

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь - бакалавр

на тему: Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії і тактики підприємства

Виконала: студентка 4 курсу

Напряму підготовки 6.030507«Менеджмент»

Мешкова Яна Сергіївна

Керівник професор Сидоренко Оксана Василівна

Рецензент Юрченко Я. В.

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою «_____»

Секретар Е К : _____ (прізвище та ініціали)

«___» _____ 20__ р.

Київ – 2020

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ | 5 |
| 1.1 СУТНІСТЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ | 5 |
| 1.2 СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ | 10 |
| 1.3 ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ | 14 |
| РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ХАУМАЙН» | 20 |
| 2.1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ТА ФУНКЦІОНАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА діяльності ТОВ «ХАУМАЙН» ЯК ОБ’ЄКТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ..... | 20 |
| 2.2 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТОВ "ХАУМАЙН" | 30 |
| 2.3 ЗАГАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ "ХАУМАЙН" | 45 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ УДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА..... | 47 |
| 3.1 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ ТОВ «ХАУМАЙН» | 47 |
| 3.2 БІЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ СФЕРИ ПОСЛУГ ТОВ «ХАУМАЙН» | 52 |
| 3.3 СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ВИТРАТ ЧАСУ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «ХАУМАЙН» НА СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ | 56 |
| ВИСНОВКИ | 61 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 64 |
| ДОДАТКИ..... | 70 |

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі переповненому ідеями, можливостями і в той самий час загрозами існує сильна потреба в об'єктивній оцінці підприємницької діяльності та інструменті проєктно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку. В таких випадках на допомогу приходить бізнес-планування. Адже бізнес-план є фундаментом будь-якого виробництва.

О. С. Світлична у своїй роботі зазначала, що: «Сучасною методологією стратегічних і внутрішньофірмових планів діяльності будь-якої фірми є методологія бізнес-планування». Досить часто у підприємців виникає необхідність залучення додаткових коштів у бізнес і у таких випадках часто залучаються зовнішні джерела фінансування, саме в такі моменти має бути представлений бізнес-план, для обґрунтування своїх запитів та упевнення свого потенційного інвестора та самого інвестора у можливості сформувати матеріальні, фінансові ресурси та кадровий потенціал. У бізнес-плані одразу описуються всі аспекти майбутньої діяльності, від пропозиції товару або послуги до ризиків у діяльності підприємства.

Метою бакалаврської роботи є: формування та реалізація організаційно-економічної моделі бізнес-планування та розробка ефективної системи прийняття управлінських рішень

Завданням даної роботи є:

- Охарактеризувати теоретичні основи бізнес-планування;
- Розглянути бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії і тактики підприємства;
- Визначити цілі і роль бізнес-планування в управлінні підприємством;
- Проаналізувати організаційно-економічну та функціональну складові діяльності досліджуваного підприємства як елементів бізнес-планування;

- Охарактеризувати систему бізнес-планування та її змістовне наповнення на досліджуваному підприємстві;
- Оцінити організаційне забезпечення процесу бізнес-планування на досліджуваному підприємстві та виявити основні проблеми;
- Удосконалення організаційно-економічної моделі досліджуваного підприємства шляхом підвищення ефективності її складових (соціально-економічної, технічної та організаційної).
- Розробити пропозиції щодо удосконалення сфери послуг досліджуваного підприємства як об'єкта бізнес-планування;
- Створення ефективної системи прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві через впровадження системної практики бізнес-планування.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні положення бізнес-планування в процесі реалізації стратегії і тактики підприємства.

Предметом дослідження є бізнес-планування на підприємстві ТОВ "Хаумайн".

Практичне значення. У бакалаврській роботі розроблена ефективна система прийняття рішень на підприємстві при бізнес-плануванні для реалізації стратегії і тактики ТОВ «Хаумайн».

Інформаційна база. Дослідженню бізнес-планування присвятили свої праці такі вчені та економісти як: Іванова В.В., Барроу П., Лосев В.А., Джон В. Аллен, Бекетова О. Н., Ідрісов А.Б., Попов В.М., Ліпсіц І.В., Алексєєв М. М., Смаковська Ю., Райзберг Б. А., Ковальчук М. М. та ін..

Методи та прийоми проведення досліджень. В роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: логічного узагальнення; аналіз, синтез, порівняння, групування, графічний аналіз, методи оцінки економічної ефективності інструментів бізнес-планування.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків до роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

1.1 Сутність бізнес-планування

Для належного створення, в подальшій діяльності та розвитку кожного суб'єкта господарювання необхідне детальне планування, ефективним інструментом якого є процес бізнес-планування. Починаючи новий напрямок, вид економічної діяльності або створюючи стратегічний підрозділ компанії, важливо розробити бізнес-план як детальний попередній аналіз та прогнозувати перспективи підприємницького проєкту. Особливо важливим є бізнес-планування господарської діяльності на сучасному етапі розвитку економіки, оскільки необхідність більш детальної та інтегрованої реалізації сучасних елементів планування з метою забезпечення життєздатності та планової конкурентоспроможності підприємства об'єктивно зростає.

Бізнес-план охоплює практично всі функціональні сфери підприємства, починаючи з детального опису технології бізнес-проєкту і закінчуючи обґрунтованими фінансовими розрахунками ефективності бізнесу. Тому контроль його розвитку та впровадження (в майбутньому) суттєво сприяє як підвищенню ефективності, так і зменшенню ризиків при відкритті нових напрямків бізнесу.

Отже, на відміну від внутрішніх планів, бізнес-план призначений для розробки та детального опису дій, за допомогою яких буде здійснено процес, який допоможе виконати проєкт певного підприємства, а не для встановлення запланованих результатів діяльності підприємства. Виходячи з цього, слідує, що саме підприємство може мати декілька бізнес-планів одночасно (залежно від кількості бізнес-проєктів), а також можливий випадок, коли один бізнес-план підходить декільком підприємствам (якщо проєкт поєднує діяльність декількох підприємств). Крім того, мета складання бізнес-плану може бути різною

(планування проєкту майбутньої діяльності, отримання фінансування проєкту, координація підприємств у спільному проєкті) [1, с. 57].

Важливість бізнес-плану на підприємстві обумовлена наступним:

- 1) бізнес-план із його конкретними цілями та програма дій щодо їх досягнення виступає засобом управління розвитком підприємства;
- 2) розробка бізнес-плану зобов'язує компанію моделювати ситуації та розглядати проблеми, які можуть виникнути;
- 3) бізнес-план – певний спосіб залучення капіталу (найчастіше позика), для того щоб здійснити розвиток бізнесу;
- 4) бізнес-план – інструмент комунікації між компанією та інвесторами;
- 5) при підготовці бізнес-плану потрібно мати на увазі оцінку умов конкуренції, визначення способів маркетингу, розробка конкурентних переваг, фінансового планування, розробки різних сценаріїв.

На сьогодні законодавство України не передбачає розробку бізнес-плану. Останнє є нетиповим документом для більшості українських комерційних підприємств [2, с. 115]. Хоч бажання країни приєднатися до європейської спілки та зробити вищі стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, існує позиція, яка заперечує доцільність розробки комплексного бізнес-плану і, як альтернатива, забезпечує можливу технічну доцільність. Вивчення. Бувають випадки, коли відсутність бізнес-плану може компенсуватися знаннями «глибин» вітчизняного бізнесу та інтуїцією.

В нашій державі є багато передумов такої ситуації. Низька конкурентоспроможність українських бізнес-планів пояснюється низкою наслідків помилкового ставлення до цього питання, насамперед клієнтами бізнес-планів, які є юридичними чи фізичними особами, які володіють певною бізнес-ідеєю та прагнуть її реалізувати. Для цього потрібно знайти інвестора, який зможе залучити якісний бізнес-план. Цей документ може бути доручений власником ідеї розробити власні спеціалізовані підрозділи, які найчастіше відсутні у малому та середньому бізнесі, або замовити сторонніх постачальників

послуг з висококваліфікованими фахівцями з бізнес-планування та консультацій. [3 с. 435].

Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває все більшого значення через швидкі зміни в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає більш динамічним, невизначеним та агресивним щодо підприємства. Можливим інструментом протидії несприятливому впливу навколишнього середовища є бізнес-планування як процес постійного та систематичного впорядкування функціонування підприємства, шляхом розробки стратегій, тактик та оперативних дій щодо їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати цілі підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси знадобляться для цього та які зроблені припущення підтверджуються [4, с. 24].

Бізнес-план – це ретельно складений документ, який охоплює всі сторони будь-якої стартової ділової події. Це документ, який окреслює основні шляхи розв’язання проблеми завдяки ретельному її аналізу для обґрунтування переваг запропонованого проєкту, а також для залучення потенційних контрагентів, потенційних фінансових партнерів та висококваліфікованих фахівців [5, с. 24]. Бізнес-план – це документ, який описує конкретну бізнес-ідею та можливі шляхи її реалізації [6, с. 15]. Бізнес-план – план, програма господарських операцій, дії компанії, які містять інформацію про компанію, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їх ефективність.

Як зазначає Л. А. Брагін, бізнес-план надає можливість уявити майбутнє бізнесу: описати тип і тип бізнесу; визначити спеціалізацію компанії, ринкову нішу, можливе місце на цьому сегменті ринку; розраховувати фінансові потреби, визначати джерела фінансових ресурсів із зазначенням суми та термінів повернення коштів; уточнити напрями використання коштів; визначити потребу в персоналі, їх кількість, кваліфікацію та оплату праці; враховувати чинне законодавство, зокрема регіонального, що регулює торгового бізнесу; оцінити конкурентне середовище; досліджувати ринок; визначити цінову політику компанії та динаміку цін в обраному сегменті ринку; ставити цілі щодо обороту; обирати форми та способи продажу товарів; вивчити умови постачання товарів

виробниками (постачальниками); скласти план доходів і витрат, інші розділи фінансового плану [7, с. 131–132].

Бізнес-план також означає типову форму подання ділових пропозицій та проєктів у світовій практиці, що містить детальну інформацію про виробничу, маркетингову та фінансову діяльність підприємства та оцінку перспектив, умов та форм співпраці на основі балансу власного економічного інтересу та інтересів партнерів, інвесторів, споживачів, посередників та інших учасників інвестиційного проєкту.

Бізнес-план дозволяє виконати ряд завдань, зокрема:

- 1) розклад в повному обсязі економічної доцільності певних напрямів розвитку підприємства;
- 2) підрахунок передбачуваних фінансових результатів діяльності підприємства (в першу чергу це є продаж і прибуток);
- 3) передбачення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- 4) підбір працівників, здатних реалізувати цей план.

Кожне завдання плану можна вирішити лише стосовно інших. Основна увага бізнес-плану – концентрація фінансових ресурсів. Цей бізнес-план є важливим засобом збільшення капіталу підприємства.

Процес складання плану дає можливість детально проаналізувати справу. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції на переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль у підборі основного персоналу підприємства.

Підприємства, які вже з'явилися, мають деякі переваги в розробці бізнес-плану у порівнянні з стандартами. Дані, які вони використовують для розрахунків, добре обґрунтовуються результатами своєї діяльності, їх ідеї на майбутнє впливають із колишньої стратегії, заснованої на успіхах компанії, досвіді, отриманому на їх помилках.

Бізнес-план може допомогти залучити інвесторів та кредиторів. Перш ніж ризикувати своїм капіталом, інвестори повинні бути впевнені у надійності

розробки проєкту та усвідомлювати його ефективність. Вони повинні вивчити бізнес-план, перш ніж розглянути можливість інвестування.

Бізнес-план повинен відповідати наступним критеріям [8, с. 9-12]:

- повнота – полягає в тому, що бізнес-план повинен містити всі необхідні розділи для повного відображення бізнес-ідеї, тобто містити всю інформацію, необхідну потенційному інвестору для прийняття позитивного інвестиційного рішення;

- корисність – інформація, яка відображена у бізнес-плані, повинна бути не лише повною, але й корисною, тобто не повинно бути зайвої інформації, яка буде заважати та обтяжувати сприйняття бізнес-ідеї;

- нейтралітет – бізнес-план повинен з усією можливою об'єктивністю відображати всі риси, переваги та недоліки бізнес-ідеї;

- реальність та правдивість – бізнес-план повинен бути складений на основі правдивої та реальної інформації, не допускається навмисне спотворення параметрів для підвищення привабливості бізнес-ідеї;

- прозорість – бізнес-план повинен бути складений логічно та послідовно, щоб користувачі (потенційні інвестори чи бізнес-партнери) могли простежити обґрунтування його вхідних параметрів та висновків;

- гнучкість – оскільки середовище постійно змінюється, виникає потреба в коригуванні бізнес-плану, що має відбуватися з найменшими витратами на оплату праці;

- контроль – за допомогою системи показників бізнес-план дозволяє контролювати дотримання строків робіт, обсягів виробництва, постачання та реалізації, а також відповідність фактичних показників плановим (інструмент контролю);

- зрозумілість – одна з найважливіших вимог бізнес-плану полягає в тому, що він повинен бути написаний зрозумілою мовою, використовуючи прийняту термінологію;

- компактний та структурований – оптимальний обсяг не повинен перевищувати 35-50, а інформація повинна групуватися за розділами, без плутанини та повторення;

- чіткість – для наочності отриманих результатів доцільно використовувати графічне зображення, але необхідно пам'ятати про помірність у всьому, включаючи представлені графіки, схеми, малюнки.

1.2 Структура бізнес-плану

Структура бізнес-плану може змінюватись залежно від типу підприємства, цілей, завдань і, що важливо, стандартів складання таких документів. Стандарт бізнес-плану – це конкретна схема, рекомендації, вимоги, структура, набір правил, яких необхідно дотримуватися, щоб представлений бізнес-план давав повну картину проекту. Тобто для досягнення мети бізнес-план повинен бути складений за певною «схемою».

В основі всіх представлених закордонних та вітчизняних методів лежать кілька основних компонентів: резюме, інформація про компанію, маркетингові дослідження, виробнича діяльність, екологічна оцінка, фінанси, фактори ризику та застосування. Але ці розділи мають різний рівень деталізації та різну кількість запланованих розрахунків. Наведені вище стандарти бізнес-планів, як правило, близькі до стандартної звичайної структури бізнес-плану, але слід враховувати, що загальних універсальних стандартів немає, оскільки цілі та методи ведення бізнесу суттєво відрізняються.

Таким чином, у типовій структурі бізнес-плану є 10 розділів, кожен зі своїм призначенням та специфікою. Слід зазначити, що склад, структура та обсяг бізнес-плану визначаються специфікою діяльності, розміром підприємства та метою його розвитку. На структуру бізнес-плану також впливає розмір цільового ринку збуту, наявність конкурентів та перспективи розвитку підприємства [9, с. 35].

Існує думка, що якщо ви розмістите бізнес-ідею на папері в будь-якому форматі, вона буде такою ж чіткою і зрозумілою для потенційного інвестора, як і сам автор, але це зовсім не відповідає дійсності. У цьому випадку кожен, хто вивчає цей бізнес-план, не зможе оцінити рентабельність проєкту чи перевірити розрахунки, оскільки деякі передумови фінансового моделювання в документі опущені, а в гіршому – він навіть не зрозуміє навіть в чому полягає ідея проєкту. Ні інвестиційний фонд, ні комерційний банк не зможуть врегулювати таку «глибину вивчення» питання.

Інші вважають, що хороша бізнес-ідея та «красива книга» про проєкт гарантують успіх у залученні грошей. На нашу думку, хороша бізнес-ідея та детальний бізнес-план є необхідною умовою, але не є гарантією залучення фінансування. Тут визначальну роль відіграють такі фактори, як наявність власних коштів, готовність інвестувати в проєкт, кредитна репутація позичальника тощо. А у випадку вкладення в акції інвестор серйозно оцінює як професійну кваліфікацію керівників, їх особисті якості, так і досвід минулих успіхів чи невдач.

Ось чому правильно складений бізнес-план не зводиться до опису самого проєкту, а включає інформацію про ініціатора проєкту: опис його діяльності, фінансовий стан, команду управління, наявні фінансові ресурси [10, с. тринадцять].

Бізнес-план містить детальні пояснення способів управління бізнесом з метою забезпечення його прибутковості та рентабельності інвестицій. Постійні зміни в економічному середовищі, в якому працює компанія, передбачають уточнення та перегляд бізнес-плану, що, своєю чергою, вимагає розробки механізму залучення управлінського персоналу до такої роботи. Загалом бізнес-план складається для зовнішніх та внутрішніх цілей. Зовнішній план бізнес-плану покликаний виправдати довіру інвесторів та кредиторів, переконати їх у потенційних можливостях компанії, компетентності її працівників та необхідності надання їй стратегічної та фінансової допомоги. Іншими словами, відсутність продуманого бізнес-плану, систематично пристосованого до

мінливих обставин, є істотним недоліком, що відображає слабкість керівництва компанії, що у загальному підсумку ускладнює можливість залучення фінансових ресурсів та досягнення довгострокової стабільності у конкурентному середовищі. Коротко кажучи, бізнес-план є критичною відправною точкою та основою всього планування та виконання підприємства. Це найважливіше джерело накопичення стратегічної інформації та спосіб безпосереднього управлінського впливу на майбутню позицію підприємства, описуючи шляхи досягнення рентабельності. Загалом фінансова, операційна та інвестиційна політика підприємства повинна відповідати напрямкам і стратегічним цілям, викладеним у бізнес-плані [11, с. 6].

Наразі конкретних методів підготовки бізнес-плану не існує, однак загальна структура бізнес-плану, відповідно до інвестиційних стандартів ЮНІДО, повинна відповідати наступним ключовим компонентам: резюме; опис підприємства та галузі; опис продукції (послуг); маркетинг та маркетинг продукції (послуг); виробничий план; організаційний план; фінансовий план; ризики та гарантії; ефективність проекту; додатки.

Тож давайте докладніше розглянемо перелічені нижче компоненти та з'ясуємо їх суть.

Резюме. Резюме – це окремий рекламний документ, оскільки він містить основи всього бізнес-плану. Це насправді єдина частина, яку прочитає більшість потенційних інвесторів. І інвестор хоче, перш за все, з'ясувати таку інформацію: розмір позики, на яку цілі, орієнтовні умови погашення, гарантії, хто ще збирається інвестувати проєкт, які власні кошти є на підприємстві [12, р. 24].

Опис підприємства та галузі. Мета розділу – показати та довести реальність запропонованого підприємницького починання шляхом опису форми практичних дій з урахуванням реальної ситуації в обраній сфері бізнесу.

Опис товарів (послуг). У цьому розділі повинні бути визначені та описані ті типи товарів чи послуг, які будуть пропоновані на ринку. Тут слід зазначити деякі аспекти технології, необхідної для виробництва товарів чи послуг. Важливо, щоб ця частина була написана чіткою, зрозумілою мовою. У розділі

подано опис характеристик товару, при цьому звертаємо увагу на переваги, які продукція приносить потенційним покупцям.

Важливо звернути увагу на унікальність товарів чи послуг: нову технологію, якість товарів, низьку вартість чи якусь особливу гідність, що відповідає потребам клієнтів. Необхідно також підкреслити можливість вдосконалення цього товару (послуги). Описано чинні патенти або авторські права на винаходи та інші причини, які можуть заважати конкурентам вдертися на ринок. Такими причинами можуть бути виключні права на розповсюдження та торгові марки [13, с. 90].

Маркетинг та маркетинг продукції (послуг). Маркетинговий план необхідний, щоб перетворити потенційних клієнтів на справжніх. Цей план повинен показувати, чому покупці купуватимуть ці товари або користуються цими послугами. Необхідно продумати та пояснити потенційним партнерам чи інвесторам основні елементи їх маркетингового плану: ціноутворення, схема дистрибуції, реклама, методи стимулювання збуту, організація після продажної підтримки, формування іміджу.

План виробництва. У цьому розділі повинні бути описані будь-які виробничі та інші робочі процеси, що відбуваються на підприємстві. Тут слід розглянути всі питання, що стосуються приміщень, їх розташування, обладнання, персоналу. Також слід звернути увагу на планове залучення субпідрядників, слід пояснити, як організовано систему виробництва (послуг) виробництва та як здійснюється контроль за виробничими процесами [14, с. 76].

Організаційний план. У цьому розділі пояснюється організація керівної групи та описується головна роль кожного з членів. Він показує команду управління проєктом та провідних експертів, юридичну підтримку, наявну чи можливу підтримку та переваги, організаційну структуру та графік реалізації проєкту. Цей розділ повинен містити інформацію про партнерів, їхні можливості та досвід. Необхідно виділити механізм підтримки та мотивації вищих керівників, показати, як ви можете зацікавити їх у досягненні цілей,

встановлених у бізнес-плані. Необхідно уточнити, як буде виплачуватися їх робота (зарплата, премії, пайова участь у прибутку тощо).

Фінансовий план. Мета розділу – показати основні моменти маси фінансових даних. Він забезпечує стандарти фінансово-економічних розрахунків, забезпечує прямі (змінні) та постійні витрати на виробництво, калькуляцію продукції, кошторис витрат на проєкт, потреби та джерела фінансування, обчислює таблицю витрат і доходів, грошовий потік (грошовий потік) прогноз балансу.

Ризики та гарантії. Представлені підприємницькі ризики та можливий форс-мажор, надаються гарантії партнерам та інвесторам.

Ефективність проєкту У розділі вказується результативність проєкту, аналізується чутливість проєкту, розраховується життєвий цикл проєкту, беззбиткові продажі.

Додатки. Додаток є важливою частиною бізнес-плану, полегшує вивантаження основного тексту з деталей та надає потенційним партнерам та інвесторам різні додаткові матеріали.

1.3 Підходи до створення бізнес-плану

Зараз існує багато методик розробки бізнес-плану. Усі вони можуть бути розділені на три групи відповідно до специфіки розробника та масштабу інвестиційного проєкту [15]:

а) міжнародні (методи, що відповідають чинним міжнародним стандартам та вимогам міжнародних організацій);

б) державні (методи федеральних та регіональних органів державної влади, органів місцевого самоврядування);

в) корпоративні (заходи, пристосовані до потреб конкретних банків, інвестиційних та фінансових корпорацій).

Найвідомішими та перевіреними у світовій практиці міжнародними методами та стандартами бізнес-планування є:

1) Методика ЮНІДО (Організація Об'єднаних Націй промислового розвитку) для країн, що розвиваються, відображає інтереси підприємця, що повністю відповідає основній меті організації. Розробка бізнес-плану за стандартами ЮНІДО, як правило, включає такі завдання:

- проведення маркетингових досліджень на основі відкритих джерел, інтерв'ю експертів, польових досліджень;
- збір відсутньої технічної та економічної інформації, що відповідає етапу розробки бізнес-проектів; - виконання техніко-економічних розрахунків за проектом відповідно до міжнародного стандарту ЮНІДО;
- моделювання схеми фінансування бізнес-проектів;
- оптимізація параметрів бізнес-проекту для підвищення його інвестиційної привабливості;
- оформлення документа бізнес-плану відповідно до загальновизнаних вимог.

Сама структура бізнес-плану спрямована на виявлення та представлення переваг запропонованої бізнес-ідеї. Так, зокрема, розробляються товар чи послуга, цільова аудиторія, оцінка конкурентів, аналіз конкурентоспроможності, маркетингова стратегія, організаційні, виробничі та фінансові плани, спрямовані на реалізацію запропонованої бізнес-ідеї. У цьому випадку в якості внутрішньої оцінки підприємства подається лише досвід підприємницької діяльності. Тому доцільно застосовувати цю методологію до стандартів, оскільки вона зосереджена на бізнес-ідеях [16];

2) методологія ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку). Оскільки Європейський банк реконструкції та розвитку є фінансовою установою, інтереси кредиторів захищаються насамперед у методології складання бізнес-плану. Відповідно до цієї методики, необхідно детально описати роботу самого бізнесу, визначити основних постачальників, описати систему продажів, систему корпоративного управління, вказати обсяг продажів, а також кредитну історію та поточні фінансові результати. При цьому сама ідея проекту розкривається поверхово. Таким чином, спираючись на розроблений

бізнес-план за методологією ЄБРР, фінансові організації, інвестори зможуть оцінити ризики надання позики цій компанії та її погашення у разі невдачі реалізації проєкту [17];

3) методологія Coldman, Sachs&Co (одного з лідерів світового інвестиційного бізнесу);

4) методологія Ernst&Young (міжнародна консалтингова та аудиторська фірма);

5) методологія TACIS, розроблена в рамках згаданого проєкту Європейським Союзом для нових незалежних держав, який ґрунтується насамперед на вимогах ЮНІДО;

6) Методика стандартів KPMG (Міжнародна кооперація KPMG – Швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній, заснована в 1987 році. Займається консультуванням, аудитом та іншими послугами).

Державні методології бізнес-планування для уніфікації та полегшення процесів та процедур розробки бізнес-планів повинні включати «Керівні принципи розробки бізнес-планів для підприємств» (МОН) [18], вказівки щодо розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів [19], вимоги до бізнес-плану та рекомендації щодо його підготовки, розроблені Українським фондом підтримки підприємництва та стандартами BFM Group, української компанії з інвестиційних проєктів.

Попри велику кількість наукових публікацій щодо розробки бізнес-плану, слід зазначити, що переважна більшість із них спрямовані на виявлення особливостей бізнес-плану безпосередньо, тобто акцентується увага на його змісті, структурі, цілях, для яких це розроблено тип плану. Але, на нашу думку, недостатня увага приділяється організаційним аспектам бізнес-планування. Що стосується процесу розробки бізнес-плану, то існує кілька етапів: підготовчий, розробка бізнес-плану, реалізація бізнес-плану. Саме підготовчий етап передбачає виконання певних дій, що забезпечують подальший розвиток бізнес-плану та його реалізацію.

Підготовчий етап складання бізнес-плану передбачає таку послідовність дій [20, с. 18]:

- формалізація ідеї проведення підготовчого етапу розробки бізнес-плану, визначення його ключових цілей;

- підбір підрядників та розподіл обов'язків між ними;

- складання графіку роботи;

- збір необхідної внутрішньої та зовнішньої інформації; підготовка попередніх результатів стратегічного аналізу підприємницького проєкту та обговорення їх з керівництвом проєкту;

- затвердження кінцевих результатів, формулювання місії та основних цілей проєкту, вибір стратегії та тактики реалізації підприємницького проєкту; вирішивши розробити бізнес-план.

Реалізація вищезазначених дій можлива за умови, що на підприємстві діє система бізнес-планування, спрямована на забезпечення запланованої діяльності та її результатів у вигляді бізнес-плану.

Аналіз наукових публікацій дає підстави зробити висновок про відсутність єдиного розуміння суті та елементів системи бізнес-планування.

Під системою планування загалом розуміють сукупність структурних елементів, які забезпечують планову діяльність та її результати у вигляді планів різних типів та цілей. Так, за даними колективу авторів [21, с. 9], система планування підприємства подається як цілі, принципи, процес, організаційна структура управління, методи та цілі.

За словами О. М. Бекчевої [22], для успішної організації бізнес-планування в комерційній організації необхідна наявність чотирьох обов'язкових умов (компонентів), які тісно пов'язані між собою і становлять інфраструктуру процесу бізнес-планування комерційної організації:

- наявність відповідної методологічної та методичної бази для розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану, а також достатньо кваліфікованого персоналу фінансово-економічних служб, щоб мати можливість застосовувати цю методологію на практиці. Вчений вважає, що методологічна та методична

основа складання, контролю та виконання бізнес-плану утворює аналітичний блок (або складову) процесу фінансового планування;

наявність внутрішньої інформації про діяльність підприємства та зовнішньої інформації, яка є основою інформаційного блоку (компонента);

відповідність організаційному підрозділу процесу, тобто процес бізнес-планування завжди реалізується через відповідну організаційну структуру та систему управління. На думку вченого, поняття організаційної структури включає кількість та функції служб апарату управління, до обов'язків яких входить розробка, контроль та аналіз бізнес-плану бізнес-організації, набір структурних підрозділів, відповідальних за виконання бізнес-плану;

у процесі фінансового планування та контролю відбувається реєстрація та обробка великого обсягу інформації. Програмні засоби, що використовуються в процесі фінансового планування та контролю, складають програмний блок системи фінансового планування.

Таким чином, О. М. Бекетова виділяє чотири блоки: аналітичний, організаційний, інформаційний та програмний, який, на наш погляд, справедливо відображає елементи, які мають формувати систему бізнес-планування.

Є. В. Солнцева [23] досліджує інноваційну систему бізнес-планування, яка, на думку вченого. Включає сукупність організаційних структур, учасників, також конкретні процедури, форми та методи управління, що забезпечують розробку та реалізацію всебічного набору дій з бізнес-планування, створення та впровадження інновацій. Сформована система цілеспрямовано дієва, складна за формою та змістом, яка підкоряється системним законам та принципам функціонування та розвитку. Автор цього підходу включає в систему бізнес-планування процедури, форми та методи управління, необхідні для ефективного бізнес-планування.

Е. Гайдар [24] пропонує концепцію вдосконалення системи бізнес-планування, виділяючи такі основні компоненти, як блок побудови системи бізнес-планування та блок функціонування системи бізнес-планування. Але

такий підхід не визначає роль та місце персоналу в процесі бізнес-планування. Крім того, основою бізнес-планування є пошук ідей, їх аналіз, відбір та формалізація, що не відображено у запропонованому підході.

Слід уникати поширених помилок, які найчастіше виникають при розробці бізнес-плану отримання кредиту, наприклад:

- переоцінка можливостей продажу, непродумана маркетингова стратегія, надмірно оптимістичні прогнози продажів;

- завищення кінцевої відпускної ціни товару, що призводить до формально хороших фінансово-економічних показників кредитного проєкту. Існує два можливих пояснення причини такої завищення, з одного боку, можливо, що це результат самообману, коли клієнт або використовував неправильну інформацію про ринок, на якому раніше не працював, або використовував як орієнтир ціна однієї партії товару, яку він зумів продати. Існує також варіант, коли підприємець свідомо змінює параметри ціноутворення з огляду на нецільове використання кредиту;

- Зниження витрат, пов'язаних з реалізацією поданого проєкту, від цін на сировину до витрат на транспортування та оплату праці.

Тому обґрунтування професійного інвестування значно знижує ризик втрати власних коштів та збільшує можливості залучення коштів інвесторів у бізнес-проєкт.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ХАУМАЙН»

2.1 Організаційно-економічна та функціональна характеристика діяльності ТОВ «Хаумайн» як об'єкта бізнес-планування

Сьогодні ринок інформаційних технологій розвивається швидкими темпами. Водночас, ще є можливість для сучасних підприємств запропонувати оригінальний продукт. Наприклад, сфера послуг, пов'язаних з комп'ютерними технологіями. На жаль, зараз нам важко знайти організацію, де можна недорого набрати текст, роздрукувати його на лазерному принтері, сканувати зображення, надрукувати цифрові фотографії тощо. Якісний ремонт, оновлення або обслуговування за короткий час і за невеликі гроші – це не просто, а програмне забезпечення на замовлення – це загалом складна проблема.

ТОВ «Хаумайн», про яке далі піде мова, створене заповнити вищезгадані прогалини ринку інформаційних технологій. Діяльність ТОВ «Хаумайн» спрямована на сферу послуг, так чи інакше пов'язаних з комп'ютерами.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Хаумайн» (далі – ТОВ «Хаумайн») є приватним підприємством, яке створено менше ніж два роки тому (zareestrovano 11.05.2018 року) [31]. Загальні дані про досліджуване підприємство наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні дані ТОВ «Хаумайн»

| | |
|------------------|---|
| Код ЄДРПОУ: | 42128968 |
| Юридична адреса: | 02097, м.Київ, Деснянський район, вул.. Милославська, будинок 31-В, квартира 160 |
| Поштовий індекс: | 02097 |
| Область: | Київська |
| Місто: | Київ |
| ПІБ керівника: | Юрченко Ярослав Віталійович |

| | |
|--------------------------|--|
| Основний вид діяльності: | діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням |
| Код по КВЕДу: | 62.03 |
| Стан реєстрації: | Зареєстровано 11.05.2018 р. |

Предметом діяльності досліджуваного підприємства є діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням, що включає керування й експлуатацію комп'ютерних систем клієнтів та/або засобів оброблення даних таким чином, щоб вони функціонували в рамках інформаційної системи клієнта.

Нині в ТОВ «Хаумайн» працює дві особи, які є засновниками та працівниками, і вони займаються встановлення комп'ютерних програм, налаштуванням, програмних продуктів, з найманих працівників лише бухгалтер, який працює на умовах аутсорсингу. У зв'язку з бажанням розширення в майбутньому ТОВ «Хаумайн» взяв двох стажистів на тримісячний термін для проєктної роботи (рис. 2.1.).

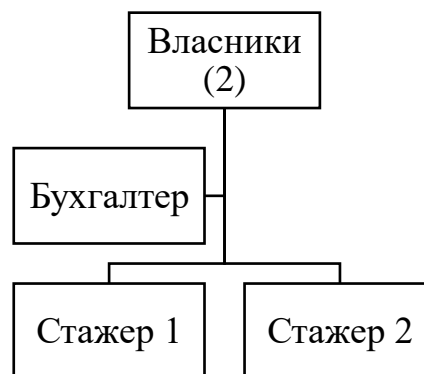


Рис. 2.1. Організограма ТОВ «Хаумайн» (розробка автора)

Відповідно до Статуту Товариство самостійно планує свою виробничо-господарську та іншу діяльність. Процесом планування займаються власники організації, які є і керівниками даної фірми. У їх функції входять такі повноваження, як:

- Планування

- Організація виконання завдань
- Виконання технічних завдань
- Контроль
- Регулювання.

На підприємстві діють такі бізнес-процеси, як:

- Дослідження ринку;
- Постановка планів;
- Розробка рішень щодо нових пропозицій та послуг;
- Планування виробництва;
- Надання послуг;
- Оцінка проведеної роботи (рис 2.2).

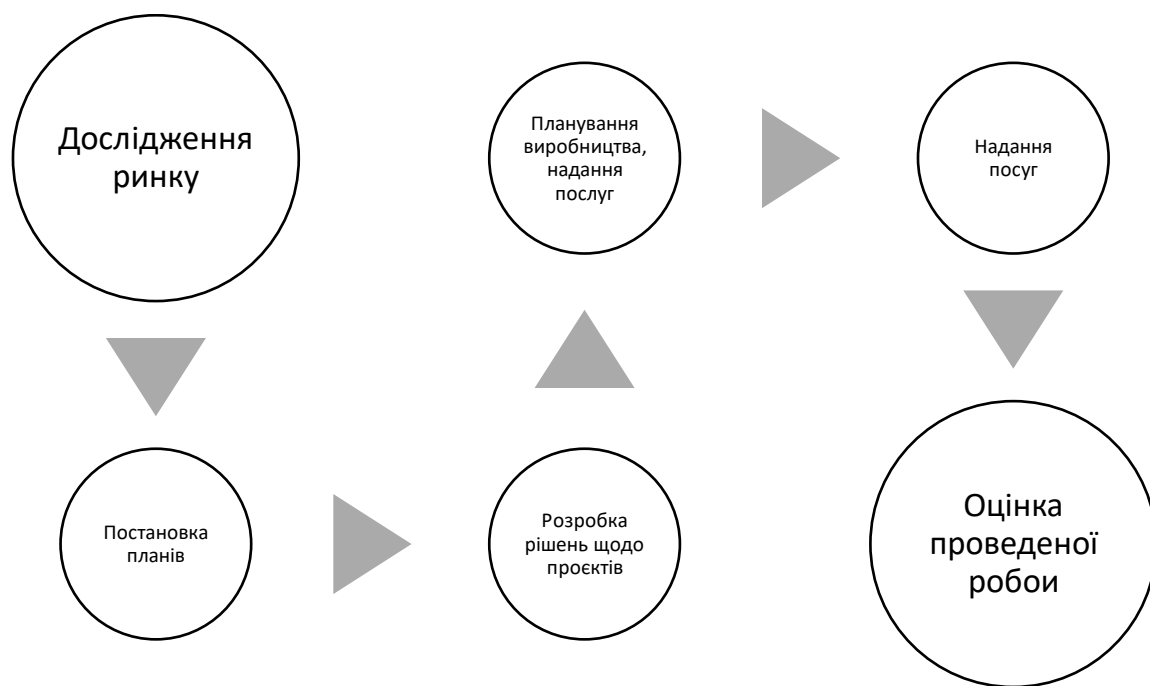


Рис. 2.2 Бізнес-процеси на ТОВ «Хаумайн» (розробка автора)

Дані бізнес-процеси є чітко визначеними для того, аби кожне рішення, навіть найдрібніше, приймалося з позитивною динаміку у плані роботи та розвитку організації та призводило до основної мети.

Водночас, у Статуті ТОВ «Хаумайн» зазначено і інші види діяльності, якими на даний час підприємство ще не займається, зокрема:

- 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.91 - Роздрібна торгівля поштою або через Інтернет
- 62.01 - Комп'ютерне програмування
- 62.02 - Поради по інформації
- 62.09 - Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
- 63.11 - Обробка даних, розміщення інформації на вебсайтах і пов'язана з цим діяльність.

Нині, діяльність ТОВ «Хаумайн» орієнтована на сферу послуг у сфері інтелектуальних технологій. Унікальність ТОВ «Хаумайн» полягає в тому, що в масштабах однієї компанії сформовано цілий спектр послуг, що охоплюють різні сфери, пов'язані з комп'ютерними технологіями. На відміну від переважної більшості конкурентів, ця компанія не проводить торгів на продаж готової продукції - її діяльність майже повністю спрямована на обслуговування поза гарантійного обладнання та інших послуг.

Для дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Хаумайн» я провела SWOT (рис 2.4) та PEST (рис 2.3) аналізи, пропоную розглянути їх результати далі.

| | |
|---|--|
| <p>Політика (P)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Політична стабільність країни 2. Зміна законодавства 3. Податково-бюджетна політика в країні 4. Зміна зовнішньоекономічної політики 5. Кредитно-грошова політика держави | <p>Економіка (E)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна характеристика економічної ситуації країни 2. Курс національної валюти 3. Рівень інфляції |
| <p>Соціум (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Демографічні зміни 2. Рівень доходів та купівельної спроможності країни | <p>Технологія (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Виникнення нових технологій |

Рис. 2.3 Матриця PEST-аналізу ТОВ «Хаумайн» (розробка автора)

Після визначення кожного з факторів, надамо оцінку та визначимо вагу від 1 (найвища) до 0 (незначна), а також оцінку ступеню впливу на підприємство за п'ятибальною шкалою. Результати показані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз впливу макроекономічних факторів на ТОВ «Хаумайн»

| Фактори | Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
|---|------|--------|----------------|
| Політична стабільність країни | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Зміна законодавства | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Податково-бюджетна політика в країні | 0,12 | 3 | 0,36 |
| Зміна зовнішньоекономічної політики країни | 0,13 | 4 | 0,52 |
| Кредитно-грошова політика держави | 0,11 | 5 | 0,55 |
| Демографічні зміни | 0,02 | 1 | 0,02 |
| Рівень доходів та купівельної спроможності країни | 0,09 | 2 | 0,18 |
| Загальна характеристика економічної ситуації країни | 0,11 | 3 | 0,33 |
| Курс національної валюти | 0,13 | 5 | 0,65 |
| Рівень інфляції | 0,11 | 5 | 0,55 |
| Виникнення нових технологій | 0,11 | 2 | 0,22 |
| Сума | 1 | | 3,56 |

Основним ризиком для діяльності ТОВ «Хаумайн» є невеликий обсяг грошового обороту. Не дивлячись на те, що ймовірність його виникнення вкрай мала, слід проводити ряд профілактичних маркетингових заходів. Наприклад, розвивати рекламу, тримати ціни не вище, ніж у конкурентів, пропонувати тільки високоякісні товари і послуги [64].

Також великий ризик, пов'язаний зі зміною законодавства. На жаль, ефективних способів захисту від цього не існує - будь-яка фірма, що працює на

недосконалому вітчизняному ринку, ризикує опинитися в скрутному становищі не зі своєї вини. Крім того, слід допускати можливість пожежі, затоплення внаслідок прориву комунікацій, а також інших стихійних лих. На щастя, вірогідність такого ризику вкрай низька, тому її не слід розглядати серйозно. З цієї ж причини не варто страхувати майно, оскільки відсотки, які відраховуються страхової компанії не порівнюються з реальним ризиком, від якого можна застрахуватися. За першим же двом пунктам, на жаль, страхування неможливе [64].

Можна зробити висновки, макроекономічні фактори впливу загрожують і позитивно не впливають на діяльність і розвиток ТОВ «Хаумайн». В сумі оцінка факторів 3,56 вказує що вони можуть негативно впливати на вище середнього (максимальне значення 5). Велику небезпеку для підприємства створюють різні економічні фактори рівень інфляції який зростає (відбувається зростання цін на основні матеріали та енергоносії) і зниження курсу національної валюти.

Перейдемо до SWOT-аналізу.

| | |
|---|---|
| <p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Послуги, що охоплюють різні сфери комп'ютерних технологій - Основна діяльність - обслуговування клієнтів - Наявність послуг, які не надаються великими компаніями - Наявність гарантії на послуги - Наявність сильної та дієвої реклами - Можливість надавати послуги маленьким організаціям та стартапам | <p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Низька впізнаваність на ринку комп'ютерних послуг - Відсутність широкого спектру послуг - Недостатня кількість працівників - Проблеми з часом очікування спеціалістів - Широке коло компаній потенційних конкурентів |
| <p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - Впровадження нових послуг - Збільшення кількості працівників в організації - Створення нових акцій - Збільшення впізнаваності на ринку серед потенційних клієнтів - Підписання довгострокових контрактів з маленькими організаціями на довгострокову підтримку зі знижкою | <p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - Поява нових конкурентів - Створення нових, більш цікавих пропозицій для клієнтів у конкурентів - Старіння наявних пропозицій |

**SWOT-аналіз ТОВ
"Хаумайн"**

Рис. 2.4 SWOT-аналіз ТОВ «Хаумайн» (розробка автора)

SWOT-аналіз - це ефективний аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз організації, який допомагає вирішити ефективність планування та реалізації проєкту [32]. Для більш точного виявлення факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ компанії проведемо кількісну оцінку SWOT-аналізу. Для такої оцінки переведемо фактори з якісного вигляду у кількісний, за допомогою методу оцінювання, а саме методом експертних оцінок, де 1 – слабкий вплив, а 5 – сильний для сильних сторін, і для слабких сторін (-5) – сильно негативний вплив, а (-1) – найменш негативний вплив. Для даного методу були проведені такі дії, як:

1. Формування цілей експертного опитування;
2. Підготовка анкети;
3. Визначення чисельності та складу експертів;
4. Опитування експертів;
5. Обробка та аналіз отриманих даних.

У результаті опитування надають можливості відібрати найвпливовіші фактори та створити таблицю кількісного SWOT-аналізу ТОВ «Хаумайн» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 (розробка автора)

Кількісний SWOT-аналіз ТОВ «Хаумайн»

На основі аналізу, що приведений у таблиці 2.3 можна виділити наступні аспекти роботи та майбутнього розвитку організації: ТОВ «Хаумайн» - не незамінна фірма, яка повністю позбавлена конкурентів. Потенційний споживач може знайти всі послуги ТОВ «Хаумайн» в інших місцях: комп'ютерні магазини, приватні особи та організації, що обслуговують комп'ютери. Всупереч цьому, ТОВ «Хаумайн» не очікує жорсткої конкуренції з наступних причин:

1. Комп'ютерні магазини не прагнуть активного розширення після продажного або гарантійного обслуговування. Зазвичай не надаються прості послуги, такі як друк, набір тексту, сканування, перегляд Інтернету, просте програмне забезпечення, налаштування програмного забезпечення тощо. Вони також досить байдужі до ремонту гарантійного обладнання, а розробка вебсайтів та грамотний консалтинг для них зазвичай є неможливим завданням.

2. Приватні спеціалісти, навпаки, схильні активно просувати невеликий обсяг послуг. Але вони пропонують лише кілька послуг. Дуже серйозним недоліком при роботі з приватними особами є сумнівна якість обслуговування, оскільки за невеликими винятками вони працюють нелегально. Крім того, приватний сектор не належним чином здійснює рекламну політику, що ускладнює їм пошук потенційних клієнтів.

| Внутрішні фактори | Сильні сторони | | Слабкі сторони | |
|-------------------|---|----|--|-----|
| | Послуги, що охоплюють різні сфери комп'ютерних технологій | 4 | Низька впізнаваність на ринку комп'ютерних послуг | -3 |
| | Основна діяльність - обслуговування клієнтів | 2 | Відсутність широкого спектру послуг | -4 |
| | Наявність послуг, які не надаються великими компаніями | 3 | Недостатня кількість працівників | -3 |
| | Наявність гарантії на послуги | 5 | Проблеми з часом очікування спеціалістів | -2 |
| | Наявність сильної та дієвої реклами | 5 | Широке коло компанії потенційних конкурентів | -5 |
| | Можливість надавати послуги маленьким організаціям та стартапам | 4 | | |
| | Усього | 23 | Усього | -17 |
| Всього ВФ | 6 | | | |
| Зовнішні фактори | Можливості | | Загрози | |
| | Впровадження нових послуг | 5 | Поява нових конкурентів | -3 |
| | Збільшення кількості працівників в організації | 5 | Створення нових, більш цікавих пропозицій для клієнтів у конкурентів | -4 |
| | Створення нових акцій | 3 | Старіння наявних пропозицій | -2 |
| | Збільшення впізнаваності на ринку серед потенційних клієнтів | 4 | | |
| | Підписання довгострокових контрактів з маленькими організаціями на довгострокову підтримку зі знижкою | 2 | | |
| | Усього | 19 | Усього | -9 |
| Всього ЗФ | 10 | | | |

3. Організації, які надають послуги у галузі комп'ютерних технологій зазвичай працюють із масштабними проєктами та великими клієнтами. У цьому випадку вони сильно завантажені роботою. Основна їх діяльність - ремонт, обслуговування та модернізація комп'ютерної техніки. Як правило, ці компанії не займаються іншими послугами. Вони також широко не рекламують себе, що ускладнює залучення нових клієнтів.

Складемо матрицю конкурентного профілю ТОВ «Хаумайн» (табл.2.4) для встановлення сумарної кількісної оцінки конкурентоспроможності компанії. У матрицю включені основні конкурентні фактори, оцінка факторів – V (від 1 до 5) ТОВ «Хаумайн» та їх ваговий коефіцієнт - R, а також його основних конкурентів, які результатом свого добутку показують узагальнюючу кількісну оцінку. Результати даної матриці надають змогу побачити основних конкурентів, а також визначити рівень наближення до найбільш конкурентоспроможних компаній [45].

Таблиця 2.4

Матриця конкурентного профілю ТОВ «Хаумайн»

| Ключові фактори конкурентоспроможності | ТОВ "Хаумайн" | | | Комп'ютерні магазини | | | Приватні спеціалісти | | | Організації, які надають послуги у галузі комп'ютерних технологій | | |
|--|---------------|---|------|----------------------|---|------|----------------------|---|-----|---|---|-----|
| | R | V | VR | R | V | VR | R | V | VR | R | V | VR |
| Якість товару | 0,3 | 4 | 1,2 | 0,2 | 5 | 1 | 0,1 | 4 | 0,4 | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Ціна товару | 0,2 | 3 | 0,6 | 0,5 | 3 | 1,5 | 0,2 | 5 | 1 | 0,4 | 3 | 1,2 |
| Ефективність системи збуту | 0,05 | 3 | 0,15 | 0,1 | 4 | 0,4 | 0,1 | 2 | 0,2 | 0,04 | 5 | 0,2 |
| Якість обслуговування | 0,36 | 4 | 1,44 | 0,05 | 3 | 0,15 | 0,5 | 2 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|------|---|------|------|---|------|------|---|------|------|---|------|
| Ефективність реклами та стимулювання збуту | 0,04 | 2 | 0,08 | 0,04 | 4 | 0,16 | 0,05 | 3 | 0,15 | 0,3 | 4 | 1,2 |
| Інші фактори | 0,05 | 2 | 0,1 | 0,11 | 2 | 0,22 | 0,05 | 1 | 0,05 | 0,11 | 2 | 0,22 |
| Сумарне оцінювальне значення | 1 | | 3,57 | 1 | | 3,43 | 1 | | 2,8 | 1 | | 3,12 |

Виходячи з матриці, наведеної у табл. 2.4 Можна винести висновки, що ТОВ «Хаумайн» займає одну з вищих позицій конкурентоспроможності на ринку. Для інтерпретації оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Хаумайн» використаємо графічний метод (рис. 2.5)

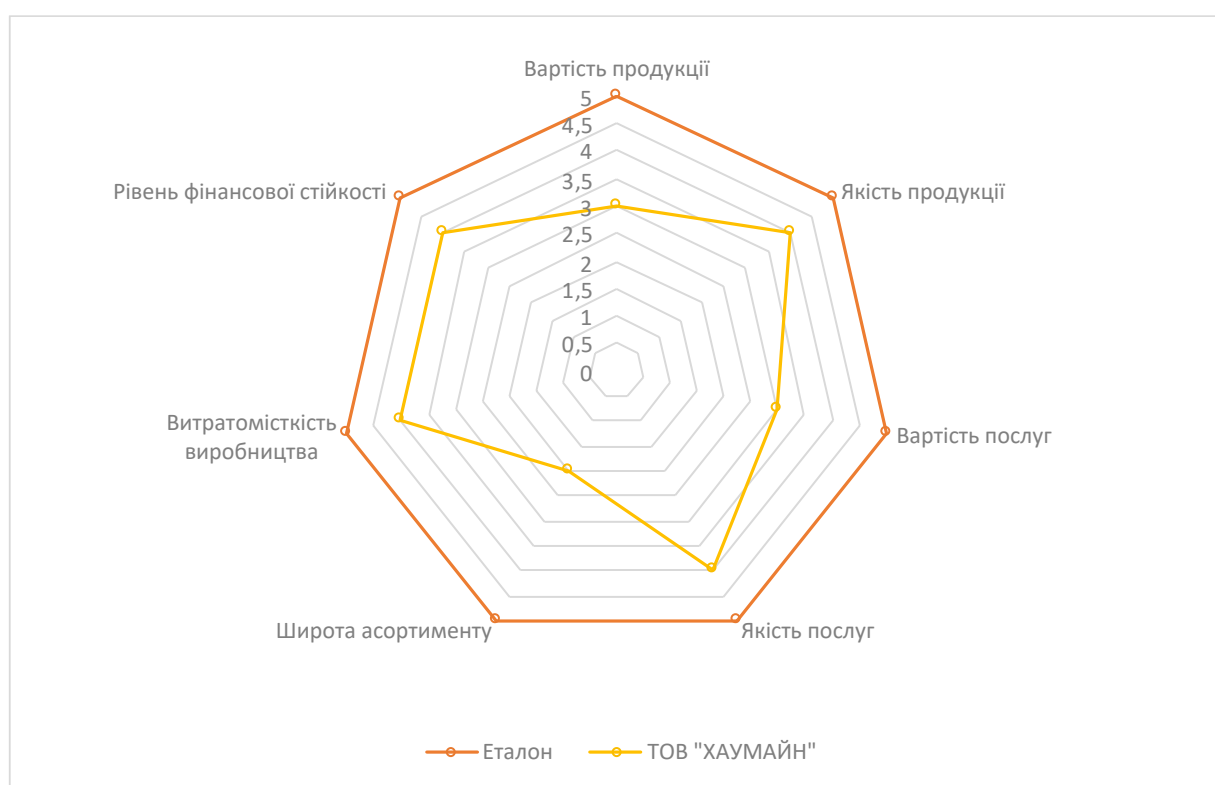


Рис. 2.5 Графічна інтерпретація конкурентоспроможності ТОВ «Хаумайн»
(розробка автора)

Діяльність ТОВ «Хаумайн» в основному спрямована на обслуговування фізичних осіб та невеликих організацій, які не мають необхідних навичок (спеціалістів), обладнання або часу для цього.

Отже, ТОВ «Хаумайн» є приватним підприємством, що розташовано у місті Київ, у Деснянському районі. Предметом діяльності досліджуваного підприємства є діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням, що включає керування й експлуатацію комп'ютерних систем клієнтів та/або засобів оброблення даних таким чином, щоб вони функціонували в рамках інформаційної системи клієнта [65].

2.2 Характеристика системи бізнес-планування ТОВ "Хаумайн"

Зазвичай основними структурними частинами бізнес – плану є: резюме, опис послуг, оцінка ринку збуту, конкуренція на ринку, маркетинговий план, виробничий план, фінансовий план, оцінка ризиків.

Відкриття ТОВ «Хаумайн» не планувалось за допомогою бізнес-плану, адже це організація двох давніх друзів, у яких з'явилась ідея, після чого почалась подальша діяльність. Через відсутність бізнес-плану, неможливо визначити місію та візію підприємства

Розглянемо більш детально ринок збуту, конкуренцію, маркетинговий, виробничий та фінансові плани, що були зроблені на момент реєстрації товариства.

1.Оцінка ринку збуту

Послуги, що надаються ТОВ «Хаумайн», орієнтовані насамперед на споживчий ринок (рис. 2.6). Деякі послуги, такі як ремонт, обслуговування, оновлення, встановлення програмного забезпечення, налаштування, розробка програмного забезпечення, також можуть зацікавити державні та комерційні підприємства. Наразі тільки початок діяльності ТОВ «Хаумайн» і основними клієнтами є приватні особи, тому більшість замовлень включають такі послуги: друк, набір тексту, сканування, розпізнавання тощо. Обсяг операцій з

приватними особами буде невеликим, але порівняно велика кількість замовлень на одиницю усуне цей недолік виробничої діяльності. На ринку Києва є багато малих підприємств, що можуть надати такі послуги приватним клієнтам, проте у таких компаній не завжди є найновіше обладнання та швидкий сервіс. ТОВ «Хаумайн» постійно має найновіші принтери та сканери через контракт з постачальниками, саме тому мають високу конкурентоспроможність у даному сегменті.

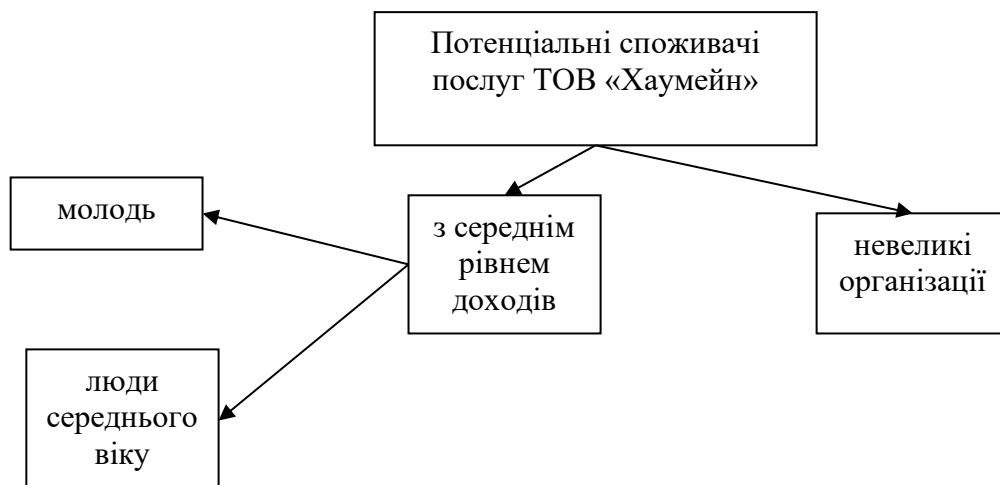


Рис.2.6 Потенціальна аудиторія споживачів послуг ТОВ «Хаумайн» (розробка автора)

Більшість клієнтів - це молоді люди через широку популярність високих технологій у цій віковій групі. Якщо ми поділимо молодь на сегменти, наприклад, за займаним статусом, то виявиться, що основна частина нашої клієнттури - це студенти вищих та середніх навчальних закладів та учні шкіл. Це пов'язано з тим, що вищезазначені категорії людей дуже активні в сучасному інформаційному середовищі, але часто не мають необхідних пристроїв чи навичок. Також потенційними клієнтами ТОВ «Хаумайн» є люди, для яких комп'ютер - хобі або активно використовується для виконання домашніх завдань. Це може бути випадкова ситуація з клієнтами, які потребують послуг для своєї основної роботи, але їм не вистачає необхідних фахівців.

Розглядаючи потенційних клієнтів з точки зору фінансового стану, легко визначити, що більшість людей будуть з низьким і середнім рівнем доходу. Цей факт можна пояснити відсутністю у таких клієнтів комп'ютерної техніки,

особливо принтерів, сканерів, модемів тощо. Звичайно, заможні клієнти також звернуться до ТОВ «Хаумайн». Головним чином, щоб заощадити власний час або відсутність навичок. Передбачається також, що деякі заможні клієнти скористаються послугами ТОВ «Хаумайн» з тієї причини, що воно рідко використовується і воно їм не потрібне постійно. Але ТОВ «Хаумайн» не може орієнтуватись і чекати заможних клієнтів, дана поведінка для ТОВ «Хаумайн» неприйнятна. Тому ціноутворення та загальний підхід до замовника повинні орієнтуватися насамперед на бідних людей. Окрім згаданих вище осіб, очікується, що будуть потенційними клієнтами невеликі організації, яким не вистачає спеціалістів чи обладнання для виконання певних завдань.

Таких клієнтів цікавлять насамперед послуги з ремонту, обслуговування, модернізації та встановлення програм. Одним із напрямків діяльності ТОВ «Хаумайн» є співпраця з організаціями шляхом підписання угод на підтримку інформаційного обслуговування на певний період. Робота з установами повинна стати основною лінією розвитку ТОВ «Хаумайн», оскільки це може забезпечити лише значний розвиток ТОВ «Хаумайн». Надалі, як тільки компанія зарекомендує себе на місцевому ринку і сформує позитивний імідж, необхідно повинні перейти до обслуговування великих та більш авторитетних організацій як потенційних клієнтів.

Однак роботу з приватними особами не слід згортати - досягнувши певного рівня насичення, вона повинна залишатися у вигляді невеликого окремого підрозділу. У віддаленому майбутньому може бути створено кілька офісів в різних частинах міста для надання послуг приватним особам.

Найважливішими параметрами послуг, які пропонує ТОВ «Хаумайн» для кінцевого споживача, є ціна та якість. Попри те, що якість послуг ТОВ «Хаумайн» не поступається конкурентам, а іноді і перевищує їх, потрібно встановити низькі ціни, щоб залучити більше клієнтів, тим самим виграючи не в цінах, а в продажах.

2. Конкуренція

Конкурентоспроможність ТОВ «Хаумайн» можна оцінити за допомогою п'яти сил Портера (табл. 2.5) [34]. П'ять сил конкуренції - це методика, розроблена Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі в 1979 році, для аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу. Вона актуальна і донині, бо вона пояснює механізм роботи конкуренції.

Модель п'яти сил конкуренції наочно демонструє взаємодію між собою її частин, які об'єднуються в єдиний механізм - конкуренцію.

Перша сила - загроза появи товарів-замінників, тобто товарів-субститутів, які стримують потенціал ринку і впливають на установлення верхньої межі ринкових цін.

Друга сила - загроза вступу на ринок нових фірм. Поява нових виробничих потужностей і технологій саме по собі є потрясінням для галузі.

Третя сила - ринкова влада постачальників, які в змозі знизити рівень прибутку компаній і мати значний вплив на конкурентоспроможність товару або послуги на ринку.

Четверта сила - ринкова влада споживачів. Будучи споживачем готового товару, покупець може впливати на конкурентоспроможність продукту на ринку.

П'ята сила - внутрішньогалузева конкуренція. Вона призводить до збільшення витрат на просування товару, до цінової конкуренції та зростання вкладень в нові розробки [34]. Розтавивши рейтинг від 1 (найменша) до 10 (найбільша) оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «Хаумайн».

Таблиця 2.5

Аналіз п'яти конкурентних сил ТОВ «Хаумайн» за М. Портером

| | Оцінка наявності | Оцінка негативного впливу | Можливість уникання | Загальний рейтинг |
|-----------------------------------|------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| Загроза появи товарів- замінників | 3 | 7 | 6 | 4 |
| Поява нових конкурентів | 8 | 6 | 5 | 9 |

| | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|----|
| Влада постачальників | 4 | 2 | 8 | -2 |
| Влада споживачів | 8 | 7 | 4 | 11 |
| Внутрішньогалузев а конкуренція | 9 | 7 | 4 | 12 |

Як ми можемо побачити, бажання нових гравців вступити в галузь потребує від чинних своєчасної відповіді, що призводить до зростання витрат і зниження прибутку, як і поява нового продукту-замінника. Покупці, які відстоюють свої інтереси, і зростаюча влада постачальників також може привести до падіння рівня прибутку. Але всі ці сили рухають ринок і змушують його гравців постійно покращувати свою продукцію і розробляти більш удосконалені стратегії ведення бізнесу.

Найбільшою конкурентною силою є перелік послуг, пропонованих ТОВ «Хаумайн», які не надає жоден з конкурентів, але окремо всі ці послуги можна знайти у різних комп'ютерних компаніях та приватних осіб, і жодна з них не може запропонувати половину списку. Цей факт є переконливим аргументом на користь ТОВ «Хаумайн». Але треба мати на увазі, що лише невеликій кількості клієнтів одночасно буде потрібно більше ніж 3 суміжні послуги.

Наприклад, введення тексту, макет та друк. Тому будь-яку організацію чи особу, що надає хоча б одну із послуг ТОВ «Хаумайн», слід вважати конкурентом (рис. 2.7). Виробниками таких послуг, як зазначалося вище, є фірми, основною діяльністю яких є продаж комп'ютерних апаратних засобів та супутніх товарів, а також компанії, що займаються обслуговуванням інформаційних систем, та приватні особи, які ведуть цей бізнес незаконно.

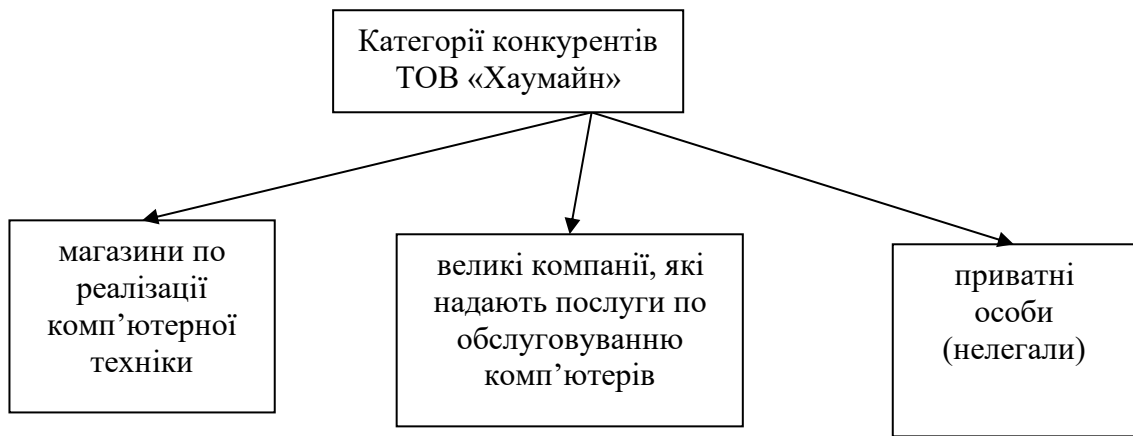


Рис. 2.7 Категорії конкурентів ТОВ «Хаумайн» (розробка автора)

Перша група (магазини комп'ютерної техніки) - найменш небезпечні конкуренти. Це тому, що їх основний бізнес дещо інший. Вони найбільше зацікавлені у збільшенні продажів дорогих ІТ. Більшість із цих компаній мають хороші центри ремонту, але їхня основна увага зосереджена на підтримці клієнтів. Реалізоване і не гарантійне обладнання, як правило, вони приймають неохоче і за високу плату, іноді навіть відмовляються від нього. Це пов'язано з тим, що ремонт, обслуговування та ремонт менш прибуткові, ніж продажі.

А зважаючи на те, що на ринку є ще достатньо місця для збільшення продажів, для фірм-магазинів немає сенсу розширювати сервісні центри та активно розвивати свої послуги. А невеликі сервіси, такі як друк, сканування, набір тексту тощо, роздрібні торговці їх повністю ігнорують.

Друга група (компанії, основна діяльність яких орієнтована на обслуговування комп'ютерної техніки) - найнебезпечніший конкурент ТОВ «Хаумайн». Компанії цієї групи в першу чергу займаються установкою, ремонтом, технічним обслуговуванням та модернізацією. Як правило, вони не широко рекламують себе в ЗМІ, але водночас поступово розширюють свій ринок.

Не вдалося з'ясувати точний механізм цього розвитку, оскільки це комерційна таємниця. Можна лише робити припущення.

Одне з них: сервісні компанії займаються цілеспрямованою розсилкою реклами, а також встановлюють контакти з організаціями через особисті контакти.

Якість послуг, що надаються в таких фірмах, знаходиться на дуже високому рівні, ціни низькі, а умови доставки реальні, крім того, зазвичай існує гнучка система знижок та особливі умови роботи з постійними клієнтами.

Здавалося б, пропонувати такі послуги малому бізнесу, який тільки починає розвиватися, нерозумно, але є один важливий момент - попит на комп'ютерні технології набагато вищий, ніж пропозиція. Таким чином, знайдеться місце і для ТОВ «Хаумайн». Враховуючи нижчі ціни, високу якість, короткі терміни та грамотну маркетингову політику ТОВ «Хаумайн», легко зайняти ринкову нішу. Перш ніж перейти до останньої конкуруючої групи, слід зазначити, що друк, набір тексту, сканування та інші невеликі послуги не надаються сервісними фірмами за рідкісними винятками, тому вони не можуть конкурувати з ТОВ «Хаумайн» за цими послугами.

Третя група (приватні особи), навпаки, зосереджена насамперед на цих послугах. Приватні торговці пропонують їх за низькими цінами, але якість часто дуже погана. Ще одна перевага ТОВ «Хаумайн» полягає в тому, що більшість людей не займаються комерційною діяльністю. Пропозиція таких послуг з їхнього боку, як правило, - це бажання трохи заробити.

Тому вони не мають серйозної рекламної політики і рідко намагаються розширити свій бізнес. Слід також зазначити, що існує значне перевищення попиту на пропозицією та існують перешкоди для приватних осіб у вигляді перевірок податкової служби.

Що стосується таких послуг, як ремонт, технічне обслуговування, модернізація, налаштування, розробка програмного забезпечення тощо, нелегальні підприємці не можуть їх забезпечити належним чином, тому вони не можуть вважатися конкурентами цих послуг.

Отже, магазини, які продають комп'ютерну техніку як конкуренти ТОВ «Хаумайн», не є проблемним конкурентом, а сервісні фірми, навпаки, є

найнебезпечнішими конкурентами. Для того, щоб закріпитися на ринку та в подальшому розширюватись, потрібно бути уважним до них та йти в ногу з одним із сучасними технологіями. У цьому випадку зростання ТОВ «Хаумайн» гарантується, оскільки ринок ще не насичений. Особи, які займаються нелегальною діяльністю, не становлять реальної небезпеки, за винятком перших місяців діяльності.

3. Маркетинг

ТОВ «Хаумайн» планує надавати більшість своїх послуг, працюючи безпосередньо з кінцевим користувачем. Це навіть може спонукати посередників допомогти їм знайти та залучити нових клієнтів у відсотках від їх прибутку. Ціни на всі послуги підбираються таким чином, щоб вони не були вищими за своїх конкурентів і забезпечували прибуток. Такий підхід не підходить для остаточного затвердження цін на послуги, оскільки необхідно розрахувати точні витрати на кожну послугу. Для початку потрібно визначити необхідне обладнання, його вартість, термін експлуатації обладнання, суму зносу, ціну продажу, вартість щорічного обслуговування, оренду приміщень тощо.

Маркетингові заходи ТОВ «Хаумайн» наведено на рис.2.8.

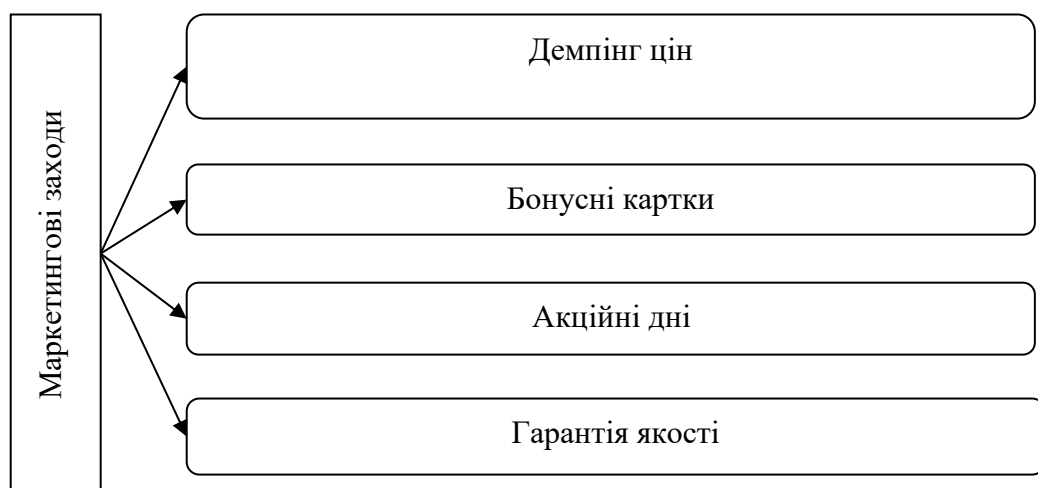


Рис. 2.8. Маркетингові заходи ТОВ «Хаумайн» (розробка автора)

Окрім встановлення низьких цін, плануються інші методи стимулювання збуту (рис 2.8). Наприклад, буде запроваджена накопичувальна система знижок. Його значення полягає в наступному: клієнт, який вперше звертається до ТОВ

«Хаумайн», отримує карту із зазначенням свого особистого коду та особистої інформації. ТОВ «Хаумайн» підтримує базу даних клієнтів, яка, крім інформації про карту, містить також інформацію про суму, сплачену цією особою чи організацією ТОВ «Хаумайн» за виконані послуги. Залежно від цього клієнт отримує певний відсоток знижки, який постійно збільшується. Карткою може користуватися будь-яка інша особа, яку їй довіряє власник, при цьому накопичувальна система знижок діє аналогічно ситуації, коли власник картки безпосередньо скористається послугами ТОВ «Хаумайн». Цей підхід є дуже успішним з точки зору збільшення продажів. Це пояснюється психологією людини, якій факт знижки або бонусу набагато цінніший, ніж її розмір. Чи не важко припустити таку ситуацію, коли хтось шукає виконавця певної послуги (наприклад, треба було щось надрукувати), запитує у друга, і він розповідає йому про ТОВ «Хаумайн», а також пропонує картку зі знижкою.

Принаймні, цей напрям викликає інтерес - збільшуючи відсоток знижок. Ось чому він хоча б конкретно не рекламує послуги ТОВ «Хаумайн». Отримавши картку та послухавши рекламу від товариша, потенційний клієнт навряд чи відмовиться від спокуси відвідати ТОВ «Хаумайн». Ймовірність, що він піде, не купуючи нічого, надзвичайно низька, оскільки ціни на послуги низькі, а якість, навпаки, висока.

Ще один спосіб збільшити продажі ТОВ «Хаумайн» - це проведення спеціальних днів із знижкою у кілька відсотків, про які слід повідомляти потенційним клієнтам через рекламу. Як і попередній, цей метод заснований на людській психології, а не на великій відсотковій знижці. Крім того, споживачів слід заохочувати, виплачуючи посереднику відсоток від прибутку.

Важливим фактором залучення нових клієнтів є наявність гарантійних зобов'язань щодо забезпечення та гарантій.

Безумовно, цей ремонт та обслуговування повинні бути гарантовані, а в разі помилок у програмному забезпеченні вони повинні ремонтуватися протягом усього періоду використання, безкоштовно. Що стосується гарантійних зобов'язань, то тут слід дотримуватися обережності. ТОВ «Хаумайн» не може

дати повну гарантію на старе обладнання, яке зазнало невеликого ремонту. Тому структуру гарантії слід обговорити перед ремонтом. У разі виникнення суперечок найкращим рішенням було б виконати прохання клієнта або знайти компроміс, який підходить клієнту, навіть при можливій втраті ТОВ «Хаумайн». Такий підхід забезпечить хороший імідж ТОВ «Хаумайн» та залучить нових клієнтів.

4.Виробничий план

Такі послуги, як сканування, ксерокопія, роздруківка будуть проводитися тільки в офісі.

Підбір комп'ютерів та розробка програмного забезпечення для замовників будуть повністю виконані фахівцями ТОВ «Хаумайн» за місцем знаходження замовника. Інші послуги можуть надаватися або в офісі, або вдома у клієнта. Все залежить від складності та складу замовленої послуги.

Для нормального функціонування ТОВ «Хаумайн» необхідно орендувати приміщення загальною площею 6–10 м², бажано в центрі Деснянського району та зі зручним входом. У приміщенні слід встановити два столи та кілька стільців. Для виробничого процесу знадобиться 2 комп'ютери, лазерний принтер, струменевий принтер та планшетний сканер – табл..2.6.

Таблиця 2.6

Необхідне обладнання

| Найменування | Ціна. грн |
|---|--------------|
| Моноблок Apple iMac 2019 21.5" Retina 4K (x2) | 90628 |
| Ноутбук Apple MacBook Pro Retina 2017 13.3 | 32526 |
| Принтер, 6 кольорів | 6599 |
| Принтер лазерний | 10499 |
| Сканер планш. | 1988 |
| Меблі(2 столи, 6 стільців) | 12000 |
| Разом | 154240 |

Крім зазначеного в таблиці майна буде потрібно деякий недорогий інструмент і вимірювальні прилади. Вони не включені до переліку, тому що досить дешеві, мають великий термін служби і вже є в наявності у ТОВ «Хаумайн». Тобто вони не купуються спеціально для фірми [64].

Матеріали та обладнання планується закуповувати у фірмі CompSoft. Такий вибір обумовлений спеціальними умовами співпраці CompSoft з іншими фірмами, широким асортиментом, а також додатковою знижкою в 5% для ТОВ «Хаумайн». З цією ж фірмою планується укласти договір на продаж товарів другої категорії (після модернізації) і посередницький договір (для послуги безкоштовної допомоги в купівлі техніки) [64]. Крім того, можливе укладання аналогічних договорів та з іншими комп'ютерними фірмами, щоб забезпечити себе від невдалих дій CompSoft і мати деяку альтернативу.

Приблизні витрати на виробництво і реалізацію послуг і програмних засобів – табл..2.7.

Таблиця 2.7

Приблизні витрати на виробництво та реалізацію послуг ТОВ «Хаумайн»,
грн..

| Показники | Травень | Червень | Липень | Серпень |
|------------------------|---------|---------|--------|---------|
| Електроенергія | 500 | 550 | 600 | 700 |
| Матеріали | 7000 | 9000 | 18000 | 30000 |
| Оплата праці | 15000 | 15000 | 20000 | 35000 |
| Амортизація | 8500 | 8500 | 8500 | 8500 |
| Оренда | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 |
| Реклама | 3000 | 3300 | 3500 | 2500 |
| Транспортні витрати | - | 200 | 600 | 900 |
| Інші витрати | 1100 | 3000 | 1000 | 2500 |
| Разом | 37100 | 41550 | 53660 | 82100 |

Транспортні витрати в перший місяць рівні 0, тому що навряд чи доведеться використовувати будь-який транспорт, крім власної фізичної сили, через те, що всі необхідні матеріали та обладнання фірма-продавець доставляє безкоштовно.

5. Фінансовий план

Визначення всіх фінансово-економічних даних про діяльність необхідне для повного і ґрунтовного аналізу ефективності роботи, прибутку компанії, фінансового стану, платоспроможності та рентабельності продукції. А також дані значення відіграють вагомую роль для керівництва компанії, в момент прийняття управлінських рішень, співпраці з інвесторами, кредиторами чи майбутніми партнерами в обґрунтуванні важливості впровадження цього бізнес-плану.

Аналіз фінансово-економічний стану підприємства був зроблений на основі фінансової звітності ТОВ «Хаумайн», а саме форми №1 «Баланс», форми №2 «Звіт про фінансові результати» за 2018-2019 роки. У таблиці 2.8 зображені головні показники діяльності компанії, їх значення за досліджувані роки та динаміка.

Таблиця 2.8

Основні фінансові показники бізнес – плану ТОВ «Хаумайн»

| Показник | Роки | | 2019/2018 | |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------|--------|
| | 2018, тис.грн | 2019, тис.грн | Δ, тис.грн | % |
| Власний капітал | 327,90 | 584,40 | 256,50 | 178,23 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 1275,00 | 2516,00 | 1241,00 | 197,33 |
| Довогострокові джерела фінансування | 10,00 | 10,00 | 0,00 | 100,00 |
| Валовий прибуток | 675,00 | 846,00 | 171,00 | 125,33 |
| Операційний прибуток | 470,00 | 730,00 | 260,00 | 155,32 |

| | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Витрати (інші операційні, інші, собівартість) | 700,00 | 680,00 | -20,00 | 97,14 |
| Фінансовий результат до опадткування | 445,00 | 896,00 | 451,00 | 201,35 |
| Податок на прибуток | 80,10 | 161,28 | 81,18 | 201,35 |
| Чистий фінансових результат: прибуток | 364,90 | 734,72 | 369,82 | 201,35 |

Можна побачити, що динаміка є позитивною адже прибуток збільшився майже на 370 тис. грн, а витрати зменшились на 20 тис. грн. Динаміка зміни показників фінансового результату зображена на рис. 2.9.

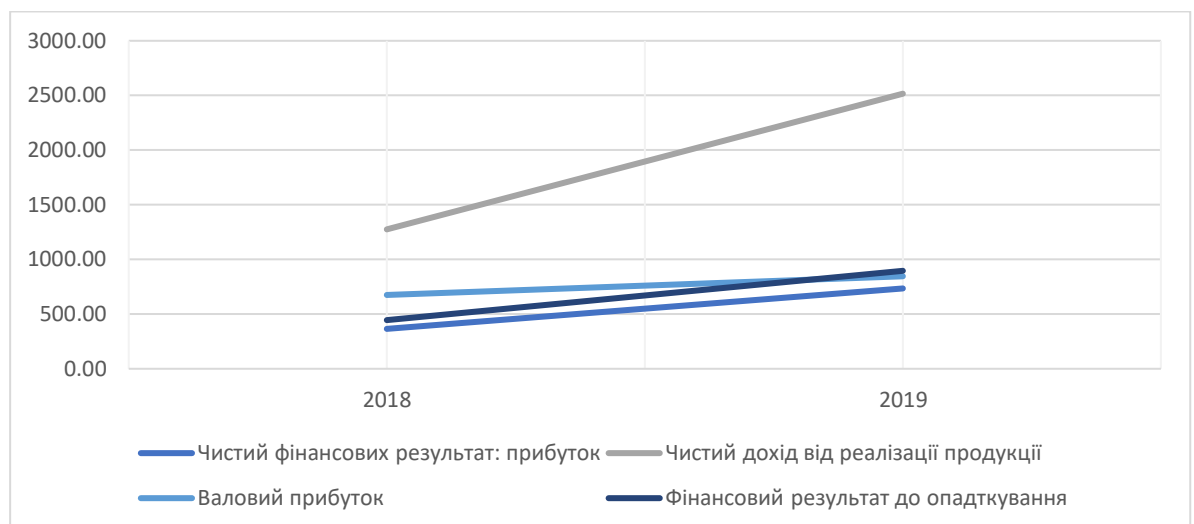


Рис. 2.9 Динаміка зміни показників фінансового результату ТОВ «Хаумайн» (розробка автора)

З метою оцінки фінансового стану компанії та ефективності управління її фінансовими ресурсами в таблиці 2.9 проведено аналіз ділової активності ТОВ «Хаумайн» у 2017-2019рр.

Таблиця 2.9

Аналіз ділової активності ТОВ «Хаумайн» у 2017-2019рр.

| Показники | Роки | | Відхилення |
|---|------|------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2019/ 2018 |
| Коефіцієнт оборотності активів | 0,12 | 0,50 | 0,38 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 0,58 | 2,18 | 1,60 |

| | | | |
|--|--------|--------|---------|
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 0,93 | 3,67 | 2,74 |
| Строк погашення дебіторської заборгованості, днів | 394,59 | 99,50 | -295,09 |
| Строк погашення дебіторської заборгованості, днів | 633,81 | 167,70 | -466,11 |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів | 0,45 | 4,32 | 3,88 |
| Коефіцієнт оборотності основних засобів | 0,17 | 0,69 | 0,52 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 0,19 | 0,92 | 0,73 |

Згідно даних таблиці 2.9, коефіцієнт оборотності активів зростає у 2019 році, що свідчить про зростання швидкості обороту сукупного капіталу підприємства, тобто зростає кількість повного циклу обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або збільшується кількість грошових одиниць реалізованої продукції, яку принесла кожна одиниця активів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зростає у 2019 році, що є позитивним моментом, оскільки свідчить про збільшення швидкості сплати заборгованості підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс у 2019 році, що свідчить про покращання розрахунків клієнтів компанії за своїми зобов'язаннями.

Строк погашення кредиторської та дебіторської заборгованості зменшується у 2019 році, що є позитивним моментом. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зріс у 2019 році, що є свідченням відносного зменшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або зростання попиту на готову продукцію.

Коефіцієнт оборотності основних засобів зростав у 2019 році, що є свідченням зростання ефективності використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс у 2019 році, і це є позитивним явищем, оскільки свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу підприємства.

Обчислимо рентабельність підприємства. Результати обчислення наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Рентабельність ТОВ «Хаумайн»

| Показники | Роки | | Відхилення |
|---|------|------|------------|
| | 2018 | 2019 | 2019/ 2018 |
| Коефіцієнт рентабельності активів | 0,20 | 0,21 | 0,01 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0,31 | 0,38 | 0,08 |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності | 1,63 | 2,42 | -0,79 |
| Коефіцієнт рентабельності продукції | 5,01 | 5,54 | -0,53 |

Як видно з табл. 2.10 коефіцієнт рентабельності активів зріс у 2019 році, оскільки збільшився рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом.

Зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу свідчить про зростання рівня прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, у 2018-2019 рр. Зростання коефіцієнта рентабельності діяльності у 2019 р. – свідчення зростання ефективності господарської діяльності підприємства. Зростання у 2019 р. коефіцієнта рентабельності продукції – свідчення зростання ефективності реалізації продукції підприємства.

Отже, для вирішення стратегічних та тактичних планів ТОВ «Хаумайн» рекомендується скласти бізнес-план, прийняти правильні управлінські рішення для успіху у своїй діяльності, адже як фізичний документ бізнес-план не несе критичної необхідності, проте змушує людину, яка веде бізнес, повністю передбачити всі деталі бізнесу, перш ніж занурити в ідею багато грошей. Не систематизувавши бізнес-процеси управління ТОВ «Хаумайн» можуть пропустити важливі аспекти розвитку, можливі ризики та завдати великої шкоди з підвищенням стабільності і ефективності підприємства.

2.3 Загальні проблеми організаційного забезпечення ТОВ "Хаумайн"

Як вже було зазначено у підрозділі 2.1 на ТОВ «Хаумайн» велика частина роботи приходить на самих засновників, а також найманого працівника офісу та двох стажистів. Цими людьми виконується будь-які послуги, що надаються ТОВ «Хаумайн». У майбутній перспективі всі забов'язання залишаться, крім набору текстів. Набір текстів планується цілком віддавати робочим-підрядникам. Для цього ТОВ «Хаумайн» можуть бути найняті люди будь-якого віку і статі, освіта також не має значення. Єдина вимога - хороша швидкість набору, відповідальний підхід до роботи і можливість тривалого доступу до комп'ютера. Для того, щоб забезпечити нормальну роботу ТОВ «Хаумайн» необхідно тримати на прикметі в кілька разів більше працівників, ніж потрібно. Такий підхід обумовлений необхідністю безперервною роботою ТОВ «Хаумайн», а також тим, що працівникам по підряду не треба платити яку-небудь заробітну плату, якщо вони не працювали. Крім того, додаткові підрядні працівники можуть залучатися і для виконання інших послуг.

Наприклад, для ремонту, обслуговування, модернізації техніки, настройки ПЗ, створення програмних продуктів. На відміну від випадку з набором тексту тут будуть потрібні кваліфіковані фахівці, які навряд чи захочуть працювати по підряду за достатньо помірну плату, але дана проблема легко вирішувана - можна набрати студентів старших курсів з відповідних спеціальностей. Головною вимогою до них буде хороше знання предметної області та відповідальне ставлення до роботи [64].

З огляду на бажання багатьох студентів знайти собі, невеликий заробіток у вільний час, можна з упевненістю припустити, що проблеми з нестачею кадрів у ТОВ «Хаумайн» не буде.

В якості оплати праці засновники отримують прибуток від діяльності ТОВ «Хаумайн». Працівники, які працюють по підряду, за кожну роботу одержують суму, обумовлену з ТОВ «Хаумайн» і вказану в договорі підряду. Також допускається додаткова винагорода підрядчиків за хороші трудові показники і

нововведення, спрямовані на підвищення прибутку ТОВ «Хаумайн». Надалі (до кінця року) планується перевести другого працівника офісу на постійну основу, а також на аналогічних умовах найняти одного/двох технічних фахівців. При цьому ТОВ «Хаумайн» не збирається відмовлятися від праці працівників по підряду, через те, що вони найбільш вигідні для виконання періодичних робіт [64].

Керівництво, розподіл завдань і контроль над виконанням всіх робіт здійснюватиметься безпосередньо директором, який є також співвласником ТОВ «Хаумайн».

Отже, для організаційного забезпечення діяльності ТОВ «Хаумайн» необхідно буде користуватись послугами аутсорингу. Основну роботу на початку діяльності можуть виконувати засновники, а у майбутньому необхідно розширити штат на 1-2 співробітників. Загалом велика чисельність персоналу у даному бізнесі не потрібна.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ УДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Підвищення ефективності організаційно-економічної моделі ТОВ «Хаумайн»

На основі попередньо проведеного аналізу ТОВ «Хаумайн» було виявлено, що основними проблемними зонами підприємства є застарілий формат надання послуг та погано налагодження організаційно-економічна модель. Тому основні рекомендації з удосконалення практики бізнес-планування спрямовуються на покращення даних слабких сторін підприємства. І це стане кроком для формування на підприємстві системи стратегічного та тактичного планування для досягнення всіх поставлених цілей. Проте на ТОВ «Хаумайн» відсутнє бізнес-планування, що припиняє економічний розвиток на наступних етапах і підприємство працює лише на сьогодні, без перспектив на майбутнє. Як висновок ТОВ «Хаумайн» не буде мати ефективний розвиток не тільки стратегічно, але й тактично.

Організаційно-економічний механізм управління – це інструмент управління, який є сукупністю управлінських елементів та способів їхньої інформаційної, організаційної, мотиваційної, кадрової та фінансово-економічної взаємодії, спрямованих на активацію (запуск), подальшу активізацію (підвищення інтенсивності дій) та досягнення прогресивної динаміки показників розвитку об'єкта управління з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо досягнення економічної стабільності та ефективної реалізації усіх наявних бізнес-проектів [36]. Удосконалення цієї моделі у ТОВ "Хаумайн" можна забезпечити через покращення показників ефективності управління даними підприємством, зокрема в таких сегментах:

1. Економічна (забезпечення постійними необхідними інвестиційними ресурсами, підвищення економічних показників за потреби);

2. Соціальна (створення нових робочих місць, покращення внутрішнього клімату підприємства, підвищення рівня життя співробітників);
3. Науково-технічна (створення нових послуг для клієнтів за новітніми технологіями);
4. Організаційна (зменшення плинності кадрів, рівномірне завантаження працівників компанії, підвищення рівня трудової дисципліни).

У 2 розділі роботи вже були оцінені фінансові показники ТОВ «Хаумайн», які показали, що підприємство є економічно стабільним та перебуває у постійному розвитку та зростанні. Тому ТОВ «Хаумайн» має слідувати поставленим економічним планам та й надалі підвищувати свої показники. Проте для кращого вирішення завдань фінансового управління ТОВ «Хаумайн» може використовувати ERP-систему. Планування та управління фінансами системи ERP містить надійні і гнучкі засоби автоматизації управління фінансовими ресурсами, що підтримують класичний управлінський цикл: планування фінансово-економічної діяльності, оперативний фінансовий менеджмент, фінансовий аналіз [51].

Проблемними аспектами в діяльності підприємства ТОВ «Хаумайн» виявилися недосконалість соціальної та організаційної складової. Власне на ці сфери менеджменту підприємств варто звертати увагу як на такі, що знижують ефективність його діяльності та вимагають окремої уваги при бізнес-плануванні. Зокрема, у сучасних умовах економічний та соціальний розвиток ТОВ «Хаумайн» неможливий без впровадження сучасних інструментів в управлінні персоналом, що спрямовані на підвищення їх ефективності.

Метою політики управління персоналом ТОВ «Хаумайн» є залучення аутсорс персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. Залучення нового персоналу потребує організаційних змін. Тому в роботі пропонується перш за все створити структуру відділу кадрів. Через те, що ТОВ «Хаумайн» є малим підприємством і на цей час не готове залучити нових співробітників на постійній основі пропонується розподілити обов'язки

між двома управлінцями, що надасть кожному відповідальність за окремі складові підприємства.

Основною функцією відділу кадрів має бути формування кадрового потенціалу підприємства (ядра трудового колективу) та розробка кадрової стратегії підприємства. Своєю чергою, слід відзначити, що робота служби управління кадровим потенціалом буде спрямована на створення основного, постійного, кваліфікованого складу працівників.

На ТОВ «Хаумайн» слід змінити основні методи управління підприємством і приділяти першорядну увагу наступним питанням:

- максимальне задоволення запитів клієнтів;
- основне багатство підприємства – його персонал;
- на всі внутрішні операції підприємства – стандарти якості;
- у всіх співробітників – почуття гідності за своє підприємство [37].

Ефективне управління працівниками потребує концепції розвитку загального управління підприємством та розробки стратегії управління персоналом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методи підвищення ефективності працівників ТОВ «Хаумайн»
(власна розробка) [52]

| Напрямки | Сутність напрямку |
|----------------------------|---|
| Добір і навчання персоналу | Добір персоналу відповідно до потреб підприємства. |
| | Залучення фахівців до процесу підбору та навчання персоналу. |
| | Балансування і просування співробітників із загальними та функціональними стратегіями. |
| | Організація процесу підвищення кваліфікації персоналу. |
| | Організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу. |
| | Застосування різних моделей підвищення ефективності роботи персоналу: збагачення роботи, ротації кадрів, вузької спеціалізації. |
| | Балансування винагороди та отриманих доходів. |
| | Використання системи оцінки "робочого внеску" в результати. |

| | |
|---|---|
| Формування ефективної системи мотивації праці | Розробка ефективної системи стимулювання праці за принципом "участі у доходах" |
| | Впровадження нематеріальних важелів мотивації праці тощо. |
| Формування трудових відносин | Участь персоналу в управлінні |
| | Наявність внутрішньої "корпоративної" філософії, культури |
| | Впровадження командоформування на підприємстві. |
| Розвиток/ скорочення системи управління | Розробка ефективної структури персоналу та системи управління, яка задовольняє виробничі, управлінські та комерційні потреби підприємства |
| | Введення нових спеціалістів при застосуванні стратегії диверсифікації та інновацій |

Новий підхід до управління кадровим потенціалом на ТОВ «Хаумайн» може привнести позитивні зрушення у діяльність найманих працівників, у задоволення їх потреб: вони сприятимуть розвитку творчого потенціалу працівників, підвищать якість трудового життя, збільшать рівень демократизації управління виробництвом, сприятимуть задоволенню потреб вищого порядку – у належності та причетності, визнанні та самоствердженні, самовираженні.

Для удосконалення науково-технічної складової ТОВ «Хаумайн» важливо постійно слідкувати за розвитком науки та наукових винаходів та притримуватись принципам науковості та цілеспрямованості. Одним з показників науково-технічної складової є постійне оновлення та удосконалення пропонованих фірмою послуг, а також навчання та розвиток персоналу.

Для оцінки у науково-технологічній складовій пропоную розглянути всі послуги ТОВ «Хаумайн» та оцінити їх ступінь інноваційності (табл. 3.2) за допомогою методу коефіцієнтів. Для проведення аналізу була створена анкета-опитування з усіма послугами ТОВ «Хаумайн» та шкалами важливості (від 1 до 10) та інноваційності (від 1 до 10), анкета була розіслана експертам у сфері комп'ютерних технологій та постійним клієнтам (всього заповнило анкету 32 респонденти). Після чого був розрахований середній показник у кожній послугі. І врахований коефіцієнт інноваційності за формулою (3.1):

$$\Pi_{\text{інн}} \times \text{Псп} = \text{Кінн} \quad (3.1)$$

Де $\Pi_{\text{інн}}$ – показник інноваційності

Псп – показники ступня потреби

Кінн – коефіцієнт інноваційності.

Таблиця 3.2

Оцінка інноваційності послуг ТОВ «Хаумайн»

| Послуга | Інноваційність | Ступінь потреби | Коефіцієнт інноваційності |
|--------------------|----------------|-----------------|---------------------------|
| Ремонт ПЗ | 8 | 6 | 48 |
| Обслуговування ПЗ | 8 | 5 | 40 |
| Оновлення ПЗ | 8 | 4 | 32 |
| Встановлення ПЗ | 8 | 7 | 56 |
| Налаштування ПЗ | 8 | 6 | 48 |
| Розробка ПЗ | 9 | 8 | 72 |
| Друк тексту | 4 | 7 | 28 |
| Набір тексту | 3 | 4 | 12 |
| Сканування | 4 | 6 | 24 |
| Розпізнання тексту | 6 | 7 | 42 |
| Друк фотографій | 5 | 5 | 25 |
| Всього | | | 38,81 |

Як можна побачити з таблиці 3.2 послуги ТОВ «Хаумайн» є важливими для клієнтів, проте дещо застарілими, що дозволяє зробити висновки – ТОВ «Хаумайн» потребує удосконалення послуг.

Процес удосконалення послуг надасть й позитивні зміни у бізнес-плануванні ТОВ «Хаумайн», адже стане необхідним новий аналіз конкурентів, потенційних клієнтів та їх купівельної спроможності. Під час нового аналізу можуть бути виявлені нові слабкі та сильні сторони підприємства та знайдені

нові методи просування компанії. Також буде необхідним провести аналіз інвестиційної привабливості підприємства.

Отже, ТОВ «Хаумайн» знаходиться у періоді розвитку фірми та постійних спроб стати кращими. Показники підприємства показують, що воно є ефективним та прибутковим, проте ТОВ «Хаумайн» має розширяти спектр своїх послуг та удосконалювати систему прийняття управлінських рішень. Для вводу нових послуг буде необхідним створення бізнес-плану для оцінки можливостей розширення та зменшення ризиків підприємства.

3.2 Бізнес-проектування сфери послуг ТОВ «Хаумайн»

Для досягнення своїх стратегічних цілей, ТОВ «Хаумайн» має завжди працювати на результат та бути лідерами у своїй сфері. Для цього необхідно завжди тримати руку на пульсі та знати, що і як потребують клієнти, тобто постійно вдосконалювати свою сферу послуг. На наступний період діяльності ТОВ «Хаумайн» рекомендується надавати наступні послуги:

1. Ремонт та обслуговування не гарантійних комп'ютерів та периферійних пристроїв. Сенс такої послуги, як ремонт, зрозумілий і не потребує опису. Технічне обслуговування включає: планове технічне обслуговування, налаштування обладнання, оновлення програмного забезпечення, очищення мікропрограмного забезпечення BIOS, змащення вентиляторів та кулерів, заміна, заправка та ремонт струменевих та лазерних матричних принтерів, а також копіювальних апаратів. Можливий виїзд до споживача за окрему оплату.

2. Модернізація.

Ця послуга є дуже важливою для комп'ютерних технологій через високий рівень морального старіння та необхідність регулярного оновлення обладнання. Суть сервісу полягає в тому, що, враховуючи деякі оновлення, замість застарілих компонентів встановлюються нові. ТОВ «Хаумайн» буде продавати застарілі компоненти в магазинах як товари другого класу, а також продавати деякі з них

самостійно. Можлива комплектація недорогих, але повністю функціональних комп'ютерів. Можливий виїзд до замовника за додаткову плату.

3. Налагодження програмного забезпечення та встановлення.

Не кожен користувач ПК може правильно встановити та / або налаштувати конкретну програму. ТОВ «Хаумайн» буде пропонувати розв'язувати цю проблему з низькими витратами. Можлива установка програмного забезпечення як клієнтів, а також і ТОВ «Хаумайн». В останньому випадку вартість збільшується з ціною ліцензії, якщо необхідне програмне забезпечення не є безкоштовним. Можливий виїзд до замовника за додаткову плату.

4. Друк на лазерному принтері (монохромний).

Друк можливий як на матеріалах, які надані замовником, так і набрані або скановані ТОВ «Хаумайн».

5. Видрук цифрових фотографій та кольорових матеріалів.

Виготовлення відбувається на спеціальному струменевому фотопринтері з використанням високоякісного спеціалізованого паперу. Якість друку не нижче якості фотографії, зробленої зі звичайної фото плівки. У ТОВ «Хаумайн» можна видрукувати як з електронних носіїв, наданих клієнтом, так і передрукувати з оригіналу після сканування та редагування.

6. Розробка вебсайтів.

ТОВ «Хаумайн» пропонує створення вебсайтів різного ступеня складності для організацій та приватних осіб. Замовник також може отримати будь-яке доменне ім'я за його бажанням.

7. Написання простих програмних продуктів.

Часто організації або окремому користувачеві необхідно отримати просту програму, яку неможливо придбати, наприклад, оскільки вона не існує в готовому вигляді. Єдиний вихід - написати індивідуальну програму, яку ви можете замовити, звернувшись до ТОВ «Хаумайн».

8. Безкоштовна допомога з придбанням комп'ютерів, периферійних пристроїв та іншого складного ІТ-обладнання. Добре відомо, що бажано проконсультуватися з професіоналом у цій галузі для придбання складного

обладнання, якщо, звичайно, покупець сам не є фахівцем у цій галузі. В іншому випадку, навіть маючи на увазі чесність продавця, некомпетентний покупець ризикує придбати неякісний товар.

ТОВ «Хаумайн» допоможе замовнику розв'язати цю проблему безкоштовно. Дохід формується комісією фірми продавця.

Проведемо оцінку інноваційності підприємства включаючи вище запропоновані послуги (табл. 3.3) за формолою (3.1):

Таблиця 3.3

Оцінка інноваційності ТОВ «Хаумайн» після оновлення

| Послуга | Інноваційність | Ступінь потреби | Коефіцієнт інноваційності |
|---|----------------|-----------------|---------------------------|
| Ремонт ПЗ | 8 | 6 | 48 |
| Обслуговування ПЗ | 8 | 5 | 40 |
| Оновлення ПЗ | 8 | 4 | 32 |
| Встановлення ПЗ | 8 | 7 | 56 |
| Налаштування ПЗ | 8 | 6 | 48 |
| Розробка ПЗ | 9 | 8 | 72 |
| Друк тексту | 4 | 7 | 28 |
| Набір тексту | 3 | 4 | 12 |
| Сканування | 4 | 6 | 24 |
| Розпізнання тексту | 6 | 7 | 42 |
| Друк фотографій | 5 | 5 | 25 |
| Ремонт та обслуговування не гарантійних комп'ютерів та периферійних пристроїв | 7 | 9 | 63 |
| Модернізація | 8 | 8 | 64 |
| Розробка вебсайтів | 9 | 9 | 81 |
| Написання простих програмних продуктів | 9 | 9 | 81 |

| | | | |
|---|---|---|-------|
| Допомога з придбанням комп'ютерів, периферійних пристроїв та іншого складного ІТ-обладнання | 9 | 7 | 63 |
| Всього | | | 48,68 |

У попередньому дослідженні інноваційності ТОВ «Хаумайн» (табл. 3.2) показник інноваційності був – 38,81, після введення нових послуг його значення зросло на 9,87, що показує ефективність даної дії. Економічна ефективність підвищується через збільшення обсягу можливих послуг, проте витрати є мінімальними. Через у ТОВ «Хаумайн» збільшиться потік клієнтів, можуть налагодитись нові довгострокові контракти, проте з мінімальними затратами для підприємства.

Всі вищеописані 8 послуг можна розділити на 3 види діяльності, які вказано в статуті – рис.3.1:

1. Ремонт і обслуговування комп'ютерної техніки
2. Робота з інформацією
3. Розробка програмних продуктів.

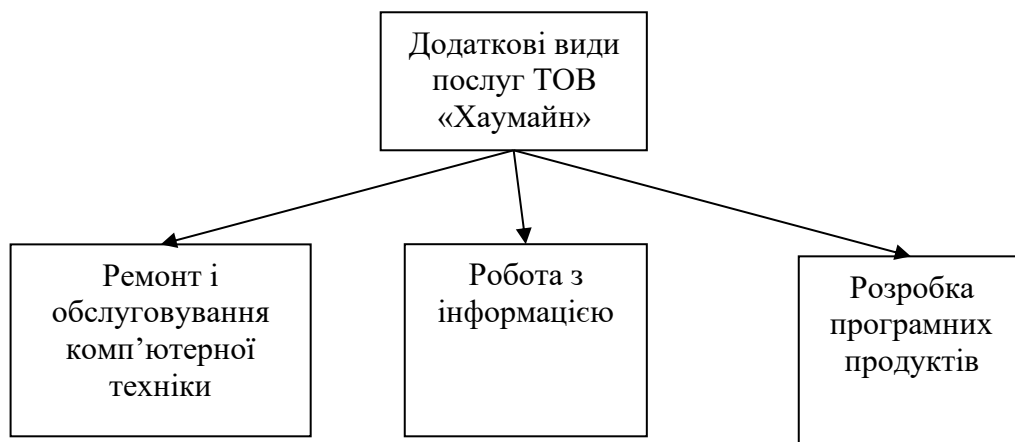


Рис.3.1. Розширення діяльності ТОВ «Хаумайн» шляхом додаткових послуг
(розробка автора)

Отже, нові послуги ТОВ «Хаумайн» можуть принести позитивні зрушення у діяльність підприємства: підвищать ступінь розвитку, підвищать ступінь ефективності роботи та розширять сферу послуг.

3.3 Створення ефективної системи витрат часу менеджерів ТОВ «Хаумайн» на складання бізнес-плану

Процес бізнес-планування є важливою стратегічною дією для підприємства, що потребує багато зусиль та часу, саме тому менеджер має вміти чітко розподілити свій час, сили та обов'язки між співробітниками.

Процес бізнес-планування має під собою 4 етапи (рис. 3.2): підготовчий, етап розробки, просування та реалізація бізнес-плану.



Рис. 3.2 Етапи бізнес-планування ТОВ «Хаумайн» (розробка автора)

Кожен з вище зазначених етапів потребує ефективних управлінських рішень для злагодженої роботи всього колективу.

Для цього пропонується створити на підприємстві ТОВ «Хаумайн» систему делегування обов'язків для менеджерів. Адже, підприємство має у собі двох директорів, які мають вміти розподіляти між собою обов'язки і в разі необхідності делегувати їх.

Делегування повноважень в управлінні - передача повноважень співробітнику, який повністю бере на себе відповідальність за їх реалізацію. Спосіб розподілу між завданнями співробітників компанії, виконання кожної з яких досягне поставленої мети.

Використання делегування найбільш типово для середнього і вищого керівництва. Це дозволяє звільняти робочий час від багатьох поточних справ і дозволяє вирішувати глобальні, найскладніші проблеми.

Делегування влади відбувається не тільки на офіційному, але і в основному на напівофіційною пропагандою або навіть неофіційною основою й передбачає наявність сприятливого морального і психологічного клімату в команді й взаємна довіра.

Процес делегування починається з класифікації проблем, що стоять перед організацією або підрозділом, складання списку повноважень, які можуть бути дійсно делеговані, переваг і ризиків, пов'язаних з цим, характеру, здібностей і моральних якостей підлеглих.

З точки зору необхідності контролю, делеговані проблеми можна розділити на наступні типи, що вимагають: постійного моніторингу їх результатів; Нормальний контроль і не допускають відхилення від запропонованих дій. У передостанньому випадку делегати делегуються вибірково, і в останньому випадку вони не делегуються взагалі.

Зазвичай делегуються такі типи повноважень:

1. рішення часткових, вузькоспеціалізованих завдань;
2. здійснення підготовчої роботи;
3. присутність на різних заходах інформативного характеру, презентація з повідомленнями, обмін досвідом.

Водночас час вони ні за яких обставин не делеговані:

- розв'язання проблем, пов'язаних з розробкою загальної політики організації або підрозділу, а також особливо важливих і термінових, які передбачають дії в ситуаціях критичних ситуацій або високих ризиків;
- загальне керівництво;
- розгляд конфіденційних завдань, питань, пов'язаних із заохоченням і покаранням співробітників [42].

Проте, керівники не виконують всю роботу на підприємстві. Для оцінки затрат часу керівників під час роботи проведемо фотографію робочого дня.

Фотографія робочого часу дає велику кількість цифрових даних, що характеризують час, який витрачається на різні види робіт і втрати. Багато з цих витрат повторюються.

Визначимо частку видів роботи керівника відділу в загальному бюджеті робочого часу (рис. 3.3).

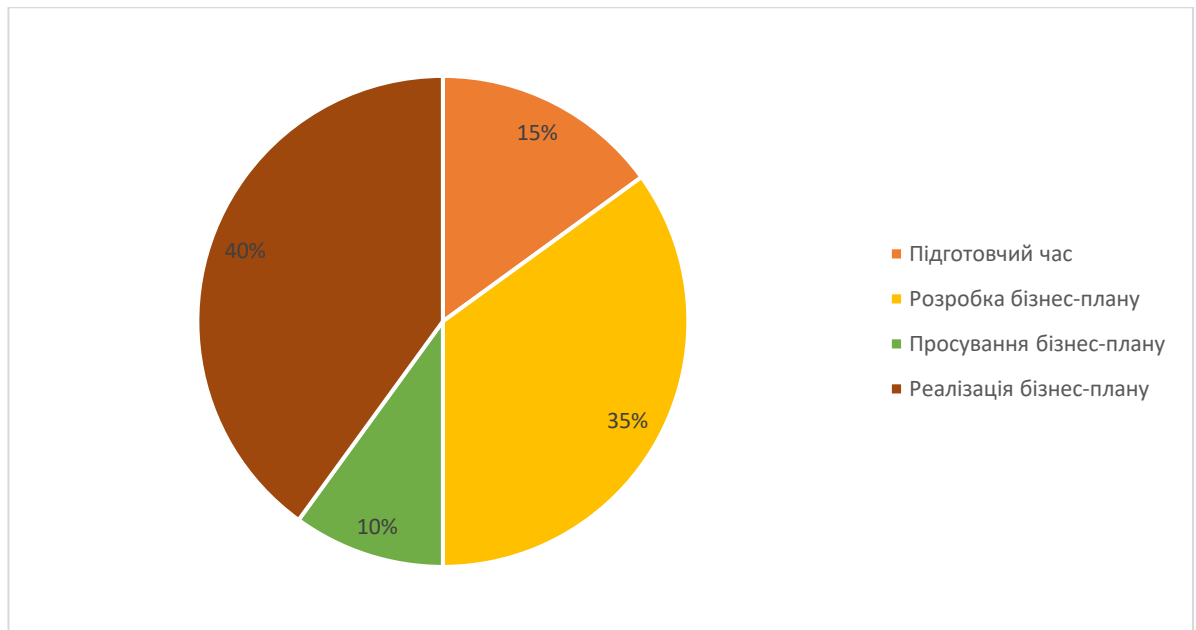


Рис. 3.3 Частка видів робіт в загальному бюджеті робочого часу керівників ТОВ «Хаумайн» на бізнес-планування (розроблено на основі даних підприємства)

Робочий час менеджера: 15% - підготовчий етап, 35% - розробка бізнес-плану, 10% - просування бізнес-плану, 40% - реалізація.

Визначимо частку робіт в загальному бюджеті на час підготовки бізнес-плану (рис. 3.4):

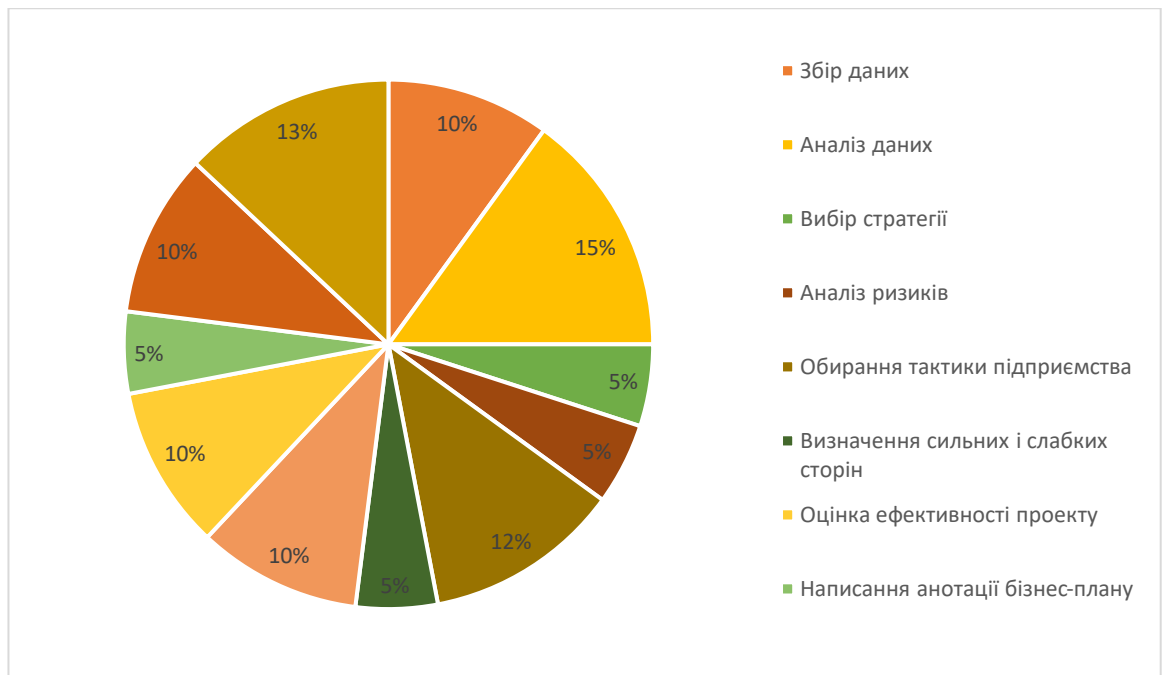


Рис 3.4 Частка видів робіт в загальному бюджеті часу підготовки бізнес-плану ТОВ «Хаумайн» (розробка автора)

Велику частину часу витрачають на аналіз даних 15%, на роботу з презентацією доводиться 13%, для обирання тактики - 12%, збір даних, складання конкурентного профілю, оцінку еистіості та підготовку документу бізнес-плану - 10%. Така ситуація з розподілом робочого часу під час бізнес-планування є доволі неефективною, адже такі позиції, як створення презентації та обирання тактики забирають в сумі 25% всього часу, а за правильного виконання можуть знизитись до 10%. Також великі затрати часу йдуть на збір даних (10%), які можуть постійно знаходитись в одному місці та бути у постійному контролі і як наслідок позиція знизить витрати часу на 4-6%.

За правильного використання часу бізнес-план може створюватись швидше чи витрачатись час на проведення додаткових досліджень та аналізів. Тому, за дослідженням (діаграма на рис. 3) ми бачимо, що в структурі управління ТОВ «Хаумайн» є потреба в залученні допомоги зі сторони бухгалтера, а також своїх стажистів для пришвидшення процесів бізнес-планування.

Для створення ефективної та всім зрозумілої системи бізнес-планування пропонується скласти поетапний процес складання бізнес-планів (Додаток А), де буде чітко прописані потрібні роботи, їх виконавці, а час на виконання робіт, для

підвищення ефективності роботи підприємства, мінімізацію затрат часу на однотипні питання керівникам та надання співробітникам шансу завчасно продумувати/підготовлювати роботу наперед.

Також, пропонується створити готові бланки для основних документів, які не потребують змін у своїй структурі, таких як:

1. Титульна сторінка бізнес-плану (Додаток Б)
2. Зміст бізнес-плану (Додаток В)
3. Календарний план виконання завдань (Додаток Г)
4. Корпоративна презентація бізнес-плану (Додаток Д).

Завдяки цим діям ТОВ «Хаумайн» отримає заготовлені документи, управлінці зменшать кількість питань з приводу оформлення, а співробітники будуть почуватись спокійно і визначено.

Отже, для зменшення затрат часу менеджерів ТОВ «Хаумайн» на підготовку бізнес-планів пропонується оптимізувати час управлінців попередньо провівши фотографію робочого дня. Надалі створити документ, що описує всі етапи підготовки бізнес-плану разом з їх виконавцями та часом на виконання. А для зменшення кількості однотипних питань та економії часу співробітників на кожному бізнес-плануванні створити шаблони основних документів, які не змінюють свою структуру.

ВИСНОВКИ

Бізнес-планування незамінний процес у житті будь-якої компанії, адже є основою розробки та детального опису дій для певного проєкту підприємства. Підприємство може мати не один бізнес-план одночасно і кожен з цих бізнес-планів будуть мати різну мету за собою.

Структура бізнес-планів може відрізнятись, проте існує взаємоприйнята структура бізнес-плану в яку входять такі розділи як:

- 1.Резюме
- 2.Основна інформація підприємства
- 3.Опис продукту
- 4.Патенти, товарні знаки, інші права власності
- 5.Стратегія зростання фірми
- 6.Дослідження ринку
- 7.Маркетинговий план
- 8.Виробничий план
- 9.Організаційний план
- 10.Оцінка ризиків
- 11.Фінансовий план
- 12.Додатки

У роботі було досліджено ТОВ «Хаумайн», що є приватним підприємством, що розташовано у місті Київ, у Деснянському районі. Предметом підприємства є діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням, що включає керування й експлуатацію комп'ютерних систем клієнтів та/або засобів оброблення даних таким чином, щоб вони функціонували в рамках інформаційної системи клієнта.

Аналіз фінансово-економічний стану підприємства показав позитивну динаміку, що свідчить про потенціал фірми до росту та ведення ефективної діяльності. Зокрема, рентабельність досліджуваного підприємства, як інтегральний показник його ефективності, знаходиться у постійному рості у період 2018 – 2019 років, так:

- Коефіцієнт рентабельності активів зріс на 1%, що свідчить про збільшення рівня прибутку;
- Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зріс на 8%, що свідчить про зростання рівня прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство;
- Коефіцієнт рентабельності діяльності зріс на 79%, що свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства;
- Коефіцієнт рентабельності продукції зріс на 53%, що свідчить про зростання ефективності реалізації продукції підприємства.

ТОВ «Хаумайн» не має окремого фізичного документу «Бізнес-план», проте має багато окремих документів поєднавши, які утворюються нариси бізнес-планування.

ТОВ «Хаумайн» - є молодим підприємством, що швидко зростає і постійно розвивається. Щоб бути конкурентним, воно має розширяти спектр своїх послуг та удосконалювати систему прийняття управлінських рішень.

В результаті цього дослідження було доведено, що для ТОВ "Хаумайн" найефективнішим інструментом є бізнес-планування, яке стимулюватиме створення його гнучкої та легкоадаптивної до зовнішніх змін організаційно-економічної моделі.

Зокрема, практичною рекомендацією для покращення роботи підприємства в поточному часі було запропоновано:

1. Ремонт та обслуговування не гарантійних комп'ютерів та периферійних пристроїв;
2. Модернізація;
3. Налаштування програмного забезпечення та встановлення;
4. Друк на лазерному принтері (монохромний);
5. Видрук цифрових фотографій та кольорових матеріалів;
6. Розробка вебсайтів;
7. Написання простих програмних продуктів;

8. Безкоштовна допомога з придбанням комп'ютерів, периферійних пристроїв та іншого складного ІТ-обладнання.

Завдяки розширенню спектру послуг зросте зацікавленість клієнтів, в тому числі і потенційних у підприємстві, а також зросте показник інноваційності ТОВ «Хаумайн».

Також пропонується постійне складання бізнес-планів для належного стратегічного планування та оцінки підприємства. Тим більш, без процесу бізнес-планування ТОВ «Хаумайн» може пропустити важливі аспекти розвитку та можливих ризиків підприємства, що у перспективі може привести до найбільш негативних наслідків, тобто банкрутства. Також, бізнес-план є основою бізнес-пропозиції на переговорах з майбутніми партнерами і відіграє важливу роль у підборі основного персоналу підприємства.

Управлінці ТОВ «Хаумайн» мають велике навантаження під час планування, тому важливим аспектом є розділення обов'язків між собою та іншими членами команди. Що надасть більше часу на прийняття важливих управлінських рішень та додаткових аналізів.

У роботі була запропонована система складання бізнес-плану з усіма його етапами, їх виконавцями та часом виконання кожної дії. Що створить атмосферу визначеності та спокою, підвищить внутрішній клімат компанії у позитивну сторону та стане фундаментом досягнення цілей підприємства.

Не зважаючи на відсутність належного бізнес-планування, а також відсутність великої кількості фінансових даних у відкритому доступі, аналіз фінансових показників показав, що ТОВ «Хаумайн» є підприємством, що швидко зростає. Впровадження бізнес-планування та належного розподілу часу менеджерів принесе за собою комфорт та визначеність колективу, а також підвищення фінансових показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: Монографія / Іванова В.В., Сидоренко-Мельник І.М., Фастовець А.А., Юрко І.В. / За ред. А.А. Фастовець. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. – 157 с.
2. Алексеєва М.М. Планування діяльності фірми: навч.метод. посібник / М.М. Алексеєва. — К.: Фінанси і статистика, 2011. — 248 с.
3. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проєкту / Ю. Смаковська // Формування ринкової економіки в Україні. — 2009. — №19. — С. 434—438.
4. Барроу П. Бизнес-план, который работает / Пол Барроу; пер. С англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 288 с.
5. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева [5\$е изд., перераб. И доп.]. — М.: ИНФРАМ, 2007. — 495 с.
6. Лосев В.А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей / В.А. Лосев. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2011. — 208 с.
7. Экономика торгового предприятия: Торговое дело / Под ред. Л.А. Брагина. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 314 с.
8. Рябых Д. Бизнес-планирование на компьютере / Д. Рябых, Е. Захарова. — СПб: Питер, 2009. — 240 с.
9. Прохорова Т.П., Притиченко Т.І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства / Т.П. Прохорова, Т.І. Притиченко // Вісник НТУ «ХП». — 2014. — № 34. — С. 31.
10. Аллен Джон В. Свободного предпринимательства / Джон В. Аллен, Дзвид Дж. Армстпронг, Лоуренс С. Уолкен. — К. : УкрНИИНТИ. — 1999. — 24 с
11. Арсеенко А. Підприємництво і підприємці / А. Арсеенко // Урядовий кур'єр. — 2004. — 20 січня № 1(24). — С. 6.

12. Джелла А. Н. Стратегічне планування діяльності підприємства / А. Н. Джелла // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – К.: Національна академія управління, 2010. – С. 23-26.
13. Литвиненко С. Л. Комплекс бізнес-планування вантажних авіакомпаній / С. Л. Литвиненко // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – К.: Національна академія управління, 2011. – Вип. 2 (116). – С. 89-95.
14. Теоретико-методологічні основи бізнес-планування у вітчизняних вантажних авіакомпаніях: Монографія / за заг. Ред. О.В. Мартякової. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – 118 с.
15. Бизнес-план развития производства предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.siora.ru>.
16. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.unido.ru](http://www.unido.ru).
17. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml>.
18. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau/ua/doc/?code=v0290665-06>.
19. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проєктів : Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau/ua/doc/?uid=1041.39798.0>.
20. Бізнес-планування: [навч. Посіб.] / Т.Г. Васильців [та ін.]. – К.: Знання, 2013. – 173 с.
21. Планування діяльності підприємства: [опорний конспект лекцій] / Н.Г. Грядунов [та ін.]. – Дніпропетровськ: НметАУ, 2009. – 56 с.
22. Бекетова О.Н. Бизнес-планирование / О.Н. Бекетова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.konspekt.biz/index.php?text=31227>.

23. Солнцева Е.В. Система бизнес-планирования инновационной деятельности предприятия: автореф. Дис. ... канд. Экон. Наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Е.В. Солнцева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/sistema-biznes-planirovaniyainnovatsionnoi-deyatelnosti-predpriyatiya>.
24. Гайдарь Е. Концепция совершенствования системы бизнес-планирования на предприятии / Е. Гайдарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Mure/2007_10/12.pdf.
25. Бізнес-планування : навч. Посіб. / Т. Є. Андреева та ін.. Харків : Мезіна В. В. [вид.], 2018. 128 с.
26. Ганечко І. Г., Ситник І. С. Бізнес-план: особливості розробки та впровадження в умовах невизначеності. Молодий вчений. 2019. № 9(1). С. 191-194.
27. Козирєва О. В., Іванов М. Є. Теоретичні аспекти управління проєктними ризиками в ІТ-компаніях. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 420–425.
28. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування : навч.-метод. Посіб. Херсон : Стар, 2017. 222 с.
29. Свідерський В. П., Матвеєнко М. М. Бізнес-планування в сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 174-179.
30. Філяк М., Завадовська Ю. Бізнес-планування у малому кооперативному підприємстві : зб. Док. Л. : Часопис, 2013. 64 с
31. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42128968/
32. Sabbaghi A., Vaidyanathan G. SWOT Analysis and Theory of Constraint in Information Technology Projects : Information system education journal. April 13, 2004. Volume 2, Number 23
33. D. Gheorghita CĂPRĂRESCU. The swot analysis between myth and reality. Knowledge horizons 2013. Volume 5, number 1

34. Муллабаев Р. Ю., Анализ работы пяти сил конкуренции портера в туризме, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://interactive-plus.ru/e-articles/225/Action225-13174.pdf>
35. Титов А.Б. Организационно-экономический механизм управления инновационной деятельностью предприятия / А.Б. Титов, О.В. Машевская // Вопросы экономики и права. – 2016. – № 1. – С. 110–114.
36. Полозова Т. В., Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету с.126-131
37. Мешкова Я. С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в організації /Курсова робота, 2019
38. Кузьмін О.Є. Динаміка взаємодії керівника з підлеглим та фактори, які впливають на неї / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” :Менеджмент та підприємництво в Україні і етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2004. – № 517.
39. Ritch Macefield. Usability Studies and the Hawthorne Effect / R. Macefield // Staffordshire University, May 2007
40. Vinay C. G. Motivation in the workplace to improve the employee performance, -2014 -№2(6)
41. Базалійська Н. П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. –Хмельницьк: Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова, 2016 – №2
42. Вачугова Д.Д., Основы менеджмента., -2005. -М.: Вища школа. -с.376
43. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. Посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
44. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. Посіб. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.
45. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л., Бізнес-планування : навч. Посібник

46. Vinay C. G. Motivation in the workplace to improve the employee performance, -2014 -№2(6)
47. Ritch Macefield. Usability Studies and the Hawthorne Effect / R. Macefield // Staffordshire University, May 2007
48. Douglas McGregor The human side of enterprise - New York : McGraw-Hill, 1960.-246с
49. Scigliano Dino., Bohler Heymo. Marketing-Management. — Stutt. : Kohlhammer, 2005. — 205 S.
50. Щербань В.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник. — К.: ЦНЛ, 2006.
51. Mahmood Ali, Lloyd Miller. ERP System Implementation in Large Enterprises, 2017
52. Власенко Т.Ю., Луценко І.Ю. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. Young Scientist 1, 2019
53. Frese, M., Krauss, S.I., Keith, N., Escher, S., Grabarkiewicz, R., Luneng, S.T., Heers, C., Unger, J., Friedrich, C., 2007. Business owners' action planning and its relationship to business success in three African countries. Journal of Applied Psychology 92 (6)
54. Mintzberg, H., 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. The Free Press, New York, NY.
55. Ackelsberg, R., Arlow, P., 1985. Small businesses do plan and it pays off. Long Range Planning 18 (5)
56. Forbes, D.P., 2007. Reconsidering the strategic implications of decision comprehensiveness. Academy of Management Review 32
57. Honig, B., Karlsson, T., 2004. Institutional forces and the written business plan. Journal of Management 30 (1)
58. 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)

59. Ігнат'єва І.А. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу) / А. Ігнат'єва, О.М. Паливода, Р.В. Янковий // К.КНУТД, 2014
60. Douglas McGregor The human side of enterprise - New York : McGraw-Hill, 1960
61. Vinay C. G. Motivation in the workplace to improve the employee performance, -2014 -№2(6)
62. Ritch Macefield. Usability Studies and the Hawthorne Effect / R. Macefield // Staffordshire University, May 2007
63. Новак О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства через реалізацію кадрового потенціалу / О. В. Новак // Вісник. – К., 2007. – №1 (38).
64. Бізнес-план «Ультра Стар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://deppotbiz.nethouse.ru/static/doc/0000/0000/0203/203158.egb8lmsill.pdf>
65. Назва видів економічної діяльності та пояснення до них [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/62/KVED10_62_03.html

ДОДАТКИ

Додаток А

Процес бізнес-планування ТОВ «Хаумайн» (розробка автора)

| Етап | Завдання | Відповідальний | Основні програми виконання | Канали комунікації | Час на виконання |
|-----------------------|--|---|----------------------------|--|------------------|
| Підготовчий | Розробка мети бізнес-планування | Директор 1, Директор 2 | Microsoft Word | Telegram e-mail, Viber Outlook Trello зустрічі наради Zoom Skype | 1 тиждень |
| | Визначення видів і джерел інформації | | Microsoft Word | | |
| | Оцінка загального стану підприємства | Директор 1, Директор 2, Бухгалтер | Microsoft Word, Excel | | |
| Розробка бізнес-плану | Збір фінансових даних | Бухгалтер, Стажер 1 | Microsoft Word, Excel | | 2 дні |
| | Збір маркетингових даних | Директор 1, Стажер 1 | Microsoft Word, Excel | | |
| | Збір виробничих даних | Директор 2, Стажер 2 | Microsoft Word, Excel | | |
| | Аналіз фінансових даних | Бухгалтер, Стажер 1 | Microsoft Word, Excel | | 1 тиждень |
| | Аналіз маркетингу компанії | Директор 1, Стажер 1 | Microsoft Word, Excel | | |
| | Аналіз виробничих можливостей | Директор 2, Стажер 2 | Microsoft Word, Excel | | |
| | Аналіз ризиків підприємства та варіантів їх зниження | Директор 1, Директор 2 | Microsoft Word, Excel | | |
| | Аналіз стратегічних планів | Стажер 1, Стажер 2 | Microsoft Word, Excel | | |
| | Аналіз стратегічних альтернатив | Директор 1, Директор 2 | Microsoft Word, Excel | | |

| | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--|-----------|
| | Вибір стратегії | Директор 1, Директор 2 | Microsoft Word, Excel | | 2 дні |
| | Обирання тактики підприємства | Директор 1, Директор 2 | Microsoft Word, Excel | | |
| | Визначення сильних і слабких сторін | Стажер 1, Стажер 2 | Microsoft Word, Excel | | 1 тиждень |
| | Складання конкурентного профілю | Стажер 1, Стажер 2 | Microsoft Word, Excel | | |
| | Оцінка ефективності проєкту | Бухгалтер | Microsoft Word, Excel | | |
| | Написання анотації бізнес-плану | Стажер 1, Стажер 2 | Microsoft Word | | 1 тиждень |
| | Підготовка документу бізнес-плану | Стажер 1, Стажер 2 | Microsoft Word | | |
| | Підготовка презентації бізнес-плану | Стажер 1, Стажер 2 | Microsoft Word | | |
| Просування бізнес-плану | Презентація бізнес-плану | Директор 1 | Microsoft PowerPoint | | |
| | Участь у переговорах | Директор 1 | | | |
| Реалізація | Ухвалення рішень | Директор 1, Директор 2 | | | |
| | Реалізація проєкту | Вся команда | | | |

БІЗНЕС-ПЛАН
ТОВ «ХАУМАЙН»

м.Київ, Деснянський район, вул.. Милославська, будинок 31-В

КИЇВ-2020

ЗМІСТ

1. Резюме
2. Основна інформація ТОВ «Хаумайн»
3. Опис продукту ТОВ «Хаумайн»
4. Патенти, товарні знаки, інші права власності
5. Стратегія зростання фірми
6. Дослідження ринку
7. Маркетинговий план
8. Виробничий план
9. Організаційний план
10. Оцінка ризиків
11. Фінансовий план
12. Додатки

ДОДАТОК Г

Календарний план виконання завдань

| № | Зміст етапу | Період реалізації, номер тижня з початку виконання робіт | | | | | Вартість етапу, грн |
|--------------|-------------|--|---|---|-----|---|---------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | ... | n | |
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| n | | | | | | | |
| Всього, грн: | | | | | | | |

ДОДАТОК Д

Корпоративна презентація бізнес-плану

| | | |
|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| БІЗНЕС-ПЛАН ТОВ «ХАУМАЙН» 2020 | Зміст 1. Основна інформація ТОВ «Хаумайн» 2. Опис продукту ТОВ «Хаумайн» 3. Патенти, товарні знаки, інші права власності 4. Стратегія зростання фірми 5. Аналіз ринку 6. Маркетинговий план 7. Виробничий план 8. Організаційний план 9. Оцінка ризиків 10. Фінансовий план | ТОВ «Хаумайн» Загальна інформація |
| Продукт ТОВ «Хаумайн» | Патенти, товарні знаки, інші права власності | Стратегія зростання фірми |
| Дослідження ринку | Маркетинговий план | Виробничий план |
| Організаційний план | Оцінка ризиків | Фінансовий план |