

- пріоритет короткотермінових цілей (завдань) над довготерміновими;
- компетентності керівника;
- компетентності фахівця з планування.

Організаційне забезпечення бізнес-планування на досліджуваному підприємстві – це система, що поєднує наступні основні елементи (рис. 2. 11):



Рис. 2.11. Організаційне забезпечення бізнес-планування на підприємстві
ТОВ Молокозавод «Самбірський»

Примітка. Наведено за матеріалами ТОВ Молокозавод «Самбірський»

- плановий персонал у організаційній структурі (працівників різних відділ, що залучені до складання бізнес-плану і його виконання);
- механізми планування;
- процес планування (обґрунтування, прийняття і реалізація планових

рішень);

- інформаційне, технічне забезпечення процесу планування (дані, інформація, засоби її обробки, оргтехніка, тощо).

До планового персоналу відносяться всі працівники підприємства, що приймають безпосередню участь в процесі планування. Зокрема, на досліджуваному підприємстві реалізовано саме такий підхід. При цьому для однієї частини працівників – це основний вид діяльності, для іншої – це додатковий вид роботи, яку вони поєднують з основними функціональними обов'язками (персонал маркетингового відділу, окрім виконання своїх безпосередніх обов'язків працює над розробкою плану реклами або маркетингових досліджень).

Механізм планування – це сукупність засобів і методів для розробки прийняття планових рішень та забезпечення їх реалізації, тобто для здійснення процесу планування. Він включає: систему визначення (планування) цілей і завдань підприємства; функції планування; методи планування.

Процес планування передбачає наявність на підприємстві певної системи цілей, заради досягнення яких плани і складаються. Цілі підприємства визначаються його керівництвом, але для успішного здійснення бізнес-планування необхідно, щоб система цілей відповідала певним вимогам. Система цілей складається у процесі стратегічного планування, про що йшла мова попередньо (див. п. 2.2.). Окремі бізнес-плани, що існують на досліджуваному підприємстві, призначені для реалізації короткотермінових цілей, зокрема: випуску нової продукції і формування власної збутової мережі.

Існують і специфічні принципи планування, а саме:

- 1) принцип обґрунтованості цілей і завдань підприємства. Чітко визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування. Виділяють п'ять основних цілей (або груп цілей) підприємства [4]:

- господарсько-економічні, що забезпечують ефективність виробництва;
- виробничо-технологічні, що відображають функціональне призначення підприємства;

- науково-технічні, що забезпечують науково-технічний прогрес;
- соціальні, що забезпечують задоволення соціально-побутових і культурних потреб працівників підприємства;
- екологічні, що забезпечують виготовлення екологічно чистої продукції без шкідливого впливу на навколишнє середовище;

2) принцип системності. Він означає, що планування є цілісною системою планів і охоплює всі сфери діяльності підприємства;

3) принцип науковості. Вимагає врахування перспектив науково-технічного прогресу й застосування науково обґрунтованих прогресивних норм використання всіх видів ресурсів;

4) принцип безперервності. Означає паралельне поєднання поточного й перспективного планування;

5) принцип збалансованості плану. Указує на кількісну відповідність між взаємозалежними (взаємозв'язаними) розділами й показниками плану, між необхідними та наявними ресурсами;

6) принцип гнучкості. Означає, що плани повинні бути гнучкими, тобто їх можна змінювати відповідно до зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

Методи планування – це сукупність засобів, прийомів, процедур, за допомогою яких здійснюється розроблення бізнес-планів підприємства [3].

Функції планування – це:

- формалізація процесу розробки та реалізації плану шляхом розподілу роботи з планування на окремі процеси та планові роботи;
- зменшення ризику через розробку заходів та планування резервів на випадок виникнення ризикової ситуації;
- оптимізація – планування має розглядати декілька альтернативних проектів та обиратися найкращий (оптимальний);
- координація та інтеграція роботи окремих підрозділів підприємства;
- організаційна функція – планування передбачає встановлення певного порядку дій усіх працівників підприємства протягом планового періоду;

- контроль, що реалізується через аналіз попередньої діяльності підприємства в різних напрямках та організація системи контролю за виконанням запланованого на майбутні періоди.

Підприємство самостійно обирає необхідні методи планування на основі положення про те, що ефективність планових рішень багато в чому залежить від комплексного використання різних методів планування.

Дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства й зменшує ймовірність негативних результатів планування.

Планування діяльності досліджуваного підприємства здійснюється за допомогою різних методів:

- нормативний метод – планові показники розраховуються на основі встановлених норм використання ресурсів;
- балансовий метод – цілеспрямоване узгодження напрямків використання ресурсів із джерелами їх утворення (надходження) за всією системою взаємозалежних матеріальних, фінансових і трудових балансів;
- факторний метод – на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни планових показників;
- матричний метод – шляхом побудови моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами й показниками;
- метод екстраполяції – виявлені в минулому тенденції розвитку підприємства поширюються на майбутній період.

Процес планування відбувається поетапно та передбачає певну послідовність робіт.

Персонал досліджуваного підприємства, який залучений до розробки бізнес-планів, функціонує у формі певних, тимчасових організаційних структур, які створюють на час розробки і виконання бізнес-плану. Такі організаційні структури на досліджуваному підприємстві називають проектними групами бізнес-планування. Для створення проектних груп здійснюється наступне:

- визначається персональний склад і встановлюється необхідна кількість планового персоналу;
- визначаються функціональні та інформаційні зв'язки між працівниками проектної групи з бізнес-планування і підрозділами,
- встановлюються права, обов'язки та відповідальність.

Організаційна структура планування може мати наступні форми: організаційна структура з централізованими функціями планування; організаційна структура з децентралізованими функціями планування.

1. Організаційна структура з централізованими функціями планування. Така організаційна структура передбачає, що плануванням на підприємстві займається вище керівництво та спеціальний підрозділ, який може мати різні назви: відділ планування і конт-ролю, відділ планування, плановий відділ та т.п. Він підпорядковується безпосередньо керівництву (керівнику) підприємства та займається розробкою перспективних і поточних планів, стежить за ходом їх виконання, здійснює, в разі необхідності, корегування планів. Така структура полегшує координацію роботи різних підрозділів підприємства, але може бути ефективною тільки для невеликих суб'єктів господарювання. Для великих підприємств, із значними обсягами виробництва та різноплановими напрямками діяльності, організаційна структура планування з централізованими функціями не дасть бажаного ефекту.

2. Організаційна структура з децентралізованими функціями планування. Дана структура передбачає проведення процесу планування на трьох рівнях. Першим рівнем є вище керівництво, що займається плануванням стратегії та розробкою стратегічних планів, другим рівнем – спеціалізований (плановий) відділ, який приймає участь у розробці стратегічних планів та складає поточні плани, третім рівнем є кожен відділ підприємства, що здійснює оперативно-календарне планування. Така організаційна структура сприяє підвищенню ініціативи відділів та окремих працівників, кращому використанню виробничих можливостей підприємства. Вона ефективно діє на великих підприємствах [3].

Загальновідомо, що в організаційній структурі планування центральну

роль відіграє спеціальний відділ – відділ планування чи планово-економічний відділ. Але на досліджуваному підприємстві такий відділ відсутній.

Як правило, проектні групи на досліджуваному підприємстві включають фахівців з: техніко-економічного планування; цін; економічного аналізу; обліку; маркетингу та ін.

До основних функцій учасників проектних груп на досліджуваному підприємстві відносяться:

1. Організація та загальне керівництво розробкою бізнес-планів, яке передбачає:

- підготовку пропозицій щодо порядку, термінів та учасників розробки проектів бізнес-планів;
- розробку бізнес-плану та подання його на затвердження вищому керівництву;
- розгляд пропозицій від структурних підрозділів підприємства щодо показників бізнес-планів;
- забезпечення взаємоузгодженості бізнес-планів підприємства.

2. Планування діяльності структурних підрозділів підприємства в рамках реалізації окремих бізнес-планів:

- доведення планових завдань до підрозділів;
- внесення необхідних корегувань в плани у випадку зміни виробничо-господарської ситуації;
- взаємоузгодження роботи всіх підрозділів при розробці плану їх діяльності.

3. Підготовка необхідних матеріалів для розробки проектів бізнес-планів.

4. Організація роботи з нормування та ціноутворення: розробка техніко-економічних норм і нормативів; складання нормативних калькуляцій; доведення планових норм до підрозділів підприємства; аналіз цінової політики підприємства, розробка оптових та роздрібних цін, представлення їх на затвердження; розробка заходів щодо ліквідації збитковості окремих напрямів діяльності та підприємства в цілому.

5. Організація розробки заходів для ефективного використання ресурсів підприємства.

6. Контроль за виконанням підрозділами поточних планів і завдань.

7. Організація і керівництво роботою з комплексного економічного аналізу діяльності підприємства.

8. Контроль за правильністю розрахунків економічної ефективності від впровадження нововведень.

Таким чином на досліджуваному підприємстві сформована система організації бізнес-планування, яка загалом відповідає вимогам, які містять деякі недоліки.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі аналіз практики бізнес-планування на підприємстві дав змогу отримати наступні висновки:

1. Організаційно-економічна та функціональна характеристика ТОВ Молокозавод «Самбірський», як об'єкта бізнес-планування не є досконалою. Це зумовлено тим, що керівники усіх ланок підприємства планують, організовують виконання, контролюють та регулюють основні бізнес-процеси підприємства, а до бізнес-планування залучені лише окремі з них. Хоча на підприємстві плануються всі процеси: виробництво, фінанси, маркетинг і т. д. Стратегічне планування включає в себе ці та інші плани, при його проведенні погоджують всі процеси, що відбуваються на підприємстві. Це робиться для того, щоб кожне невелике рішення приймалося з чіткою прив'язкою до основної мети, виробленої за підсумками проведення стратегічного планування.

2. Цілі ТОВ Молокозавод «Самбірський» є різними – від введення нового товару на ринок до захоплення більшого ринкового сегменту. Важливою стратегічною метою досліджуваного підприємства є розробка і упровадження нових видів продукції з дотриманням високої ефективності управлінських процесів. Для досягнення цієї мети на підприємстві задіяні багато

функціональних підсистем, у діяльність яких залучені, зокрема: виробничий та економічний відділи, механічний відділ, відділ закупівель, торговий відділ, бухгалтерія, торговий відділ.

3. На підприємстві при виробництві нової продукції виділено наступні функціональні підсистеми: управління технічною підготовкою виробництва; система організації виробництва (основного, забезпечуючого і обслуговуючого) та технічної творчості працівників; система управління технологічними процесами; оперативне управління виробництвом та система технічного контролю і випробування. На нашу думку у функціональній діяльності системи управління досліджуваним підприємством щодо виробництва нової продукції дуже мала роль відведена спеціалістам з маркетингу, зокрема – торговому відділу. Також необхідно створити ще одну функціональну підсистему у функціональній діяльності системи управління досліджуваним підприємством щодо виробництва нової продукції, а саме – маркетингову підсистему просування нової продукції.

4. Як правило, бізнес-плани, що складають на досліджуваному підприємстві для реалізації окремих проектів, мають однакову, типову структуру. Вони містять загально прийняті розділи і різняться лише в змістовній частині, залежно від специфіки проектів, що реалізуються на підприємстві.

5. Аналіз змістовного наповнення бізнес-планів ТОВ Молокозавод «Самбірський» свідчить, що вони всі базуються на стратегічному плані діяльності підприємства, мають однакову структуру і відповідають вимогам до написання бізнес-планів. Всі вони включають в себе три блоки: маркетинговий, організаційний і фінансовий. Перші два блоки бізнес-плану можна фактично вважати, як підготовку вихідних даних для третього, фінансового. У маркетинговому блоці готуються вихідні дані для дохідної частини фінансового плану, в організаційному – для видаткової.

6. Процес бізнес-планування на підприємстві організований таким чином, щоб забезпечити якість розроблених планів та ефективність від їх виконання.

Роль та участь окремих категорій персоналу підприємства є різною. Організаційне забезпечення бізнес-планування на підприємстві – це система, що поєднує наступні основні елементи: плановий персонал у організаційній структурі; механізми планування; процес планування (обґрунтування, прийняття і реалізація планових рішень); інформаційне, технічне забезпечення процесу планування (дані, інформація, засоби її обробки, оргтехніка, тощо).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ДИНАМІЧНИХ РИНКОВИХ ЗМІН

3.1. Оцінка зовнішнього середовища можливостей та загроз економічної діяльності підприємства як база для удосконалення бізнес-планування

Оцінка зовнішнього середовища можливостей та загроз економічної діяльності підприємства дає змогу виявити розрив між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі. Такий розрив називають стратегічними прогалинами — полями стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані.

Загалом такий розрив компенсують уведенням нових продуктів і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Ці процеси передбачають: пошук нових можливостей зростання; активний пошук інновацій різних типів; визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним; перерозподіл ресурсів з неперспективних напрямків діяльності; диверсифікація напрямків діяльності та ліквідація окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» (рис. 3.1) [12, 53, 19].

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Подана далі модель планування на основі «стратегічної прогалини»

адаптована нами для ТОВ Молокозавод «Самбірський». Саме оцінка зовнішнього середовища можливостей і загроз економічної діяльності виступає базою для побудови даної моделі.

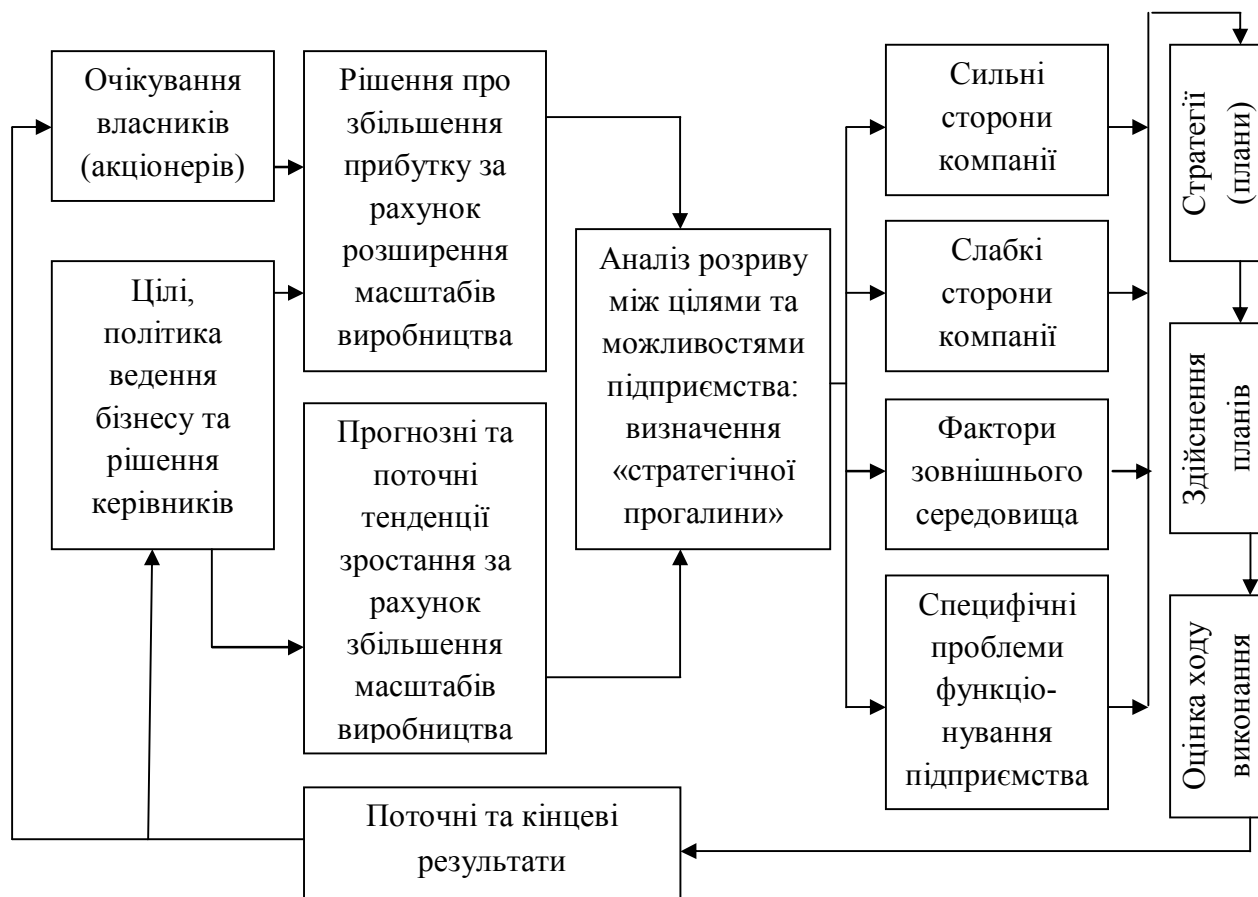


Рис. 3.1. Модель планування на основі «стратегічної прогалини»

Примітка. Адаптовано для ТОВ Молокозавод «Самбірський» за [43]

Модель бізнес-планування, що базується на врахуванні ринкових переваг (рис. 3.2), також тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу.

Модель планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі сильних та слабких сторін підприємства в порівнянні з конкурентами. У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Визначення конкурентоспроможності – складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності

підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами.

Моделі планування, що враховують розміри підприємств базуються на різній структурі системи управління великих та малих підприємств. Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо.

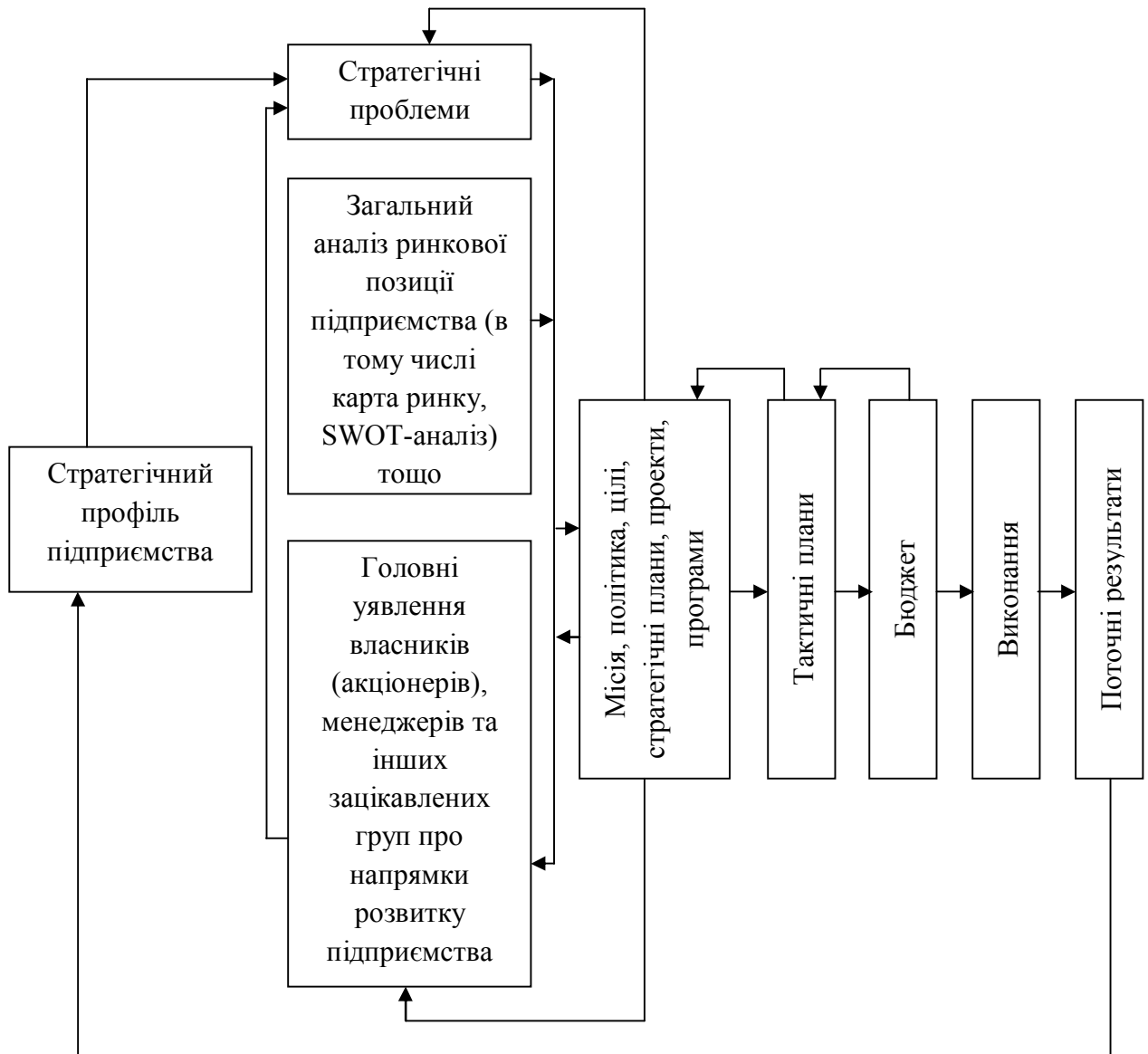


Рис. 3.2. Модель планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Примітка. Розроблено для ТОВ Молокозавод «Самбірський» за використанням [22]

Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному

обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність (рис. 3.3) означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт — ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації.

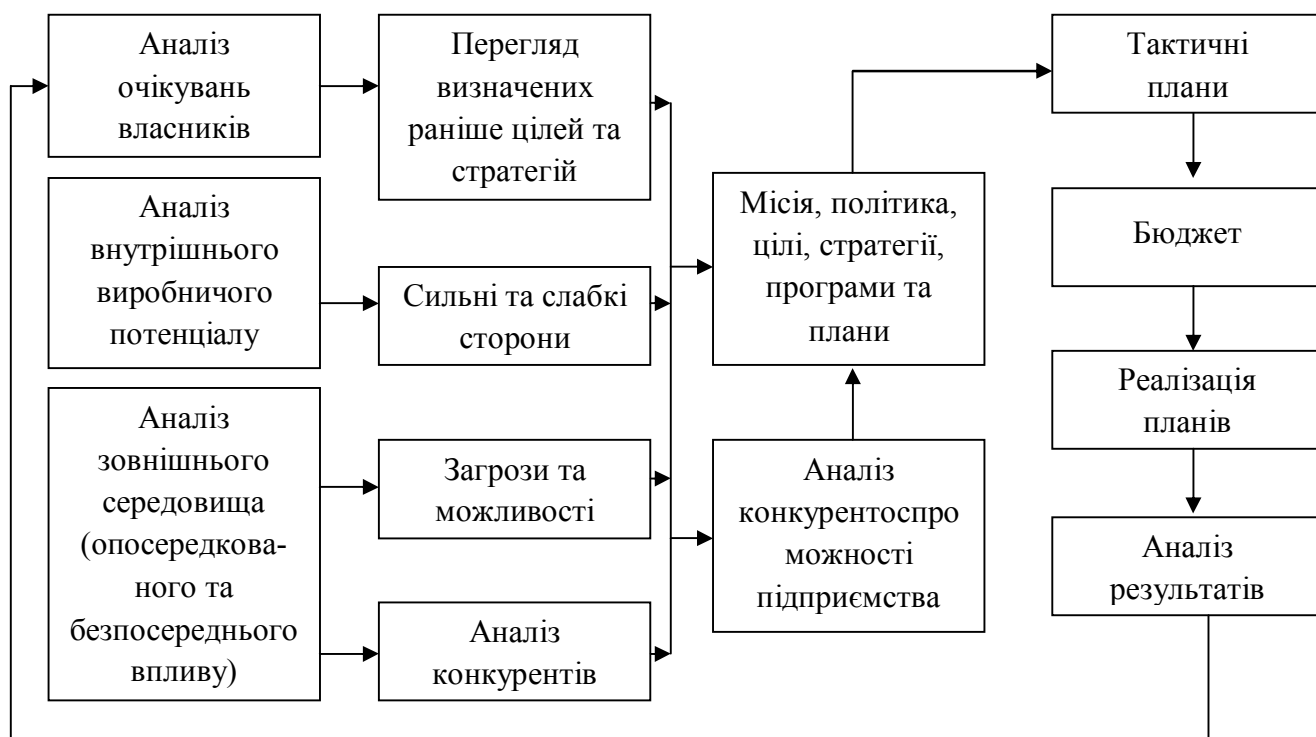


Рис. 3.3 Модель бізнес-планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності

Примітка. Розроблено самостійно

Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного і бізнес-планування, оскільки обсяги інформації, що

використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм).

Матричні методи бізнес- планування дозволяють аналізувати існуючі бізнес-процеси, тобто допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також аналіз ситуації в корпорації в цілому. Бізнес-рівень включає матриці, які мають відношення до даної бізнес-одиниці і відносяться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку даного товару. Матриці функціонального рівня досліджують фактори, що впливають на функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом (табл. 3.1). В літературі наводиться багато різних матриць, які відповідають різним рівням стратегічного планування.

Оцінка зовнішнього середовища можливостей і загроз досліджуваного підприємства передбачає аналіз ринку і галузі. Тут аналізуються ринки, на яких функціонує підприємство, а також галузь в цілому (див. додаток Д).

Таблиця 3.1

Застосування матриць на різних рівнях планування підприємства

1. Корпоративний рівень	Матриця BCG* Матриця MCC(відповідність цілям, відповідність можливостям підприємства). Матриця SWOT Матриця GE Матриця Hofer / Schendel Матриця Shell / DPM Матриця ADL(стадії життєвого циклу галузі, відносне положення на ринку) Матриця Портера Матриця стратегій бізнесу, що переживає спад Матриця основних форм об'єднань (виробнича кооперація, спільна власність) Матриця вектора економічного стану організації (основні показники господарської діяльності підприємства) Матриця Томпсона – Стрікланда
2. Бізнес-рівень	Матриця покращення конкурентної позиції (охоплення ринку, диференціація) Матриця диференціація – відносна ефективність витрат Матриця еластичності конкурентної реакції на ринку (стадії розвитку галузі, стратегічне положення організації) Матриця альтернативних стратегій ціноутворення цінності (визначає якість товару в залежності від ціни) Матриця продуктивність – інновації / диференціації Матриця угруповання товару (відповідна реакція збуту, маржа валовий прибуток)

	Матриця якість-ресурсомісткість (залежність якості від ресурсоемності продукту) Матриця вплив невизначеність
3. Функціональний рівень	Маркетинг Матриця стратегії розширення марочних сімейств (відмітні переваги, сегменти цільового ринку) Матриця поінформованість-ставлення до марки товару (ступінь поінформованості, ставлення до марки) Матриця маркетингових каналів (темпи розвитку ринку, цінність додається каналом) Матриця контакт-рівень пристосування послуг (ступінь контакту персоналу з клієнтом, рівень пристосування послуг до вимог клієнтів) Матриця діагностики маркетингу (здійснення стратегії, стратегія (вірна, невірна)) Матриця типів купівельного поведінки (ступінь залучення покупців, ступінь раціональності) Матриця еволюції конкурентної стратегії (інновації, продуктивність) Матриця важливість виконання роботи Матриця Блейка-Моутона

Примітка. Наведено за [47]

Наступні етапи бізнес-планування – аналіз диференціації та аналіз якості. Диференціація та якість виступають в даному випадку як складові, за допомогою яких можливе отримання необхідного результату. У групі «Диференціація» знаходяться три матриці. Матриця «Поліпшення конкурентної позиції» дозволяє наочно виявити закономірності і залежності диференціації від охоплення ринку. Матриця «Диференціація – відносна ефективність витрат» виявляє залежність відносної ефективності витрат на даному ринку від диференціації. Матриця «Продуктивність – інновації / диференціації» показує залежність між продуктивністю даної бізнес-одиниці і впровадженням інновацій.

Об'єкт дослідження групи «Аналіз якості» – виявлення чинників і закономірностей, що впливають на такий аспект, як якість виробленої продукції. Група може включати дві матриці. Матриця «Стратегії встановлення цін» позиціонує продукти в залежності від якості та ціни. Матриця «Якість-ресурсомісткість» визначає співвідношення якості виробленого продукту і ресурсів, на нього витрачені.

Групи «Аналіз управління» та «Аналіз маркетингової стратегії» не входять в процес покрокового впровадження матричного методу у

стратегічному бізнес-плануванні. Ці групи є відокремленими. Матриці, з яких складаються дані групи, можуть застосовуватися на всіх стадіях стратегічного планування і зачіпають питання функціонального планування. Група «Аналіз управління» має складатися з двох підгруп. Перша підгрупа – «Керівництво» – розглядає керівництво компанії в цілому, процеси, що впливають на керівництво, менеджмент компанії. Підгрупа «Персонал» розглядає процеси, що протікають між товаришами по службі, вплив різних факторів на працездатність персоналу.

У запропонованій схемі бізнес-планування в кожній групі матриці взаємодіють один з одним, але не можна спиратися на результат або висновок тільки однієї матриці – необхідно враховувати висновки, одержувані з кожної матриці в групі. Після проведення аналізу в першій групі проводиться аналіз в наступній. Аналіз в групах «Управління» і «Маркетингова стратегія» здійснюється на всіх етапах аналізу в стратегічному плануванні.

Нижче надається коротка характеристика матриці, яка досить широко використовуються насамперед при аналізі управлінської діяльності. Знайомство маркетологів з цією матрицею може виявитися корисним у такій роботі.

Передбачається збільшення полярності між чотирма типами стратегічних позицій на ринку. Їх відносність за показниками диференціації і ефективності витрат представлена на рис. 3.4.

		Диференціація	
		Висока	Низька
Відносна ефективність затрат	Висока	Глобальна	Спільна
	Низька	Мала ніша	Національна чи місцева

Рис. 3.4. Матриця «Диференціація – відносна ефективність затрат»

Примітка. Наведено за [88]

Таким чином, матричний метод оцінки зовнішнього середовища можливостей і загроз може відіграти дуже важливу роль у бізнес-плануванні у контексті адаптації підприємства до ринкових змін.

3.2 Формування нової структури бізнес-плану, орієнтованої на адаптацію до динамічних змін ринкового середовища

Кожен бізнес-план підприємства складають з огляду на стан навколишнього середовища і прогностні оцінки його майбутнього стану. Досліджуване підприємство розглядає можливість розробки нової структури бізнес-плану щодо модернізації виробництва. Але при цьому управлінці і власники підприємства роблять наголос на поняттях самоокупності та самофінансування видатків підприємства по бізнес-плану. Перше поняття означає, що кошти, які забезпечують функціонування підприємства і реалізацію бізнес плану повинні окупитися, тобто принести прибутки, які в гіршому випадку відповідають мінімально можливому рівню рентабельності. Характерною рисою самоокупності є просте відтворення.

Зміна ринкового середовища досліджуваного підприємства вимагає модернізації виробництва. Відповідно пропонуємо у загальноприйнятій структурі бізнес-плану (розділ 1) ввести розділ щодо удосконаленого аналізу проекту модернізації виробництва.

Зміст самофінансування полягає в тому, що після оплати з прибутку податків та інших обов'язкових платежів до бюджету грошові нагромадження залишаються в розпорядженні підприємства та його власників. З цих коштів, а також за рахунок кредитів та залучених джерел потрібно забезпечити стабільне розширене відтворення. Зокрема на рисунку 3.5 наведено динаміку доходу ТОВ Молокозавод «Самбірський» (крива $D(t)$) та видатків (крива $B(t)$).

Різниця між доходами від реалізації продукції $D(t)$ та сукупністю постійних та змінних витрат з врахуванням податкових та інших виплат становить чистий прибуток підприємства. Він може бути спрямований на самофінансування бізнес-плану стратегічної модернізації. Криві доходу

підприємства від реалізації молочних виробів та витрат на виробництво в загальному випадку не є паралельними кривими через вплив різних факторів на комерційну діяльність підприємства.

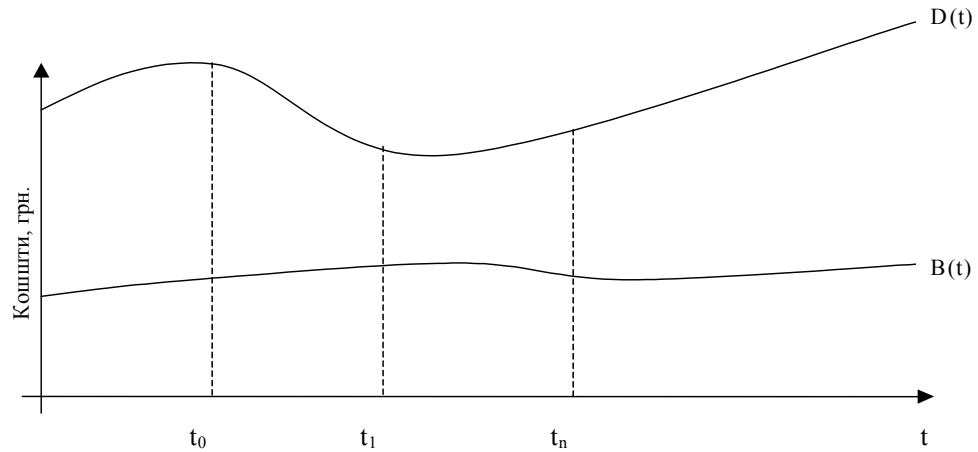


Рис. 3.5. Дохід і відтворення ТОВ Молокозавод «Самбірський»

Примітка. Розроблено для ТОВ Молокозавод «Самбірський»

Спостережені дані про розмір прибутку підприємства, тобто $D(t) - B(t)$ можуть бути наближені степеневим поліномом, тобто функцією:

$$P(t) = a_0 + a_1t + a_2t^2 + \dots + a_nt^n, \quad (3.1)$$

де t – час;
 a – коефіцієнти полінома;
 n – степінь полінома.

Степінь апроксимуючого полінома вибирається з умови забезпечення необхідної точності апроксимації функції прибутку і, як правило, приймаються невеликі значення. Екстраполюючи значення функції $P(t)$ на майбутні періоди можна визначити значення очікуваного прибутку. Однак, класична поліноміальна апроксимація значно посилює коливання, які присутні у базовій статистиці прогнозу. При значних екстраполяційних періодах така апроксимація дає неправдоподібно великі зміни в тенденціях реалізації продукції. Тому для прогнозування використаємо функції із горизонтальними

асимптотами. До найпростіших функцій такого виду відносяться гіперболічні функції. Тому замість апроксимації (3.1) використаємо апроксимацію (3.2):

$$P_i(t) = a_{i,0} + \frac{a_{i,1}}{t}, \quad (3.2)$$

де i – вид продукції;

$a_{i,j}$ – коефіцієнти апроксимації обсягів продаж по i – ому виду продукції, що оцінюються методом найменших квадратів.

Враховуючи, що фінансування інвестиційних проектів здійснюється, як правило, фіксованими сумами за стадіями та етапами, то крива інвестиційних виплат в період реалізації проекту модернізації за бізнес –планом (період $t_1^{(l)}$ - $t_1^{(m)}$) носить ступінчатий характер [20]. Ці виплати становлять від’ємний грошовий потік. Після закінчення процесу реалізації інвестиційного проекту розпочинається його експлуатація, що передбачає, згідно з бізнес-планом отримання прибутку, тобто додатній грошовий потік (період $t_1^{(m)}$ - t кривої $I(t)$).

Реалізація проектів стратегічної модернізації виробництва (інвестиційного портфелю), які мають різні терміни початку та закінчення та різну прибутковість, вносить певні особливості у процес їх фінансування [21]. Необхідні кошти для фінансування в певні моменти часу будуть визначатися як сума поточного фінансування стадій реалізації проектів, тобто

$$IP^d = \sum_{k=1}^n I_k^d, \quad (3.3)$$

де IP^d – розмір фінансування інвестиційного портфелю на дату- d ,

I_k^d – розмір фінансування k -проекту на дату – d .

Враховуючи обмежені можливості підприємства, можна допустити випадки, коли потреби фінансування інвестиційного портфелю перевищать власні ресурси, тобто $IP^d > P(t)$. Можливі варіанти співвідношення витрат на реалізацію інвестиційного портфелю та величини прибутку отриманого від виробничої діяльності представлено на рис.3.6.

Як видно з рис. 3.6, сумарна величина фінансування інвестиційного портфелю в двох випадках перевищує прибутковість підприємства. Якщо

рівень цього перевищення значний і не може бути покритий власними коштами, підприємство змушене займатись пошуком нових джерел фінансування на ринку капіталів та нових форм реалізації інвестиційних програм.

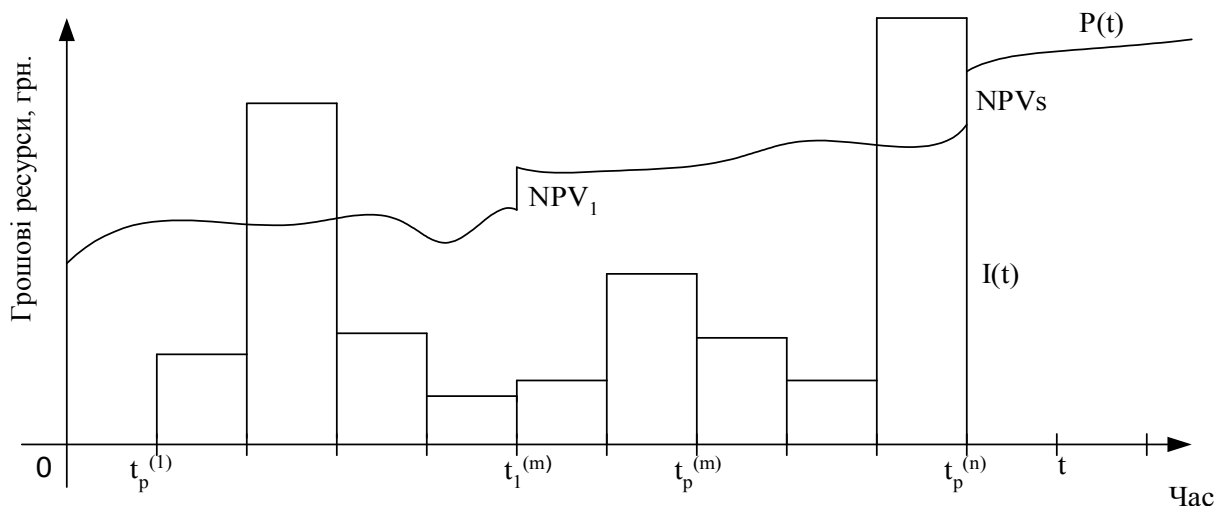


Рис. 3.6. Виникнення необхідності запозичень при фінансуванні бізнес-плану модернізації виробництва

Примітка. Наведен за [77]

У структурі такого бізнес-плану доцільно передбачити розділ що містить оцінку перспектив та умов використання кредиту та лізингу з метою модернізації обладнання. Для оцінки окупності відповідних проектів за бізнес-планом необхідно спрогнозувати обсяг поступлень, отримуваних в процесі його реалізації. Базою такого прогнозу служить обсяг надходжень від продаж, оцінених згідно співвідношення (3.4). На основі оцінки cd_{ij} вартості устаткування, призначених для виробу i -го виду на j -му виді обладнання, а також за допомогою значення середньої рентабельності виробництва rv , можна оцінити обсяг прибутків pp , отриманих завдяки виробництву даного виробу на даному виді обладнання протягом року t :

$$pp_{i,j}(t) = P_i(t) \cdot cd_{i,j} \cdot rv. \quad (3.4)$$

На ТОВ Молокозавод «Самбірський» має бути створений фонд інновацій та інвестицій, який буде наповнюватися на основі фіксованого нормативу iif від прибутку підприємства. Певна частка цього фонду (em) використовуватиметься на модернізацію обладнання. Річні поступлення (ye) у фонд модернізації обладнання виду j можна оцінювати наступним чином :

$$ye_j(t) = iif \cdot em \cdot \sum_{i=1}^P pp_{i,j}(t). \quad (3.5)$$

Для спрощення подальших оцінок знайдемо прогноз середньорічних поступлень в фонд модернізації обладнання ae на протязі прогнозного періоду (від P_1 до P_N) :

$$ae_j = \frac{1}{P_N - P_1 + 1} \sum_{t=P_1}^{P_N} ye_j(t) \quad (3.6)$$

Отримана оцінка може бути використана для оцінки періоду TPC протягом якого можна нагромадити початкову частку PC від вартості обладнання CE_j , яку необхідно сплатити для отримання кредиту

$$TPC_j = \frac{PC \cdot CE_j}{ae_j} \quad (3.7)$$

Якщо після нагромадження даної частки, підприємство отримує кредит та встановлює обладнання, то його річні поступлення в фонд модернізації обладнання зростають за рахунок підвищення рентабельності виробництва на величину dr , яка може бути оцінена на основі бізнес-плану модернізації. Тому річні поступлення в фонд модернізації в наступні роки можуть бути оцінені таким чином:

$$yem_j(t) = (rv + dr) \cdot iif \cdot em \cdot \sum_{i=1}^P pp_{i,j}(t) \quad (3.8)$$

Аналогічно можна побудувати графік оцінки середньорічних поступлень після модернізації обладнання aem . Ці поступлення будуть використовуватися для погашення кредиту та виплати процентів по ньому рівними сумами

кожного року. За допомогою наведених прогнозів, оцінок а також раніше виведених співвідношень можна встановити терміни реалізації проектів при залученні механізмів кредитування та лізингу. На рисунку 3.7 наведено графіки тривалостей реалізації таких проектів в залежності від значень додаткової рентабельності, отриманої внаслідок використання нових видів обладнання. При цьому встановлено наступні значення параметрів: вартість нового обладнання 220000 гривень, обсяг першого внеску для отримання кредиту – 30%, процентні виплати по кредиту 16%, а по лізингу – 16,5%.

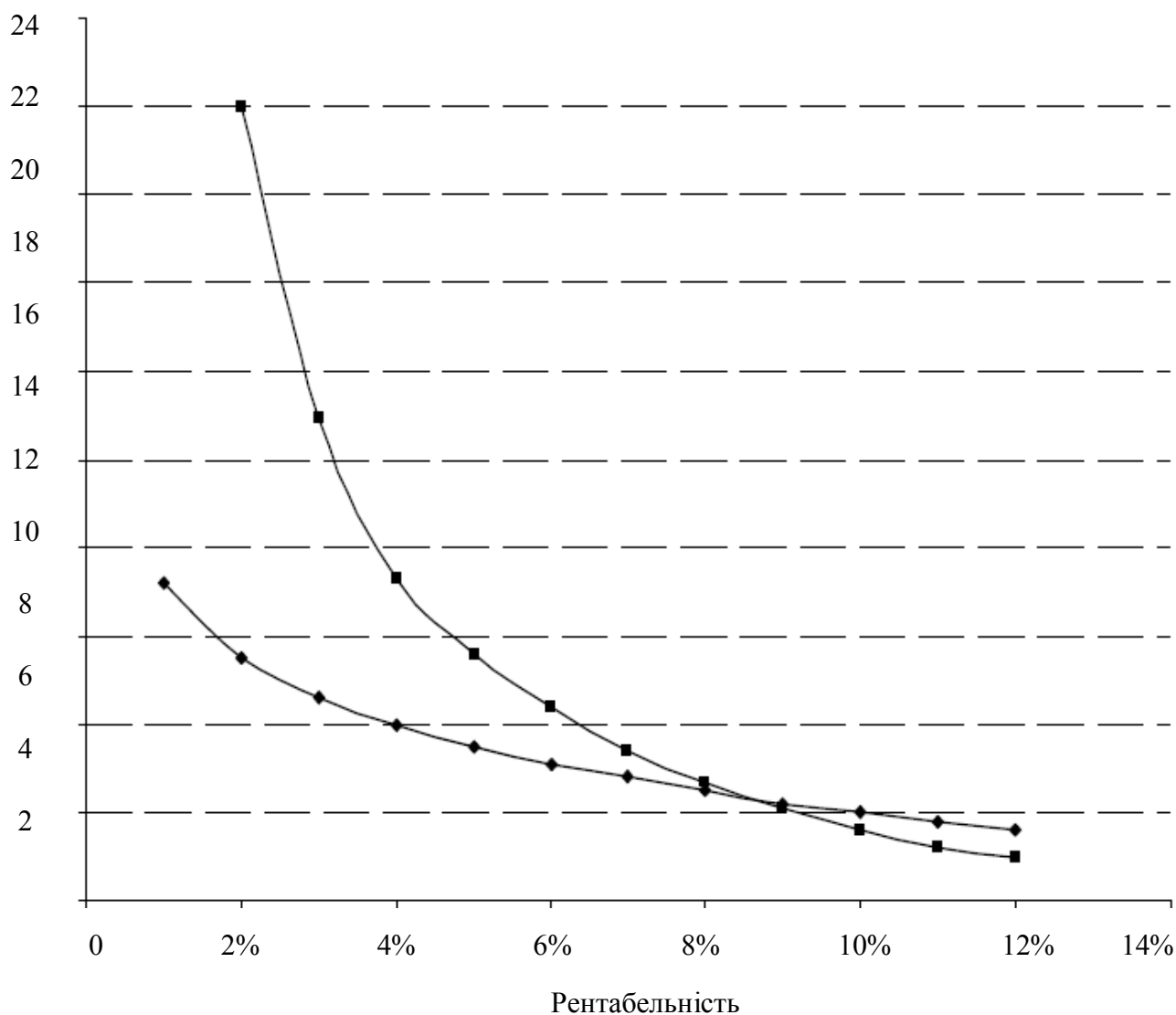


Рис. 3.7. Графіки залежності термінів реалізації бізнес-плану модернізації обладнання від додаткової рентабельності, яку вона забезпечує при використанні лізингового (1) та кредитного (2) механізму

Примітка. Наведено за [92]

Аналіз графіків показує, що доцільність використання кредитного або лізингового механізму оновлення обладнання залежить від приросту рентабельності виробництва, який ця модернізація забезпечує. При невисоких приростах ефективнішим є механізм кредитування, а при високих – лізингу. Можна також зробити висновок, що навіть при передбаченні високої рентабельності оновлення обладнання терміни реалізації проектів досить значні.

Розглянемо пропозиції з підвищення конкурентоздатності підприємства на основі запропонованого підходу до формування бізнес-плану. Головним заходом щодо підвищення рівня конкурентоздатності можна вважати чітку орієнтацію на свої порівняльні переваги в конкуренції, їх пошук, як усередині підприємства, так і поза ним.

Підвищення якості продукції, що випускається за бізнес-планом модернізації виробництва, керівництво підприємства розглядає, як вирішальну умову для підвищення конкурентоздатності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Особливе значення при цьому повинен відігравати один з найважливіших документів – комплексний план підвищення якості, що має бути інтегрований з бізнес-планом підприємства.

Методики оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства мають бути описані у бізнес-плані тому що – вони визначають необхідність побудови системи рівня конкурентоспроможності продукції на принципах системного підходу. Найважливішим з недоліків відомих підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності, є відсутність системного підходу до проблеми оцінки конкурентоспроможності продукції. Це означає, що не встановлені зв'язки між технічним рівнем, собівартістю, ціною, економічністю і ефективністю засобів виробництва, але визначений чіткий перелік чинників економічності і конкурентоспроможності, що ускладнює управління конкурентоспроможністю. З огляду на це, у бізнес-плані розділ оцінки рівня економічності і конкурентоспроможності продукції, що містить:

- показники технічного рівня, кількість яких має бути мінімальною;
- інтегральний показник економічності;
- питома ціна споживання;
- технічні і економічні показники розташовані відповідно до причинно-наслідкових зв'язків між ними, тобто є системою розрахунків з обгрунтованою структурою.

3.3. Удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення бізнес-планування на підприємстві

Щоб виграти у конкурентній боротьбі на ринку підприємству вже недостатньо мати найсучасніші засоби виробництва – необхідно також володіти сучасними технологіями управління та підвищувати ефективність бізнес-планування. Нині підприємства конкурують між собою не тільки за способом виробництва, але й за ефективністю управління.

В контексті вказаного вище пропонуємо підприємству Молокозавод «Самбірський» удосконалити організаційне та інформаційне забезпечення бізнес-планування шляхом використання новітнього інформаційного продукту, а саме системи Project Expert. Ця система – це комплексне, інтегроване рішення, розроблене з урахуванням специфічних особливостей процесів бізнес-планування. Project Expert це – багатоплатформна система, оскільки мова йде про створення єдиної корпоративної системи бізнес-планування для всіх підрозділів підприємства.

Використання на досліджуваному підприємстві пропонованої системи для бізнес-планування обумовлюється наступним: значними обсягами інформації, які необхідно обробити в процесі складання бізнес-плану; трудомісткістю процедур бізнес-планування; необхідністю швидкого, повного та своєчасного виявлення помилок у бізнес-планах.

Прогнозування показників реалізації бізнес-планів має стати основою для прийняття рішень топ-менеджментом підприємства і бути спрямоване на

оцінку і планування реалізації окремих проектів. У нього повинно ввійти:

- аналіз ретроспективної звітності для виявлення тенденцій у зміні фінансових показників;
- оцінка поточного фінансового стану для визначення управлінських заходів для оцінки можливостей реалізації бізнес-планів;
- прогнозування, проведене з урахуванням різних варіантів – сценаріїв досягнення найближчих і перспективних цілей підприємства на основі реалізації бізнес-планів.

Для полегшення та підвищення ефективності прогнозування показників реалізації конкретних бізнес-планів досліджуваного підприємства потрібно автоматизувати процес через ERP-систему: Project Expert. Дана пропозиція забезпечить зручність введення і роботи з даними фінансової звітності підприємства при складанні бізнес-плану. Для ТОВ Молокозавод «Самбірський» це ще й дасть можливість формування консолідованої звітності для її наступного використання в аналізі і прогнозуванні показників реалізації конкретних бізнес-планів.

Зазначимо, що цей процес нескладний, але трудомісткий, особливо при роботі з великим обсягом вихідної звітності і необхідністю її приведення до аналітичного виду. Чим ширший спектр включених в інструмент методик прогнозування фінансового стану, тим зручніше з ним працювати. Важлива і можливість настроювання в прогнозуванні показників реалізації конкретних бізнес-планів.

Аналітикам потрібна можливість підготовки звітів, із включенням у них табличних форм, тексту і графіки, а також їхньої оперативної видозміни без участі ІТ-служби.

Також потрібно впровадити підсистему фінансового планування для процесів реалізації бізнес-планів, котра буде розраховувати за допомогою базової системи фінансові потоки за результатами реалізації бізнес-планів на даному підприємстві. Алгоритм повинен бути, на нашу думку, такий:

- 1) випуск продукції на підприємстві планується відповідно до прийнятого

бізнес-плану (за даними замовлень, продаж минулих місяців) від одного місяця до п'яти років з можливими змінами по необхідності;

2) водяться норми витрат матеріалів (основних, допоміжних інших затрат) на кожен вид продукції, що виробляється згідно бізнес-плану;

3) розраховується витрати на оплату праці основних виробничих та допоміжних робітників на випуск відповідної продукції;

4) розраховуються витрати на оплату праці адміністрації; витрати змінні і постійні на електроенергію, газ, вугілля; транспортні витрати на закупку ТМЦ;

5) визначаються витрати на технічне обслуговування і ремонт; витрати на інструменти;

6) розраховуються витрати на охорону праці; витрати на оренду якщо вони є;

7) визначаються відрахування на амортизацію;

8) розраховуються інші витрати;

9) визначається ціна реалізації продукції.

Це дозволить за допомогою програми Project Expert автоматично підрахувати собівартість кожної одиниці продукції, і відповідно до ціни реалізації, розрахувати прибуток підприємства отриманий у відповідний період реалізації бізнес-плану, а також графік надходження грошових коштів на рахунок підприємства. Програма автоматично розрахує і необхідні запаси ТМЦ для планованого виробництва і покаже дату, коли необхідно поповнювати запаси; необхідну кількість електроенергії, газу, вугілля; кількість необхідних інструментів та інше. На отриманих даних це дозволить побудувати графіки закупівель і суму, котру потрібно витратити підприємству на ці закупівлі.

Потім програма зіставить графік надходження грошових коштів і графік витрат грошових коштів і покаже, коли підприємству потрібно буде залучати оборотні кошти за допомогою кредитної лінії, для того щоб не було перебоїв у виробництві, а коли підприємство зможе використовувати надлишкові кошти для розширення виробництва запровадження нових видів продукції та додатково отримувати прибуток і реалізовувати наступні проекти.

Також Project Expert дозволить ввести подвійний контроль та аналіз. Після кожного місяця потрібно буде розрахувати планові витрати на виготовлення продукції, що надійшла на склад, і фактичні витрати, котрі були здійснені а також проаналізувати відхилення факту від плану; потім зіставити фактичні витрати з прогнозованими та проаналізувати їх відхилення.

За отриманими даними програма Project Expert повинна розрахувати точність прогнозу. Потім треба проаналізувати надходження та витрати грошових коштів, що прогнозувалися з фактичними, та формувати відповідні звіти (додаток Г). Тому ТОВ Молокозавод «Самбірський» впровадило Project Expert. Оскільки дана ERP-система оцінюється як така, що дає значний економічний ефект. Він проявляється в таких індикаторах:

- зростання ефективності виробничих потужностей – до 20%;
- економія оборотних засобів – до 1-6 % від суми продажів;
- зниження виробничого браку – до 35% ;
- зниження страхових запасів на складах – до 40% ;
- зниження транспортно-заготівельних витрат – до 60% ;
- скорочення витрат на адміністративно-управлінський апарат – до 30%.

Як показує практика впровадження даної системи на ТОВ Молокозавод «Самбірський», віддачу від інвестицій в систему Project Expert отримують за рахунок:

- наскрізного і вчасного оперативно-виробничого планування та обліку виробництва, що дозволяє на 20-30 % знизити втрати безпосередньо в цехах;
- зниження рівня запасів на складах – на 20-25 % (через 5–6 міс після запуску системи);
- уникнення не облікованих недостач – 3-5 % від рівня запасів;
- зниження необґрунтованої видачі матеріалів у цехи – на 10-15 %;
- зниження витрат допоміжних матеріалів на 20-30 %;
- зниження собівартості продукції за рахунок скорочення цехових та загальногосподарських витрат – на 3-5 %;
- зниження дебіторської заборгованості за рахунок її всебічного,

персоніфікованого контролю – на десятки процентів;

- уникнення необґрунтованих знижок при відвантаженні товару – 3-5% відвантажень.

Реалізація подібних проектів, зазвичай, триває близько 2-2,5 років, однак ринкова ситуація не дозволяла витратити на автоматизацію стільки часу.

Розрахуємо економічну ефективність і визначимо економічну доцільність від впровадження даної ERP-системи на досліджуваному підприємстві. В процесі розрахунку зіставляються дані за витратами на створення системи і дані, що відображають зростання ефективності інформаційної системи. Система буде економічно ефективною, якщо показники ефективності (термін окупності, розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень) відповідають галузевим нормам ефективності капіталовкладень.

Основними показниками ефективності автоматизованої обробки інформації з прогнозування показників реалізації бізнес-плану могли б стати:

- зниження витрат на обробку інформації, річний приріст прибутку (річна економія);
- річна економічна ефективність;
- термін окупності;
- розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності.

Система Project Expert дозволяє понизити трудомісткість обробки інформації. Тому річна економія (зростання прибутку) розраховується за рахунок економії праці. Інші показники ефективності (підвищення точності, оперативності) враховуються на якісному рівні.

Загальна ефективність автоматизованої системи визначається зіставленням результатів від функціонування системи і витрат усіх видів ресурсів, необхідних для її створення і розвитку.

Кількісний розрахунок економічної ефективності впровадження Project Expert виконується за наступними алгоритмами:

1. Величина економічної ефективності визначається шляхом зіставлення трудових і вартісних витрат по існуючому і запропонованому варіанту обробки

інформації при рішенні задач.

В даний час така задача частково опрацьовується вручну щомісяця, тобто 12 разів у рік. Щомісяця її рішенням зайняті три економіста у середньому 80,0 години кожен, що і є трудовими витратами при одноразовому рішенні задачі, тобто $T_o = 240,0$ *чол.-годин*, а за рік це складе $T_{год} = 240 \times 12 = 2880$ *чол.-годин*.

2. Вартість витрат визначається за формулою (3.12) [29]:

$$Z_o = T_o \times t_2 \times (1 + \kappa_1 + \kappa_2), \quad (3.9)$$

де t_2 – середньогодинна ставка працівників, що виконують обробку інформації по задачі;

κ_1 – коефіцієнт, що визначає розмір нарахувань по заробітній платі

($\kappa_1 = 0,15$);

κ_2 – коефіцієнт, що визначає розмір накладних витрат ($\kappa_2 = 0,25$).

При одноразовому рішенні задачі вартісні витрати склали:

$$Z_o = 240 \times 7,5 \times (1 + 0,1 + 0,2) = 2340 \text{ грн.}$$

Витрати за рік:

$$Z_{рік} = 2340 \times 12 = 28080 \text{ грн.}$$

3. Сукупні витрати часу на обробку інформації при рішенні задачі за пропонуваним варіантом (T_1) визначаються підсумовуванням витрат часу на виконання ручних (T_p) і автоматичних операцій ($T_{авт}$), тобто [29]:

$$T_1 = T_p + T_{авт}. \quad (3.10)$$

До ручних операцій відносяться:

- 1) підготовка інформації для обробки на ЕОМ;
- 2) оформлення операції, одержуваної в результаті обробки;
- 3) контроль і випуск машинограми (друку результатів).

Укрупнено T_p можна приймати в розмірі 15% від загальної трудомісткості рішення задач на ЕОМ. Час, необхідний для автоматичної обробки розв'язуваної задачі, можна розрахувати за формулою (3.11) [24]:

$$T_{авт} = T_{вв} + T_{обр} + T_{вивод} - T_{авт}, \quad (3.11)$$

де $T_{вв}$ – кількість машинного часу для введення первинної інформації;

$T_{обр}$ – час на логічну й арифметичну обробку інформації;

$T_{\text{вивод}}$ – час роботи в автоматичному режимі (1000 сек.)

$T_{\text{авт}}$ – машинний час для виводу інформації.

4. Кількість машинного часу для введення первинної інформації розраховується за формулою [13, с. 121]:

$$T_{\text{вв}} = \Sigma_{\text{авв}i} / V_{\text{вв}i}, \quad (3.12)$$

де $\Sigma_{\text{авв}i}$ – швидкість введення інформації для i -того пристрою;

$V_{\text{вв}i}$ – обсяг інформації, що вводиться через i -тий пристрій уведення;

m – контроль різних пристроїв уведення.

$$T_{\text{вв}} = (300 \times 1050) / (1,8 \times 10^2) = 315000 / 180 = 1750 \text{ (маш.-с.)}$$

5. Час на логічну й арифметичну обробку інформації розраховується так [13, с. 121]:

$$T_{\text{обр}} = Q_{\text{нр}} \times t_{\text{нр}} + \Sigma Q_{\text{об}i} + t_{\text{об}i}, \quad (3.13)$$

де $Q_{\text{нр}}$ – кількість коротких операцій;

$t_{\text{нр}}$ – середній час виконання однієї короткої операції в процесорі;

$Q_{\text{нр}}$ – кількість звертань до i -того зовнішнього запам'ятовуючого пристрою;

$t_{\text{об}i}$ – середній час звертання до i -того зовнішнього запам'ятовуючого пристрою; p – кількість зовнішніх запам'ятовуючих пристроїв.

$$T_{\text{обр}} = 4 \times 10^8 \times 4,6 \times 10^8 + 87 \times 10^2 = 18,4 + 8700 = 8718,4 \text{ (маш.-с.)}$$

6. Машинний час для виводу Інформації визначається за формулою (3.14) [24]:

$$T_{\text{вив}} = \Sigma V_{\text{вив}j} \times Q_{\text{вив}j}, \quad (3.14)$$

де $Q_{\text{вив}j}$ – обсяг виведеної через j -ті пристрої виводу інформації;

$V_{\text{вив}j}$ – швидкодія j -того пристрою виводу інформації;

$$T_{\text{вив}} = (300 \times 1050) / 3 \times 10^2 + (300 \times 1050) / 2,8 \times 10^3 = 2175 \text{ (маш.-с.)}$$

Таким чином, час для автоматичної обробки інформації становить:

$$T_{\text{авт}} = 1750 + 8718,4 + 2175 - 1000 = 11643,4 \text{ (маш.-с.)}$$

$$T_{\text{авт}} = 11643,4 / 3600 = 3,23 \text{ (маш.-годин.)}$$

Час, необхідний для виконання ручних операцій становить:

$$T_{\text{р}} = 0,15 \times 288000 = 43200 \text{ (с), або } 43200 / 3600 = 12 \text{ (чол.-годин.)}$$

Трудові витрати при одноразовому рішенні задачі становитимуть:

$$T_1 = 12 + 3,23 = 15,23 \text{ (маш.-годин)}.$$

Так, якщо згідно програми облік буде вестися кожні два тижні, а не раз на місяць, як це було раніше, то витрати за рік будуть дорівнювати:

$$T_{1\text{рік}} = 24 \times 15,23 = 365,52 \text{ (маш.-годин)}.$$

7. Зниження трудових витрат при обробці інформації при рішенні задачі в залежності від особливості обробки можна визначити в такий спосіб [63]:

$$T_3 = T_1 - T_0, \quad (3.15)$$

де T_3 – зміна трудових витрат;

T_1 – витрати часу на обробку інформації;

T_0 – одноразові трудові витрати.

$$T_3 = 15,23 \times 2 - 80 = -49,54 \text{ (годин)}.$$

За рік [63]:

$$T_{3\text{рік}} = T_{1\text{рік}} - T_{0\text{рік}} \quad (3.16)$$

$$T_{3\text{рік}} = 365,52 - 594,48 = +228,96 \text{ (годин)}.$$

8. Вартісні витрати рішення задачі на ЕОМ обчислимо за формулою (3.17) [13, с. 122]:

$$Z_1 = T_p \times t_{np} \times (1 + k_1 + k_2) + T_{авт} \times C_m / \text{год}, \quad (3.17)$$

де t_{np} – середньогодинна ставка оператора при виконанні ручних операцій; $C_m/\text{год}$ – вартість машино-години роботи ЕОМ = 0,6.

$$Z_1 = 12 \times 4,15 \times (1 + 0,3 + 0,2) + 3,23 \times 0,6 = 293,27 \text{ грн.}$$

$$\text{За рік} = 293,27 \times 12 = 3519,22 \text{ грн.}$$

9. Визначимо зниження вартості обробки інформації, тобто показник прямої економічної ефективності шляхом порівняння отриманих значень вартісних витрат при різних варіантах обробки інформації за формулою [13, с. 122]:

$$E_{np} = C_o - C_{1\text{рік}} \quad (3.18)$$

де C_o – річні вартісні витрати при рішенні задачі ручним способом;

$C_{1\text{ рік}}$ – річні вартісні витрати при рішенні задачі автоматизованим способом.

Отже, порівнюючи існуючий і пропонований варіанти обробки інформації, одержимо:

$$E_{np} = 28800 - 3519 = 25281 \text{ грн.}$$

На підставі цих розрахунків можна зробити висновок, що економічна ефективність, одержувана при впровадженні Project Expert на ТОВ Молокозавод «Самбірський», складе 25281 грн. на рік.

Ефект від впровадження системи створюється завдяки наявності на підприємстві втрат, невикористаних можливостей і недостатньої технічної оснащеності управлінського апарату. Ефект виявляється в сфері керування й у сфері виробництва, на самому підприємстві, що автоматизується.

При пропонуванні системи Project Expert ставився акцент на її простоту для кінцевого користувача та швидке освоєння, тому витрати, пов'язані з освоєнням програмного комплексу зводяться до мінімуму. А це, як відомо, не призведе до призупинки бізнес-планування на підприємстві, де час є вирішальним фактором.

Використання для прогнозування показників реалізації бізнес-планів автоматично генерованих файлів зі звітністю забезпечує уникнення процесу ручного введення інформації, даючи величезну економію часу в процесі безпосередньої експлуатації, яку вже потім можна виміряти виходячи із ціни години людської праці відповідного працівника. Для своєї коректної роботи програмний засіб Project Expert не потребує обов'язкової наявності специфічного програмного забезпечення окрім офісного пакету MS Office, який присутній на автоматизованих робочих місцях досліджуваного підприємства.

З організаційної точки зору підприємство для підвищення ефективності бізнес-планування повинно працювати і над створенням фінансової моделі цілого підприємства і окремих бізнес-планів. Плюсом є можливість створення моделі необхідного ступеня деталізації – у припущенні «як є» і «з проектом», й інтеграції в неї додаткових даних (по ринковому оточенню, групах клієнтів,

постачальників, інших контрагентів).

На додаток до прогнозування результатів реалізації бізнес-планів і показників важлива і можливість вибудовування «дерева» фінансових коефіцієнтів, аналіз їхньої стійкості до зміни ключових факторів моделі, а також порівняння фінансових показників можливих сценаріїв.

У нинішніх умовах стан ТОВ Молокозавод «Самбірський» важливо побудувати таку систему управління бізнес-планами, яка дозволяє швидко та організовано виявляти і вирішувати наявні проблеми і передбачати майбутні проблеми та не допускати їх виникнення, дозволяти оцінювати і своєчасно використовувати нові можливості, які з'являються у підприємства.

При роботі з системою Project Expert можна не тільки проводити аналіз показників реалізації бізнес-плану на основі розрахованих аналітичних таблиць і графіків, але й отримати автоматично підготовлений у текстовому вигляді докладний висновок з фінансового стану підприємства. Система готує також коротке резюме про фінансовий стан підприємства, що містить текст і графіки.

Для оцінки фінансового стану підприємства при реалізації бізнес-плану в системі застосовуються «горизонтальний» і «вертикальний» аналіз пасивів і активів аналітичного балансу (відносні і абсолютні зміни в структурі майна і джерелах його формування); прибутків і збитків (фінансові результати); притоки і відтоки грошових коштів; ефективності, що характеризує рентабельність діяльності і прибутковість вкладень; платоспроможності (коефіцієнт покриття, проміжний коефіцієнт покриття, термінова і абсолютна ліквідність, коефіцієнт Бівера, інтервал самофінансування, показник Альтамана і т.д.); фінансовій стійкості (рівень власного капіталу, співвідношення позикового і власного капіталу, коефіцієнт покриття необоротних активів власним і довгостроковим позиковим капіталом).

Принципи за якими у Project Expert здійснює прогнозування показників реалізації бізнес-плану дозволяє збільшити ефективність управління завдяки розвиненій системі, що складається з чотирьох модулів:

1. Головної бухгалтерської книги.

2. Розрахунків із замовниками.
3. Розрахунки з постачальниками.
4. Управління основними засобами.

Система Project Expert дозволяє керувати всіма даними бізнес-плану як єдиним ресурсом. Зміни, що відбулися в одній функціональній області, негайно відбиваються у всіх взаємозалежних підрозділах. Інтеграція усіх фінансових і виробничих програм дає в результаті єдину прикладну систему Project Expert.

Зокрема у Project Expert можна провести дослідження чутливості і стійкості проекту до коливань кон'юнктури фінансового ринку і можливих змін макроекономічних умов діяльності.

На підставі інформації, «Project Expert», можна проаналізувати прибутковість по різних бізнес-планах, видах господарської діяльності, юридичних особах підприємства і прийняти рішення по оптимізації фінансових потоків підприємства.

Створювані системою зведені таблиці дозволяють проводити на визначену дату аналіз беззбитковості для групи продуктів, визначати середньозважені значення коефіцієнта внеску на покриття, аналізувати значення операційного важеля і запас фінансової міцності, як по кожному продукту, так і по підприємству в цілому. Подібний аналіз буде потрібно і для прогнозу зміни прибутку при зміні обсягу продажів, і для введення коректувань у плани виробництва продукції.

При створенні прогнозу задачею аналітика є пошук найкращого варіанта розвитку. У Project Expert передбачена можливість швидкого створення декількох варіантів бізнес-плану для підприємства для їхнього порівняння і вибору найкращого. Для створення нового варіанта досить задати у відсотках величину відхилень вихідних даних проекту, наприклад обсягів продажів різних продуктів, їхньої ціни, ставок податків і т.п. і можна створити будь-як число варіантів прогнозного розвитку і провести їх порівняльний аналіз не тільки за фінансовими показниками, але й по всьому спектру даних фінансових звітів, таблиць користувача, деталізації й аналізу варіантів.

Реалізований у системі механізм дозволяє не тільки використовувати вбудовані висновки, але й самостійно створювати за результатами прогнозу шаблони для власних експертних висновків по бізнес-планах, використовуючи для цього всі підсумкові дані, що додатково вводяться.

Project Expert дозволяє контролювати хід виконання проекту шляхом актуалізації даних. У систему можна ввести актуальні дані про фактичні надходження і виплати і переглянути актуалізований звіт про рух грошових коштів. При роботі із системою контролюється відповідність планованого і фактичного обсягу продажів, планованих і фактичних витрат, сум прибутку, податкових відрахувань тощо.

В Project Expert убудований «Майстер проектів», який дозволяє швидко створювати новий проект, з огляду на особливості підприємства, галузі і розв'язуваної задачі.

Отже, завдяки використанню Project Expert у процесі бізнес-планування ТОВ Молокозавод «Самбірський», бізнес-планування на даному підприємстві може стати:

- інтегрованим, тобто на ТОВ Молокозавод «Самбірський» використовуються чітко визначені процеси і методології, що зв'язують прогнозування, планування й управлінську звітність;
- оперативним, тобто на ТОВ Молокозавод «Самбірський» прогнози і плани реалізуються менше чим за 90 днів, ставиться мета реалізувати концепцію «virtual close», відповідно до якої звіти створюються негайно;
- спеціалізованим, тобто на ТОВ Молокозавод «Самбірський» бюджет містить менше 40 статей, а для пошуку і моніторингу найважливіших факторів успіху або ключових показників ефективності використовується подвійна звітність» (exception-based reporting);
- заснованим на єдиній технології – для прогнозування, планування і звітності використовується одна корпоративна система.

Отже, наведені рекомендації можуть стати основою для прогнозування

Висновки до 3 розділу

Аналіз моделей бізнес-планування дозволяє зробити висновок про необхідність його активної адаптації до навколишнього середовища та середовища – до потреб підприємства; а також використання декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них можуть належати: аналіз та оцінювання середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.

Розглянуті матричні методи відіграють дуже важливу роль у бізнес-плануванні та маркетингу для підприємств. Матричний метод дуже зручний – саме цим пояснюється його поширеність. Однак використання тільки матричних методів не є достатнім, оскільки матриці дозволяють висвітлити планування та маркетинг з окремих сторін і не показують повної картини, але в поєднанні з іншими методами, зокрема кількісними, матричний підхід дає можливість наочно побачити закономірності в процесах, що відбуваються на підприємстві, і зробити правильні висновки.

В результаті аналізу процесів планування діяльності підприємства запропоновано розширену структуру бізнес-плану щодо модернізації виробничої бази. Для цього проаналізовано структуру процесу формування системи фінансових джерел та нових форм матеріально-технічного забезпечення та критерії вибору джерел зовнішнього фінансування, основним серед яких виділено мінімізацію виплати боргових відшкодувань. Результати проведеного аналізу дозволили здійснити формалізацію проблеми фінансового забезпечення бізнес-плану щодо матеріально-технічної модернізації виробництва на основі прогнозної моделі. Базою прогнозу служать статистична звітність щодо обсягів реалізації продукції підприємства та експертні оцінки параметрів його діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Бізнес-план є письмовим документом, в якому викладено сутність, шляхи і способи реалізації підприємницької ідеї; охарактеризовані ринкові, виробничі, організаційні і фінансові аспекти майбутнього бізнесу та особливості керування ним. Він є основою для здійснення підприємницької діяльності, необхідною передумовою залучення інвесторів до процесу фінансування розробки та реалізації підприємницької ідеї, до інноваційно-інвестиційних проектів.

2. Бізнес-плани класифікуються за трьома основними ознаками: сферою бізнесу — виробництво, будівництво, торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо; масштабами бізнесу — малий, середній, великий; характером продукту бізнесу — традиційний, принципово новий, продукти виробничо-технічного й споживчого призначення.

У межах кожної класифікаційної ознаки можна виокремлювати й розробляти: а) повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту (для потенційних партнерів та інвесторів); б) бізнес-план фірми (для ради директорів або зборів акціонерів); в) бізнес-план структурного підрозділу (для вищого керівництва фірми). Можуть також складатися спеціальні (скорочені) бізнес-плани для певного кола заінтересованих осіб, а також бізнес-плани розвитку конкретного регіону для органів з бюджетними повноваженнями.

Конкретними цілями розробки бізнес-плану як багатофункціонального документа треба вважати такі: налагодження комунікацій між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та найманими працівниками; проектування системи управління започатковуваним бізнесом у конкретній сфері виробничої діяльності; своєчасне передбачення можливих перешкод і проблем на шляху до успіху власної справи; формування та розвиток управлінських якостей підприємця; можливість перевірки слушності власної підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

4. Обов'язковою передумовою розробки високоякісного бізнес-плану є формування конкретного інформаційного поля, тобто цілеспрямовано

створюваної сукупності відомостей різного характеру для забезпечення інформаційних потреб підприємця (господарника) в процесі бізнес-планування. Для розробки бізнес-плану необхідна така інформація: маркетингова (конкуренти, споживачі, ціни, особливості просування на ринок); виробнича (технологія, устаткування, виробничі площі, сировина й матеріали, персонал); фінансова (дохідність і рентабельність, кредити, податки, страхування); загальноекономічна й галузева (економічна ситуація, законодавство, політичні та соціальні умови, тенденції розвитку галузі). При цьому важливо забезпечити об'єктивність, актуальність, своєчасність, комунікативність і наочність інформації.

5. Загальна методологія розробки бізнес-плану, як правило, охоплює три стадії: початкову, підготовчу та основну. Початкова стадія є обов'язковою, коли засновується цілком нове діло. На цій стадії розробляється концепція майбутнього бізнесу, в рамках якої здійснюється пошук підприємницької ідеї, вибір сфери діяльності та форми організації бізнесу, а також приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

На підготовчій стадії формується інформаційне поле стосовно майбутнього бізнесу; виявляються сприятливі фактори та загрози з боку зовнішнього середовища; оцінюються сильні й слабкі сторони фірми; формулюються її місія та конкретні цілі; вибирається її стратегія; виявляються можливі стратегічні альтернативи. На основній стадії відбувається безпосереднє опрацювання конкретного бізнес-плану.

6. З метою удосконалення практики бізнес-планування на досліджуваному підприємстві доцільно використати такі моделі бізнес-планування як : моделі засновані на стратегічних програмах, моделі засновані на ринкових перевагах, моделі зорієнтовані на створенні конкурентності на ринку.

7. Для забезпечення достатнього інформаційного поля бізнес-пану пропонуємо використати матричні таблиці наведені в дипломній роботі.

8. В формуванні бізнес-плану зорієнтованого на модернізацію

виробництва доцільно внести зміни в структуру, передбачуючи розділ аналітики, який враховує фінансову самоокупність підприємства, а також обґрунтування запозичень при фінансуванні бізнес-плану модернізації виробництва.

9. З метою удосконалення інформаційного забезпечення запропоновано використання Project Expert, який передбачає автоматизовану обробку інформації з прогнозуванням показників бізнес-плану, а також понизити трудомісткість обробки інформації.

Запропоновані заходи з удосконалення практики бізнес-планування відповідають потребам дослідженого підприємства щодо зміцнення його конкурентноспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Аптекар С. С. Проблеми і перспективи сучасних методик бізнес-аналізу в оцінці кредитоспроможності позичальників / С. С. Аптекар, К. А. Скомаровська // Проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 261-266
3. Арапова О. М. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. М. Арапова, // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1. – С. 71-75
4. Артюх І. С. Роль бізнес-планування у розвитку підприємництва / І. С. Артюх // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 117-118
5. Баринов В. А. Бизнес-планирование : учеб. пособ. / В. А. Баринов. – 3-е изд. – М. : ФОРУМ, 2009. – 256 с.
6. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посібник / Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиденко Г. О., Дерев'янко О. Г. – [Вид. 2-ге, доп.]. – К.: КНЕУ, 2010. – 379 с.
7. Бобров В.Я. Основы рыночной экономики и підприємництва: Підручник. – К., Вища школа, 2003.
8. Богів Я. С. Інформаційне забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів підприємств: складові елементи та особливості їхньої взаємодії / Я. С. Богів, Н. Ю. Мирощенко, О. Є. Паук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 193-202
9. Богів Я. С. Оптимізація бізнес-плану інноваційного проекту підприємства за умов невизначеності / Я. С. Богів // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 24. – С. 72-75
10. Богів Я. С. Оцінювання та аналізування ефективності бізнес-планування інноваційних проектів підприємств / Я. С. Богів // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 23. – С. 26-30.
11. Богів Я. С. Фактори, які впливають на ефективність бізнес-планування інноваційних проектів підприємств / Я. С. Богів // Проблеми і перспективи

розвитку банківської системи України. – 2012. – Вип. 36. – С. 145-155

12. Богів Я. С. Формування бізнес-плану підприємства / Я. С. Богів // Економіка та держава. – 2010. – № 2. – С. 88-89

13. Бражник О. С. Застосування бізнес-планування інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах / О. С. Бражник // Управління розвитком. – 2014. – № 15. – С. 14-17

14. Варналій З.С. Мале підприємство основи теорії і практики. К: Знання, 2001.- 277 с.

15. Васильців Т. Г. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г.Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 207 с.

16. Василюк В. В. Бізнес-планування як інструмент управління витратами харчового виробництва / В. В. Василюк // Моделювання регіональної економіки. – 2014. – № 1. – С. 218-224

17. Винокурова О. І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств / О. І. Винокурова // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. – 2014. – № 3. – С. 54-61

18. Волков А.С. Інвестиційні проекти: від моделювання до реалізації. – К.: Вершина, 2006. – 256 с.

19. Волосінчук І. С. Бізнес-планування маркетингової діяльності на зовнішньому ринку / Досл. на здобуття осв.-квал. рівня «магістр» за спец. 8.03050701 – Маркетинг. – ТНЕУ, Івано-Франківськ, 2012. – 220с.

20. Вороніна Л.І. Малий бізнес та підприємництво. – К., 2001.-350 с.

21. Габа М. І. Значення бізнес-планування як основи розвитку сільського зеленого туризму / М. І. Габа // Інтелект ХХІ. – 2014. – № 3. – С. 117-121

22. Гаврилов А. О. Використання бізнес-планування як інструменту для прийняття інвестиційних рішень / А. О. Гаврилов // Економіка та держава. – 2009. – № 5. – С. 87-91.

23. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.

24. Гетьман О. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Оксана

Гетьман, Валентина Шаповал,; Мін-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки і права. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 487 с

25. Господарський Кодекс України.

26. Гнип Н. О. Дослідження результатів діяльності в системі планування фінансового потенціалу підприємств / Н. О. Гнип // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 242-246

27. Гривківська О. В. Оцінка існуючих підходів до бізнес-планування господарської діяльності туристичних підприємств / О. В. Гривківська, Х. Г. Лосева // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 9. – С. 47-49

28. Давиденко М. М. Бізнес-планування в умовах нестійкої економічної ситуації / М. М. Давиденко // Моделювання та інформаційні системи в економіці. – 2012. – Вип. 87. – С. 113-122

29. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н. В. Данік // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2015. – Вип. 2. – С. 81-84

30. Демиденко В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах / В. Демиденко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – Вип. 40(1). – С. 38-46.

31. Економіка підприємства Збірник практичних задач і конкретних ситуацій: Навчальний посібник / За ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2000.

32. Економіка підприємства: Навчальний посібник / Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., – К.: «Каравела», 2001.

33. Економіка підприємства: Навчальний посібник / Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І. – Л., 1999.

34. Економіка підприємства: Підручник / За заг. Редакцією С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001.

35. Економіка підприємства: Підручник. – В 2 т. Т.1 / За ред. С.Ф.Покропивного. – К.: Вид-во «Хвиля-Прес», 1995.

36. Економіка підприємства: Підручник. – В 2 т. Т.2 / За ред. С.Ф.Покропивного. – К.: Вид-во «Хвиля-Прес», 1995.
37. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003.
38. Зубкова О.Ю. Бізнес-планування у діяльності організації / О.Ю. Зубкова // Збірник тез доповідей секції «Іноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Науково-дослідна робота студентів: формування особистості майбутнього вченого, фахівця високої кваліфікації» (Тернопіль, квітень 2016 року).- С117-120.
39. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. -К.: МАУП, 2000.
40. Кабанов В. Г. Обґрунтування загальної стратегії та розробки бізнес-плану комунального підприємства / В. Г. Кабанов, М. В. Ніколайчук // Економіка і менеджмент культури . – 2013. – № 2. – С. 45-50
41. Калиниченко А. В. Необхідність розробки бізнес-плану в сучасних умовах ринку / А. В. Калиниченко // Управління розвитком. – 2014. – № 1. – С. 72-74
42. Карпов В. Розробка бізнес-плану проекту розширення діяльності підприємства / В. Карпов, В. Матіян // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2016. – № 4. – С. 109-117
43. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів / В.А. Карпов. – Одеса: ОНЕУ, 2014.- 218 с.
44. Каторжин А. Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту / А.Д. Каторжин // Управління розвитком. – 2013. – № 16. – С. 157-158
45. Кісельов А. Основи бізнесу: Підручник для екон. спец. вузів/ Аркадій Кісельов,; Відп. ред. Ю.М.Мальчин. – К.: Вища школа, 2005. – 190 с.
46. Князь С. В. Бізнес-планування інноваційних проектів: сутність технологій, переваги і недоліки / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, Я. С. Богів // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 199-207
47. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2005. – 189 с.

48. Колот В.М. Підприємництво: Навчально-методичний посібник В.М.Колот, О.В.Щербіна. Рекомендовано МОНУ. К: КНЕУ, 2003.- 160 с.
49. Коюда В. О. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства / В. О. Коюда, М. І. Пасько // Бізнес Інформ. – 2015. – № 9. – С. 394-402
50. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. – Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.
51. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврів // Інноваційна економіка. – 2013. – № 10. – С. 104-111
52. Лосева Х. Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства / Х. Г. Лосева // Економіка та держава. – 2012. – № 2. – С. 101-102
53. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.
54. Малів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства : Навч. посіб , – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2006 – 580 с
55. Манжура О. В. Потенціал розвитку виробничих сільськогосподарських кооперативів на основі бізнес-планування / О. В. Манжура // Проблеми економіки. – 2014. – № 3. – С. 262-267
56. Марич М. Г. Особливості бізнес-планування діяльності банківської установи на сучасному етапі / М. Г. Марич // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2016. – Вип. 17(2). – С. 135-138
57. Маркетинг : навч. посіб. / П. А. Орлов, С. І. Касенков, Т. П. Прохорова та ін. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 528 с.
58. Маркова В. Д. Бизнес-планирование / В. Д. Маркова, Н. А. Кравченко. – М. : Проспект, 2009. – 216 с.
59. Масловська М. В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України / М. В. Масловська, Н. О. Перевозчикова. //

Ефективна економіка. – 2013. – № 11 – С. 20-25

60. Мачуський В.В. Правове забезпечення підприємницької діяльності: Курс лекцій. Київ: КНЕУ, 2002.- 348 с.

61. Мельник А.Ф., Васіна Ю.А. Організаційні та економічні аспекти розвитку малого бізнесу у сфері послуг. – Тернопіль, 1997.

62. Мельник В.М., Грищенко І.А. Оподаткування підприємницької діяльності: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003.-160 с.

63. Морошкин В. А. Бизнес-планирование : учеб. пособ. / В. А. Морошкин, В. П. Буров. – М. : ФОРУМ, ИНФРА-М, 2009. – 256 с.

64. Мочерний С. Основи підприємницької діяльності: Посібник/ Степан Мочерний, Олександр Устенко, Сергій Чеботар. – К.: Академія, 2006. – 279 с.

65. Омельченко М. О. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту / М.О. Омельченко // Управління розвитком. – 2014. – № 9. – С. 147-150

66. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. — К.: Скарби, 2002. — 336 с

67. Основи економічної теорії: Підручник. Книга друга: підприємництво, маркетинг, менеджмент/ за ред. Ю.В.Ніколенка. – К., 1998.

68. Основи економічної теорії: Підручник. Книга друга: підприємництво, маркетинг, менеджмент/ за ред. Ю.В.Ніколенка. – К., 1998.

69. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Організація виробництва. Навчально-методичний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 248 с.

70. Перезозова І.В. Експертиза бізнес-плану як ключовий елемент успіху підприємницької ідеї / І.В. Перезозова, С.М. Кафка, І.Б. Запужляк // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2012. – Вип. 8(2). – С. 173-175

71. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва : підручник. – Львів: «Магнолія плюс», 2005. – 400 с.

72. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / Алексєєва М. М. – К.: Фінанси і статистика, 2011. – 248 с.

73. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998.

74. Попов В. М. Бизнес-планирование : учебник / В. М. Попов ; под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
75. Примак Т. О. Маркетингові комунікації. Навч. посібник. – К.: Ель-га, Ніка-Центр, 2003.
76. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців: Закон України № 755-IV від 15 трав. 2003 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 2003. – № 31/32. – Ст. 263.
77. Про підприємства в Україні : Закон України № 887-XII від 27 берез. 1991 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 1991. – №24. – Ст. 272.
78. Про страхування : Закон України № 86/96 від 07 берез. 1996 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 1996. – № 18. – Ст. 78.
79. Про ціни та ціноутворення : Закон України № 507-XII від 03 груд. 1990 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 1990. – № 52. – Ст. 650.
80. Прохорова Т. П. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства / Т. П. Прохорова, Т. І. Притиченко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2014. – № 34. – С. 31-40
81. Пугачевська К.Й. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці / К.Й. Пугачевська, Т.С. Плют // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.1. – 469 с. – С. 256-260.
82. Сакс Е. І. Впровадження бізнес планування на підприємствах харчової промисловості як напрям підвищення їх ефективності / Е. І. Сакс. // Ефективна економіка. – 2013. – № 7. – С. 34-39
83. Сборник бизнес-планов : практ. пособ. / ред. Ю. Н. Лапыгин. – М. : Омега-Л, 2012. – 310 с.
84. Світлична О. С. Особливості бізнес-планування в страхових компаніях / О. С. Світлична // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 4. – С. 229-235
85. Семенов А. Г. Методи розробки бізнес-плану для акціонерного

товариства / А. Г. Семенов, О. В. Ярошевська, Г. А. Семенова // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – С. 118-125

86. Ситник Г. В. Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі / Г. В. Ситник // Бізнес Інформ. – 2013. – № 9. – С. 359-369

87. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту / Ю. Смаковська // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – 518 с. – С. 434-438.

88. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес: Пер. з англ./ Заг. Ред. І вступ. ст. Й.С. Завадського. – К.: Вид-во Європ. ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000.

89. Стратегическое планирование/ Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей. «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 440 с.

90. Тарасюк Г.М., Шваб І.І. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – К.: «Каравела», 2003.

91. Ткачук О. О. Структура фінансової частини бізнес-плану інноваційного проекту / О. О. Ткачук // Управління розвитком. – 2014. – № 15. – С. 97-99

92. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

93. Уткіна Ю. М. Організація бізнес-планування інвестиційних проектів на промислових підприємствах / Ю. М. Уткіна, О. Хиленко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – Вип. 47. – С. 125-131

94. Форд Б. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Форд Б., Бористайн Д., Пруэтт П. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 264 с.

95. Цал – Цалко Ю.С., Холод Б.Ю. Економіка підприємства: Навчальний посібник – Ж.: ЖІТІ, 2000.

96. Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. / П.О. Черномаз. – К.: Академвидав, 2010. – 272 с.

97. Чичун В.А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької

діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – № 21(18). – С. 58-63.

98. Чорна Л. О. Системний підхід до розробки бізнес-плану інвестиційного проекту / Л. О. Чорна, Л. В. Пастушенко, Н. Ю. Чорна // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 22. – С. 3-6

99. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Каравела, 2004

100. Швайка Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – Л.: Новий світ – 2003.

101. Швандар В.А., Базилевич А.І. Управління інвестиційними проектами. – К.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 321 с.

102. Шевцов О. В. Роль бізнес-планування в розвитку підприємства / О. В. Шевцов // Управління розвитком. – 2013. – № 22. – С. 160-161

103. Шевчук Д. А. Бизнес-планирование : учеб. пособ. / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 208 с.

104. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. // Маркетинг в Україні, № 1, 2009. – С. 46-49.

105. Щербань В.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2006.

106. Яценко О. В. Забезпечення фінансової стійкості спиртових підприємств на основі бізнес-планування / О. В. Яценко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2016. – Т. 22, № 1. – С. 51-61

107. Scigliano Dino., Bohler Heymo. Marketing-Management. — Stutt. : Kohlhammer, 2005. — 205 S.

108. <http://www.kpmg.com>. – KPMG: official website

109. <http://www.ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml> – Офіційний сайт ЄБРР

110. <http://www.ukrstat.gov.ua/> – Офіційний сайт комітету статистики України

111. <http://www.forum-investor.com/files/> – Стандарти UNIDO для бізнес-плану.