

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-план, як інструмент розвитку підприємницької
діяльності»

Викона(в/ла): студент(ка) 4-го року
навчання,

спеціальності 073 Менеджмент

Миськів П.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Ігнат'єва І. А.

(прізвище та ініціали)

доктор економічних наук, професор

Рецензент Павлов В. М. _____

(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« ____ » _____ 20 ____ р.

Київ – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЇВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ К. В. Пічик

« _____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Миськів Поліна Сергіївна

1. Тема роботи – «Бізнес-план, як інструмент розвитку підприємницької діяльності»

Науковий керівник роботи: Ігнат'єва Ірина Анатоліївна д. е. н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.

2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.

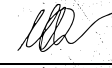
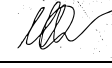
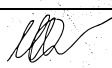
3. Вихідні дані до роботи: теоретичні положення економіки, теорії економічного прогнозування, планування, теорії управління, теорії фірми. У процесі дослідження застосовувалися також методи аналізу і синтезу, нормативний, балансовий, методи економічного прогнозування.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): привести сутнісну характеристику бізнес-планування

підприємницької діяльності; окреслити функції і цілі бізнес-планування в сучасному управлінні; надати загальну методологію розробки бізнес-плану; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЮА МЕЙД»; провести оцінку бізнес середовища ТОВ «ЮА МЕЙД»; вивчити особливості використання бізнес планування в ТОВ «ЮА МЕЙД» та перспективи підприємницької діяльності; визначити напрями удосконалення планування підприємницької діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД» через методологію бізнес планування; розробити шляхи удосконалення інструментів фінансового обґрунтування при планування підприємницької діяльності; оцінити ефективність впровадження методології бізнес планування в практику підприємницької діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 10 рисунків, 14 таблиць, 7 формул, 1 додаток.

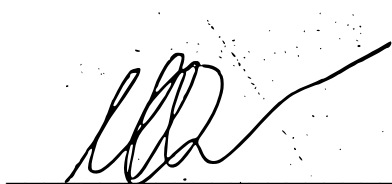
ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайм- лення наукового керівника	Підпис наукового керівника	При- міт-ки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	04.10.22		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	15.11.23		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	27.12.22		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	25.01.23		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	15.02.23		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		20.02.23		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		29.03.23		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		20.04.23		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	10.05.23		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	10.05.23		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	15.05.23		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	15.05.23		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «27» грудня 2022 р.

Науковий керівник

Ігнатська І. А.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized initials and a surname, written above a horizontal line.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи

Миськів П. С.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized initials and a surname, written above a horizontal line.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Зміст

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти бізнес планування підприємницької діяльності в сучасних умовах.....	10
1.1 Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності	10
1.2 Функції і цілі бізнес-планування в сучасному управлінні.....	14
1.3 Загальна методологія розробки бізнес-плану	19
РОЗДІЛ 2 Аналіз бізнес планування в підприємницькій діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД».....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЮА МЕЙД»	29
2.2 Оцінка бізнес середовища ТОВ «ЮА МЕЙД»	37
2.3 Особливості використання бізнес планування в ТОВ «ЮА МЕЙД» та перспективи підприємницької діяльності	44
РОЗДІЛ 3 Розробка бізнес плану ТОВ «ЮА МЕЙД», як інструменту розвитку підприємницької діяльності.....	49
3.1 Напрями удосконалення планування підприємницької діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД» через методологію бізнес планування.....	49
3.2 Удосконалення інструментів фінансового обґрунтування при планування підприємницької діяльності.....	54
3.3 Оцінка ефективності впровадження методології бізнес планування в практику підприємницької діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД»	57
Висновок	58
Список літератури.....	70
ДОДАТОК	75

ВСТУП

Актуальність. У ринковій системі господарювання кожне підприємство повинно мати детально підготовлений план, щоб працювати прибутково. Досвід підприємництва показує, що планування діяльності стає все важливішим через швидкі зміни в середовищі. Чим більш непередбачуване та динамічне середовище, тим більше потрібно порядку на підприємстві, звертаючи увагу на розробку стратегій і оперативних дій для їх реалізації. Відсутність чіткого плану свідчить про незадовільне управління підприємством. Успіх підприємницького проекту неможливий без чіткого уявлення про перспективи діяльності, надійних орієнтирів та реального плану господарювання.

Планування є початковим етапом виробничої діяльності будь-якого суб'єкта підприємництва. У порівнянні з минулим, сучасні підприємці виявляють більший інтерес до свого бізнесу та підприємства. Вони повинні знати сильні та слабкі сторони своєї фірми та вміти спланувати її роботу. Особливу роль у цьому відіграє бізнес-план, який є ключовим фактором підприємницького успіху. Він дозволяє підприємцю визначити оптимальну послідовність дій та необхідні витрати для отримання очікуваного прибутку. Будь-яка підприємницька ідея породжує багато запитань, і бізнес-план складається для знаходження відповідей на них, включаючи ідентифікацію споживачів, оцінку ринку, потрібні фінансові ресурси та економічну обґрунтованість проекту.

Бізнес-план – це не проста формальність, а життєва необхідність фінансового благополуччя підприємства. Існує безліч методик і комп'ютерних програм зі складання бізнес-плану.

Теоретичне дослідження. Проблема розвитку та визначення шляхів поліпшення бізнес-планування присвячені наукові роботи багатьох вчених і фахівців. Різні аспекти розвитку методів планування досліджували П.С.

Берегівський, Ю.Є. Губені, Н.І. Михайлюк, В.І. Дробот, А.П. Кисельов, А.В. Лісененко, В.О. Сизоненко, З.С. Варналій, К.М. Петров, Разу М. Л., Воропаєв В. І., Якутин Ю. В., Дмитренко Г. А., Зігель Е. С., Мескон М. Х.

Метою даної роботи є удосконалення системи підприємницької діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД» на основі моделі бізнес-планування.

Для досягнення мети в роботі поставлені і вирішені наступні завдання:

- привести сутнісну характеристику бізнес-планування підприємницької діяльності;
- окреслити функції і цілі бізнес-планування в сучасному управлінні;
- надати загальну методологію розробки бізнес-плану;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЮА МЕЙД»;
- провести оцінку бізнес середовища ТОВ «ЮА МЕЙД»;
- вивчити особливості використання бізнес планування в ТОВ «ЮА МЕЙД» та перспективи підприємницької діяльності;
- визначити напрями удосконалення планування підприємницької діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД» через методологію бізнес планування;
- розробити шляхи удосконалення інструментів фінансового обґрунтування при планування підприємницької діяльності;
- оцінити ефективність впровадження методології бізнес планування в практику підприємницької діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД».

Предметом дослідження є теоретико методичні засади удосконалення систем підприємницької діяльності на основі методичних інструментів бізнес-планування.

Об'єктом дослідження є процеси підприємницької діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД».

Методологічна основа дослідження. Методологічною основою дослідження є теоретичні положення економіки, теорії економічного прогнозування, планування, теорії управління, теорії фірми. У процесі дослідження застосовувалися також методи аналізу і синтезу, нормативний, балансовий, методи економічного прогнозування.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що запропонований економічно ефективний проект для організації діяльності.

Практична значимість. Практична значимість роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані при організації бізнесу.

Структура роботи. Робота складається з вступу, основної частини, висновків та списку літератури.

РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти бізнес планування підприємницької діяльності в сучасних умовах

1.1 Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності

У сучасних умовах ринкових трансформацій, коли особливо зростає роль конкурентоспроможності підприємства на фоні конкурентного змагання між підприємствами, постає забезпечення збільшення рівня ефективності планування. За рахунок використання інструментів планування сучасні підприємства можуть більш раціонально функціонувати у ринковому середовищі, планування допомагає приймати правильні адміністративні рішення, примножує ймовірність досягнення омріяного успіху

Ринкова економіка вимагає детального дослідження умов діяльності, застосування нових методів та обґрунтування планових завдань. Система планування повинна бути життєздатною та гнучкою відносно внутрішніх і зовнішніх умов ринкової системи, легко піддаватися до ринкових змін та своєчасно передбачати та вирішувати нові проблеми та цілі.

Система планування в новітніх умовах є основою будови господарської діяльності та ринкового управління підприємством, передбачає своєчасне розроблення та прийняття життєво важливих для нього рішень. Чим вищий рівень невизначеності, що породжується нестабільністю, тим більш ваговою є роль планування.

Планування є необхідним елементом управління створенням, функціонуванням та розвитком кожного підприємства, оскільки воно дозволяє передбачити економічні характеристики та параметри господарювання, узгодити місію, цілі, стратегію та тактику розвитку, а також визначити ресурсний потенціал та можливості його реалізації.

Планування включає формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів та шляхів досягнення, зменшуючи рівень невизначеності в

підприємницькій діяльності та забезпечуючи життєздатність бізнесу. Згідно з теорією систем, система планування може розглядатися як множина суб'єктів планування та процесів обробки інформації, взаємозв'язки між якими визначають цілеорієнтовану природу планування.

Згідно з дослідженнями Грядунова Н.Г. і Пахлова О.В., система планування включає різноманітні структурні елементи, що забезпечують організацію планової діяльності та отримання її результатів у формі різних типів планів та показників. [2, с. 5].

Однак, деякі думки вказують на те, що це визначення не вичерпно охоплює сутність даного поняття. Княжеченко В.В. пропонує таке визначення: система планування - це зв'язана між собою сукупність процесів планування, спрямованих на досягнення цілей, з додатковим виконанням призначень контрольних дій [3, с. 23].

Таке формулювання є більш повним, оскільки включає в себе не тільки планування як процес, а й доповнює його елементами контролю.

Мета планування полягає у створенні та впровадженні системно зформованого плану господарської діяльності підприємства, націленого на задоволення попиту споживачів і досягнення стабільного прибутку протягом тривалого періоду.

Важливим кроком є визначення основних завдань цієї системи, які включають планово-розрахункові (прорахунок потреби, визначення виробничих потужностей), інформаційно-довідкові (розробка довідників. Планів, формування архіву документів) та функціональні завдання (формування та оптимізація планових документів).

В основу окреслення змістовних показників плану покладено принципи планування [7, с.13].

Вперше загальні принципи планування були сформульовані А. Файолем, який в основу планування поклав: єдність, безперервність, гнучкість та точність [8, с.32]

Для реалізації розглянутих принципів внутрішньо-фірмового планування у господарській діяльності сучасного підприємства доцільним є:

- наявність відділу планування з окресленими правами та обов'язками;
- наявність технології планування, з узгодженими процедурами і правилами планової діяльності та налагодженими комунікаціями [9, с. 7].

У сучасній українській науці і практиці планування, крім розглянутих класичних вимог, широко популярність мають загальноекономічні принципи: системності, оптимальності, збалансованості, конкретності, цілеспрямованості, комплексності, ефективності, науковості, пріоритетності та ін. [8, с.34].

Після розгляду основних принципів роботи системи планування на підприємстві, зазначимо, що вона складається з планів, які мають комплексний характер і включають такі елементи:

- стратегічний, або генеральний план підприємства;
- загальні плани підприємства, які формуються для втілення стратегічного плану та визначають основні напрями розвитку організації (у тому числі план обсягу продажу, план оновлення продукції, план інвестицій);
- Поточні плани на рік, які охоплюють найближчий період (у тому числі план виробництва, план матеріально-технічного забезпечення, план праці та персоналу);
- оперативно-календарні плани підрозділів, що узгоджують їх роботу в просторі та в часовому аспекті;
- програмні продукти та проекти [6, с.8].

На думку Грядунова Н.Г., узагальнена схема системи планування діяльності організації, може бути представлена як цілі, принципи, процес, методи і результат, якими є планові показники (рисунок 2) [2, с. 9].

Реалізація системи планування на підприємстві проходить за етапами, наведеними на рисунку 1.1 [5, с. 9].

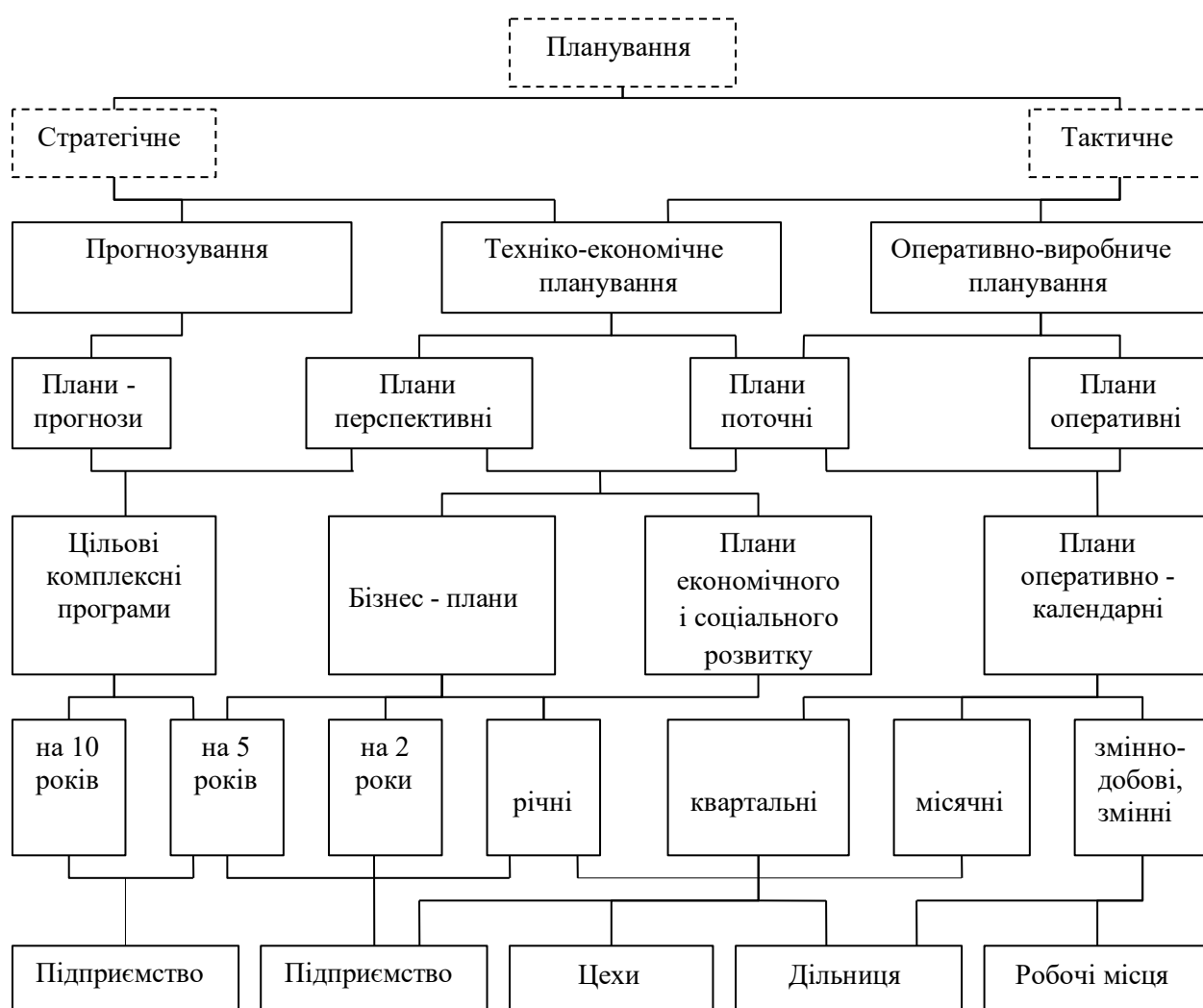


Рис. 1.1 – Класифікація видів планів підприємства та їх взаємозв'язок

Відмінністю бізнес-плану від інших планових документів суб'єкта підприємницької діяльності є його застосування для наступних цілей: планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту, планування окремих напрямків або створення стратегічного підрозділу суб'єкта бізнесу, обґрунтування перспектив розвитку підприємницької діяльності.

Основними причинами, які вимагають системного застосування бізнес-планування, є наступне [1, с. 92-93; 3, с. 150; 5, с. 104; 7]:

1. Бізнес-план дає можливість об'єктивно, критично та неупереджено оцінити перспективи зростання бізнесу, виявити його сильні та слабкі

сторони, діагностувати конкурентні сили та обґрунтувати ефективність змін.

2. Бізнес-план є робочим інструментом для поточного управління та контролю, дозволяє аналізувати й оцінювати успішність діяльності під час змін, своєчасно виявляти небажані відхилення та коригувати програму розвитку бізнесу. Він є цінним, оскільки узгоджена форма бізнес-пропозиції виступає як "дорожня карта" змін, де визначено черговість, масштаб та пріоритетність дій, що сприяє ефективній організації та координації роботи безпосередніх виконавців проекту.
3. Бізнес-план є засобом комунікації між адміністрацією компанії та зовнішніми контактними аудиторіями. Він стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, економить час на узгодження умов та форм співпраці, і структурує ділові контакти. Під час переговорів детально підготовлена та обґрунтована ділова пропозиція допомагає переконати потенційних інвесторів і партнерів, що компанія має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Отже, бізнес-план виконує не лише функцію залучення фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Він також дозволяє визначити нові напрямки розвитку компанії, створити систему управління бізнесом, забезпечувати комунікацію з постачальниками та клієнтами, виявляти перешкоди та зменшувати ризики підприємницької діяльності.

Відповідно, бізнес-план розробляється суб'єктом підприємницької діяльності перед створенням (для обґрунтування інвестицій та ефективності господарювання, а також для визначення розміру статутного капіталу); для планування розвитку (у разі діючого суб'єкта бізнесу); для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності або створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць.

Бізнес-план являє собою важливий документ, який включає у свою структуру системні ув'язки в часі й просторі та узгодження відповідно до

поставленої мети та наявних ресурсів для пропонованих заходів і дій, націлених на отримання економічного ефекту за рахунок виконання підприємницького проекту.

Основна ціль створення бізнес-плану полягає у формулюванні стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності (або реалізації підприємницького проекту), що забезпечує процес аналізу, оцінки, контролю та регулювання діяльності в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього оточення та внутрішнього середовища.

Особливо важливою є роль бізнес-плану у сфері діяльності малих підприємств, яка виявляється в наступних аспектах:

- 1) функціонування малого суб'єкта бізнесу, може бути використано тільки в межах окремого виду економічної діяльності;
- 2) життєвий цикл господарчої діяльності для малого суб'єкта бізнесу (реалізації бізнес-проекту) є меншим по часу, ніж у середніх чи великих підприємств.

Останній постулат передбачає, що мале підприємство в рамках господарювання або “виростає” до середнього, або змінює господарську діяльність на більш перспективні напрямки господарчої діяльності чи інші ринкові ніші. В умовах зростаючої конкуренції, зростає і потреба у спеціалістах, які володіють навичками розробки бізнес-планів для розвитку та розширення підприємницької діяльності. Вони вміють аргументувати перспективні управлінські рішення, спрямовані на поліпшення механізму розвитку суб'єкта бізнесу або при старті нових напрямків діяльності.

Планування - це процес визначення цілей, пріоритетів, засобів та методів для їх досягнення.

Основна мета планування полягає в тому, щоб встановити цілі, створити необхідні ресурси, можливості та шляхи для їх досягнення, а також передбачити можливі ризики.

Розробка бізнес-плану є складним і часомістким процесом, який вимагає значних витрат коштів і часу. Тому розпочати бізнес-планування рекомендується принаймні за півроку до початку реалізації підприємницького проекту. У процесі бізнес-планування залучаються менеджери, фінансисти, економісти, маркетологи та юристи. Ці фахівці можуть бути як внутрішніми працівниками підприємства з великим професійним досвідом, так і зовнішніми консультантами та експертами.

Залучення зовнішніх фахівців дозволяє: більш реалістично оцінити підприємницьку ідею, підвищити рівень довіри інвесторів, банків та бізнес-партнерів до бізнес-плану. Однак керівник суб'єкта бізнесу та автор підприємницької ідеї обов'язково повинні брати участь у розробці бізнес-плану.

Бізнес-план є засобом управління та контролю виконання поставлених завдань. Він застосовується переважно для перевірки цільових аспектів діяльності, забезпечення зростання результативності управління суб'єктом бізнесу та розробки прогнозу діяльності. Впродовж реалізації бізнес-проекту цей документ може поліпшуватись за допомогою коригування відповідних показників.

1.2 Функції і цілі бізнес-планування в сучасному управлінні

В динамічних ринкових умовах у діяльності організацій, особливо стратегічно зорієнтованих, виникає потреба у здійсненні сучасних підприємницьких перспектив, реалізації інноваційних та інших проектів, що, у свою чергу, потребує вміння розробляти бізнес-план. Закономірність та доцільність розробки бізнес-плану на підприємстві передбачає врахування як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Такими зовнішніми чинниками можуть стати:

- заявки органів державної та місцевої влади, бюджетної організації в рамках стимулювання ведення певного виду діяльності з метою отримання відповідного оговореного соціального ефекту у вигляді створення нових робочих місць; запровадження природоохоронних технологій; тощо чи розвиток пріоритетних галузей економічної діяльності відповідних адміністративно-територіальних одиниць; при оголошеннях бізнес-конкурсів, спрямованих на розробку проектів, забезпечення можливостей організації підприємницької діяльності для безробітних, тощо.

- потреба залучення банківського кредиту для забезпечення повного або часткового фінансування перспективного проекту, в рамках чого підприємство подає до установи розроблений документ для прийняття рішення. Отже бізнес-план є ключовим документом забезпечення позикового фінансування;

- необхідність впровадження новітньої бізнес-ідеї до перспективних інвесторів, в рамках чого саме бізнес-план виступає важливим аспектом переконання доцільності надання ресурсів для реалізації проекту;

- при продажі власного бізнесу.

Внутрішні чинники розроблення бізнес-плану включають:

- 1) запуск нового бізнесу;
- 2) розширення бізнес-діяльності;;
- 3) потребу в перевірці нової бізнес-ідеї та оцінюванні потенційного впровадження та доцільності реалізації бізнес-ідеї з врахуванням фінансових втрат;
- 4) інше.

Бізнес-план виконує різні функції для суб'єкта підприємницької діяльності залежно від своїх зовнішніх і внутрішніх аспектів:

1. Зовнішня (бізнес план є необхідним аспектом взаємодії з інституціями фінансово-кредитного сектора, інвесторами, співзасновниками, партнерами по бізнесу, потенційним працівниками) стосується надання

інформації потенційного зацікавленим суб'єктам зовнішнього середовища із визначальними аспектами підприємницької ідеї.

2. Внутрішня (використання бізнес-плану як апарату управління усіма співробітниками суб'єкта підприємницької діяльності) стосується розробки механізму самоорганізації, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією бізнес-проекту.

Отже, основними цілями розробки бізнес-плану є:

1. Моделювання системи управління господарюючим суб'єктом бізнесу, будь то окремий бізнес-проект або стратегічний господарський підрозділ. Бізнес-план виступає як засіб, що допомагає зрозуміти поточну ситуацію, чітко сформулювати цілі та якісно спланувати перехідні процеси для досягнення комерційних цілей.

2. Прогнозування складнощів та ризиків, з якими може стикнутись суб'єкт бізнесу (окремий стратегічний підрозділ або реалізація конкретного підприємницького проекту).

3. Залучити позичковий капітал для створення суб'єкта бізнесу або реалізації конкретного підприємницького проекту. Бізнес-план містить фінансову інформацію про бізнес-суб'єкт, що дозволяє оцінити потребу у стартовому капіталі, планування витрат та погашення кредитів, а також рівень ризику. Бізнес-план є основою для встановлення конструктивних відносин з потенційними інвесторами, банками та іншими фінансовими установами.

4. Забезпечити комунікацію між суб'єктом підприємницької діяльності та зовнішніми інституціями його функціонування, такими як постачальники, контрагенти, покупці та потенційні працівники.

5. Сформувати управлінські звичаї адміністрації підприємства та іншого управлінського персоналу.

Таким чином, бізнес-план має наступні функції: оцінка ідеї та створення відповідної документації, обґрунтування ефективності та

прогнозування сильних і слабких сторін проекту, залучення необхідних ресурсів, керування процесом реалізації проекту

1.3 Загальна методологія розробки бізнес-плану

Для впровадження змін у роботі компанії необхідно розробляти бізнес-план, що відображає ключові аспекти майбутньої діяльності і обґрунтовує її перспективність. Ця прогнозна модель може бути представлена акціонерам для придбання акцій, інвесторам для рішення про участь у проектах або керівництву компанії для отримання чіткого уявлення про розвиток на певний період.

Бізнес-планування спрямоване на пошук нових можливостей використання ресурсного потенціалу компанії. Зміни, для яких розробляється бізнес-план, можуть включати розширення операцій, модернізацію виробництва, оновлення товарного асортименту, диверсифікацію, інноваційні проекти, M&A угоди, ребрендинг, фінансове оздоровлення та реструктуризацію бізнесу. [2, с. 44; 6, с. 50].

Застосування технологій бізнес-планування допомагає систематизувати процес управління компанією та прийняття управлінських рішень.

Бізнес-план поєднує стратегічне планування та оперативне управління, відображаючи спосіб реалізації стратегічних цілей через конкретну ділову пропозицію або проект. Якість планування змін залежить від дотримання методології розробки бізнес-планів. Робота над бізнес-планом компанії включає п'ять ключових стадій, що послідовно описують шлях перетворення інвестиційного задуму в готовий проект з фінансуванням.

Розробка бізнес-плану розпочинається з формування концепції майбутнього бізнесу, яка є описовою моделлю, що викладає потенційним інвесторам цінність запропонованого проекту.

Основне завдання концепції полягає в представленні бізнес-ідеї як можливого рішення конкретної проблеми. Експерти в галузі проектного управління рекомендують чітко і лаконічно описати наступні елементи для розкриття змісту бізнес-концепції [10, с. 99– 100]:

- Актуальну проблему, що стимулює ініціювання проекту.
- Сутність запропонованої ідеї та спосіб вирішення проблеми через унікальну пропозицію для цільових споживачів.
- Мету проекту як бажаний результат інвестування, виражений у конкретних показниках, узгоджений зі стратегією розвитку компанії та досяжний протягом визначеного періоду часу (SMART-ціль).
- Очікувані вигоди, які задовольняють інтереси зацікавлених осіб у проекті.
- Обмеження проекту, що визначають межі проектної діяльності компанії та впливають на вибір засобів реалізації інвестиційних рішень (час, бюджет, якість робіт, законодавчі норми та інше).
- Допущення проекту, які розглядаються як істинні, реальні або визначені (наприклад, курс валют, рівень інфляції, ставка за кредитом), а також ймовірні ризики, події, які можуть суттєво змінити очікувані результати проекту.

На даному етапі бізнес-планування прийнятно, що точність цифрової інформації, що міститься у бізнес-концепції, може коливатися в межах 30-40%. Концепція має на меті сформувати початкове уявлення потенційних інвесторів про перспективи та привабливість інвестицій у ділову пропозицію, а також узгодити спільне розуміння цілей, завдань та результатів між всіма учасниками проекту. По суті, концепція є першою формою документування бізнес-ідеї, а її основні положення розробляються та обґрунтовуються під час створення бізнес-плану.

На підготовчій стадії як правило формується інформаційне поле бізнес-плану, яке включає пошук, збір та обробку інформації, пов'язаної з

майбутнім бізнесом (стосовно маркетингових аспектів діяльності, господарчо-виробничих основ господарювання, фінансової складової, загальноекономічна та галузева аналітика) [1, с. 94]. Інформаційна база процесу сучасного бізнес-планування формується за рахунок як внутрішніх (фінансова та статистична звітність підприємства, CRM-система, звіти з продажів, відгуки (рекламації) споживачів, інформація управлінського обліку), так і зовнішніх джерел (статистичні бюлетені, результати маркетингових досліджень ринку, опитування споживачів, нормативно-правові акти). Такі дані використовуються для оцінки конкурентної позиції підприємства шляхом співставлення його сильних та слабких сторін, потенційних можливостей та загроз розвитку бізнесу у зовнішньому середовищі.

У бізнес-плані, крім фактичної інформації, потрібно враховувати прогнозування майбутнього стану бізнесу, таке як обсяги продажів, ціни на товари, ринкову частку та місткість. Кожне прогнозування має свій рівень ймовірності успіху, який впливає на рішення інвесторів щодо участі у проекті. У разі розробки бізнес-плану для існуючого підприємства важливо також використовувати історичну фінансову звітність, яка включає інформацію щодо фінансового стану, результатів господарської діяльності та грошових потоків за попередні періоди.

Після визначення перспективності бізнес-ідеї, можна перейти до основного етапу розробки бізнес-плану, який включає створення структури відповідного документу та суті його розділів. Важливим завданням на даному етапі бізнес-планування є - обґрунтувати технічну спроможність, економічну доцільність ефективність інвестицій.

Формування бізнес-плану господарської діяльності є специфічним явищем та на сьогодні відсутня загальноприйнята схем його формування.

Особливості його структура та деталізації розділів знаходяться у залежності від розмірів підприємства, цілей його функціонування та сфери діяльності, масштабів та рівня складності запропонованих змін,

місткості ринку та ступня конкуренції на діючому ринку, а також аудиторії, для якої він призначений [8, с. 14].

Через значні різниці у цілях та методах ведення бізнесу, неможливо уніфіковано визначити форму і структуру бізнес-плану для всіх підприємств. З урахуванням методологічних особливостей складання бізнес-плану, структура документу може бути:

- Формалізованою - заснованою на загальновизнаних стандартах з бізнес-планування (міжнародних, державних, корпоративних).
- Індивідуальною - відповідає вимогам ключових зацікавлених сторін проекту (інвесторів, акціонерів, керівників, бізнес-партнерів)

Формалізована структура бізнес-плану зазвичай використовується для великих інвестиційних проектів, орієнтованих на пошук зовнішніх джерел фінансування, які вимагають всебічного обґрунтування маркетингових, технічних та фінансових аспектів його впровадження. Для цього компанії керуються базовими стандартами бізнес-планування - типовими вимогами щодо змісту та структури документу, які забезпечують дотримання всецілого бачення проекту. Такого роду бізнес-планування є прийнятними у діяльності впливових міжнародних та національних інституцій або рекомендуються для практичного використання провідними компаніями у галузі інвестування та бізнес-консалтингу. В практичній діяльності найбільш затребуваними залишаються стандарти з бізнес-планування UNIDO та EBRD, а також корпоративні методики, розроблені експертами міжнародних компаній, таких як KPMG, BFM Group, Goldman Sachs & Co, Ernst & Young та ін. [2, с. 44; 4, с. 271–272; 8, с. 13–14]. Використання типових "шаблонів" сприяє організації процесу бізнес-планування, систематизації розрахунків основних показників бізнес-плану та наданню професійної методичної підтримки при розробці його структурних компонентів. Щодо питання національних стандартів з бізнес-планування, то слід відмітити, що чинним законодавством України не передбачено на сучасному етапі форму та порядок розробки

бізнес-плану. Уніфікуючими документами процесу бізнес-планування є «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» (2006 рік), «Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів» (2010 рік),

«Примірна структура бізнес-плану інноваційного проекту» (2013 рік).

Методики і стандарти бізнес-планування, що існують, мають рекомендаційний характер і можуть бути змінені або адаптовані залежно від індивідуальних вимог осіб, що приймають рішення щодо авторизації та комерціалізації проекту.

Застосування стейкхолдерського підходу в процесі бізнес-планування передбачає збільшення рівня цінності інформації для окремого замовника, зокрема:

- для інвесторів – готовність розділити ризики, пов'язані із проектом, обумовлюється їх зацікавленістю у швидкому зростанні власних капіталів внаслідок реалізації перспективної бізнес-ідеї. Фокус уваги інвесторів спрямований на оцінку фінансової здатності проекту утворювати фінансовий ефект у обсягах, необхідних для компенсації прийнятих ризиків та втрати ліквідності коштів, капіталізованих в активи. Досвідчене дослідження маркетингових аспектів ринку, здійснення фокус-груп, доказова платформа просування та продуманий план розвитку продукту [7] виступають додатковим аргументом життєздатності проекту та досяжності прогнозованих фінансових показників;

- для кредиторів, як потенційних фінансових партнерів, основними критеріями оцінки проекту є його перспективність забезпечити систематичні та своєчасні платежі за кредитом, а також надійність підприємства, що отримує кредит. Кредитори детально аналізують грошовий потік, рівень ліквідності та платоспроможності проекту, його раціональність та стійкість до змін умов інвестування, а також наявність гарантій та поручительства. Обсяг

ризиків не цікавить у високій мірі, адже дані організації мають власні засоби управління загрозами, в тому числі через використання застави;

- для бюджетних установ, які здійснюють інвестиції, публічний характер діяльності та обмеженість фінансових ресурсів роблять їх особливо уважними до техніко-економічного обґрунтування проекту та гарантій повернення капіталу. Державні інституції, виступаючи як інвестори, перш за все оцінюють соціальний ефект від інвестицій (створення та розвиток робочих місць, інфраструктури, збереження довкілля) і, по друге, ризиковість інвестиційної операції;

- для постачальників, зацікавленість у реалізації бізнес-ідеї оцінюється на основі надійності та привабливості співпраці з підприємством, що реалізує проект. Оцінка перспектив співробітництва між партнерами заснована на аналізі прогнозованих обсягів виробничої програми, ритмічності виробництва, можливих сезонних коливань попиту, а також грошових потоків, календарного графіку надходжень і відповідно платоспроможності господарюючого суб'єкта;

- для структури господарської діяльності, яка здійснює самостійне фінансування проекту – ступінь деталізації бізнес-плану для внутрішнього використання залежить від цілей інвестування. Зазвичай (за винятком змін у товарній політиці компанії чи стратегічній зоні господарювання), варто уникати надмірної деталізації щодо існуючої сфери діяльності та технологій основного виробництва організації. [5, с. 108–109].

Однак, організаційний план потребує детального опрацювання, щоб забезпечити узгодження робіт і виконавців та стати ефективним керівництвом для менеджерів. Акціонери компанії також проявляють інтерес до фінансових аспектів бізнес-плану, щоб обґрунтувати виведення обігового капіталу з основної діяльності для інвестиційних потреб. Індивідуалізація змісту бізнес-плану не повинна порушувати його загальну логіку і систематичність.

Головна мета цього підходу - розширити аналітичне обґрунтування тих розділів бізнес-плану, які є найбільш цікавими для ключових зацікавлених сторін, щоб вони могли прийняти рішення про можливу участь у проекті. Незважаючи на різноманітність форм бізнес-плану, важливо детально вивчити, оцінити і обґрунтувати основні аспекти реалізації майбутньої підприємницької ідеї.

В бізнес-плані прописується практичний механізм матеріалізації та комерціалізації продукту проекту, що дозволяє інвестору чітко уявити:

- маркетингові інструменти для підтримки ринкової позиції товару, засоби комунікації з цільовою аудиторією, методи формування попиту та стимулювання збуту унікальної товарної пропозиції;
- здатність проекту забезпечити прогнозований обсяг випуску продукції в установлені терміни, організацію логістичних схем постачання та контролю якості на всіх етапах виробничого процесу;
- інвестиційні потреби проекту та джерела їх фінансування, очікувану рівень прибутковості та термін окупності вкладень, можливі ризики зниження поточної дохідності інвестицій.

У структурі бізнес-плану необхідне поєднання трьох основних модулів: маркетингового, операційного і фінансового, які, залежно від структурної декомпозиції, складають основу всіх відомих стандартів бізнес-планування. Ці модулі взаємопов'язані через конкретну схему реалізації та об'єднуються інформаційними потоками.

Перший і другий блоки надають інформаційно-аналітичну підтримку для прийняття фінансових рішень щодо розвитку бізнесу. Маркетинговий блок прогнозує обсяги продажів і формує дохідну частину фінансового плану, тоді як операційний блок обґрунтовує витратну частину, включаючи фінансування капітальних та операційних витрат проекту.

Маркетингові прогнози в діяльності господарюючого суб'єкта узгоджуються з виробничими потужностями, а платоспроможний попит на

потенційному ринку визначає верхню межу цінової пропозиції підприємства. Операційний план має на меті забезпечити витрати проекту на рівні цільової собівартості, при цьому зберігаючи якісні характеристики продукту.

Фінансова складова бізнес-плану об'єднує всю проектну інформацію і обґрунтовує доцільність інвестування. Цей блок надає об'єктивне числове підтвердження ефективності обраної маркетингової стратегії та виробничої технології. Фінансовий план є найменш гнучкою частиною бізнес-плану за своєю формою. Він включає обов'язковий перелік фінансових документів, таких як бюджет доходів і витрат, план руху грошових коштів, показники фінансової ефективності та аналіз чутливості. Ці таблиці та графіки є інформаційною основою для інвесторів.

Один із способів підвищення довіри потенційних інвесторів до проекту - це проведення незалежної експертизи бізнес-плану перед його офіційним представленням.

Ця експертиза включає перевірку коректності розробки документації, відповідність структури бізнес-плану встановленим стандартам, оцінку повноти і релевантності наданої інформації, а також оцінку досяжності поставлених стратегічних цілей. Основна увага зосереджується на маркетингових аспектах, а саму експертизу проводять зовнішні консультанти.

Після експертної оцінки розробникам надаються рекомендації щодо покращення якості обґрунтовальної частини бізнес-плану або внесення необхідних коригувань для усунення виявлених помилок.

Успіх презентації бізнес-плану залежить від цінності містяться в ній інформації, особливо зважаючи на обмежений час. Головна мета презентації - показати зацікавленим особам, як реалізація проекту допоможе вирішити проблему цільової аудиторії і які переваги вони отримають. Важливо компактно і доступно продемонструвати реальну бізнес-модель монетизації проекту.

Успішна презентація бізнес-плану призводить до продовження активних

переговорів з партнерами, узгодження умов співпраці або підписання намірів співробітництва. Офіційне схвалення бізнес-плану означає виділення фінансування або отримання дозволу на використання корпоративних ресурсів для інвестицій.

Авторизований бізнес-план стає основою для проектного управління, в рамках якого виконуються заплановані роботи, включаючи комерційне виробництво. Важливо належним чином організувати цей процес, оскільки відхилення від початкових рішень, викладених у затвердженому бізнес-плані, можуть загрожувати проекту та позбавити компанію зовнішнього фінансування. Часто, як альтернатива розгорнутому бізнес-плану, використовується формат техніко-економічного обґрунтування проекту, коли порушуються вимоги стандарту до структури та змісту документу.

Маркетингові дослідження замінюються знаннями та інтуїцією керівника щодо бізнесу. Невизначеність результатів проекту, що перешкоджає отриманню фінансування, виникає, коли інвестор не повністю розуміє очікування компанії, мету проекту та його кінцевий результат у контексті свого прибутку. Надмірна кількість інформації в бізнес-плані, порушення принципу релевантності даних, спричиняє зайву роботу з непотрібною інформацією, а також збільшує ризик формування неправильних висновків, помилок в аналітичних оцінках та фінансових прогнозах.

План реалізації, який не має обґрунтування, ґрунтується на виробничих потужностях підприємства і не враховує реальних можливостей попиту, сезонності та конкуренції з інших джерел на цільову аудиторію.

Оцінка фінансової спроможності проекту генерувати дохід є недостовірною через спотворення розміру приросту грошових потоків, неврахування вартості власних фінансових ресурсів та застосування неправильної методики розрахунку ефективності проекту. Ризики та їх вплив на кінцеві результати проекту часто недооцінюються. Ідентифікація ризиків та оцінка їх впливу на фінансові показники проекту не відбувається відповідним

чином, що ускладнює своєчасну реакцію на виникнення ризиків і попередження можливих фінансових втрат.

Таким чином, процес бізнес-планування дозволяє передбачити можливі проблеми та знайти ефективні шляхи їх вирішення під час реалізації проекту. Розробка та обґрунтування бізнес-плану є необхідним кроком для прийняття управлінських рішень, пов'язаних з розвитком, реорганізацією та інвестиційними ініціативами. Бізнес-план проекту втілює всі складові успіху підприємства і допомагає сформулювати бізнес-ідею та передати план реалізації зацікавленим сторонам.

РОЗДІЛ 2 Аналіз бізнес планування в підприємницькій діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЮА МЕЙД»

Об'єктом дослідження у роботі виступило ТОВ «ЮА МЕЙД».

Основною метою ТОВ «ЮА МЕЙД» є отримання прибутку.

Основний вид діяльності - 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

ТОВ «ЮА МЕЙД» використовує лінійно-функціональну управлінську структуру, де персонал підпорядковується директорові підприємства.

Основні завдання торгівельної фірми, якою є ТОВ «ЮА МЕЙД», визначають ряд виконуваних ними функцій, які детально викладені у додатку Б. Організаційна структура управління ТОВ «ЮА МЕЙД» побудована за лінійно-функціональною ознакою (див. рис. 2.1).

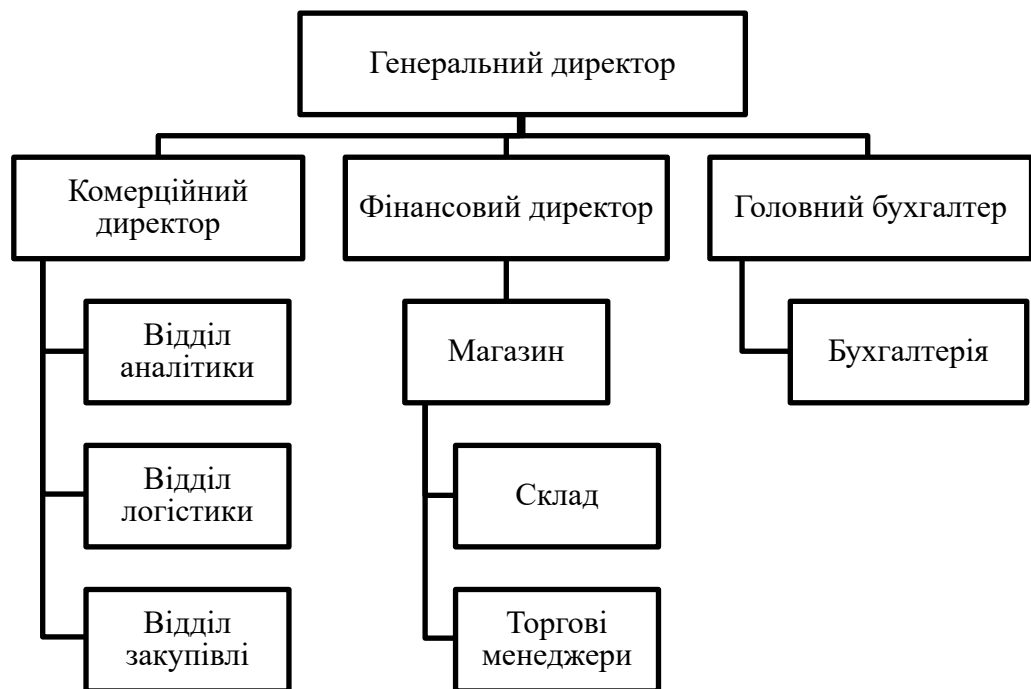


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЮА МЕЙД»

Складено за даними підприємства

У його структурі магазин, склад, відділ аналітики, відділ постачань, бухгалтерія.

На ТОВ «ЮА МЕЙД» управлінські рішення приймає його генеральний директор, базуючись на матеріалах управлінської звітності, що відображає тенденції господарської діяльності підприємства; управлінську звітність розробляє головний бухгалтер підприємства.

Функціональні зобов'язання генерального директора передбачають:

- здійснює оперативне керівництво роботою компанії;
- без довіреності діє від імені фірми, представляє її інтереси підприємства;
- відкриває рахунки в установах банків для забезпечення господарської діяльності ;
- здійснює кадрову роботу по прийманню та звільненню працівників, застосовує до них міри заохочення та накладає стягнення у відповідності з чинним законодавством;
- затверджує внутрішній розпорядок, штатний розпис та систему оплати праці;
- затверджує плани та звіти про їх виконання.

Організаційна структура ТОВ «ЮА МЕЙД» сформована за такими принципами:

- вона проста для розуміння персоналом;
- організаційна структура представлена схематично;
- кожен працівник має посадову інструкцію;
- інформаційні канали забезпечують передачу інформації як у прямому напрямі (передача управлінських рішень), так і у зворотному;
- координацію всієї діяльності здійснює вище керівництво;
- остаточні, глобальні рішення приймаються директором фірми та його заступником з урахуванням можливостей і перспектив розвитку.

Склад майна ТОВ «ЮА МЕЙД» у 2022 році представлений у табл. 2.1. Найбільший рівень питомої ваги в структурі сукупних активів становлять оборотні активи, тобто сформовано мобільну структуру активів, що є характерним для підприємств торгівлі.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури активів підприємства ТОВ «ЮА МЕЙД»
у 2021-2022 роках**

Показники	2021 рік, тис. грн.	% до валюти балансу	2022 рік, тис. грн.	% до валюти балансу	Зміни (+; -)	
					тис. грн.	% до валюти балансу
Необоротні активи	42	0,07	42	0,04	0,00	-0,03
Оборотні активи	58307	99,93	94497	99,96	36190,00	0,03
Всього (баланс)	58349	100	94539	100	36190,00	-

*Складено автором за даними підприємства

Вивчаючи стан фінансових ресурсів фінансовий стан ТОВ «ЮА МЕЙД», виникає необхідність провести аналіз динаміки фінансових результатів на основі показників фінансової звітності та узагальнити інформацію у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники господарської діяльності за 2019-2022 рік

Показники	Од. виміру	2019 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення у сумі		темп змін у %	
					2022/2021	2021/2022	2022/2021	2021/2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Виручка від реалізації	тис.грн.	72750	72800	180000	50,00	107200	100,07	247,25
2. ПДВ	тис.грн.	0	0	0	0	0	0	0
3. Чистий дохід від реалізації	тис.грн.	72750	72800	180000	50,00	107200	100,07	247,25
4. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	69185	69100	179700	-85,00	110600	99,88	260,06
5. Дохід в % до обсягу виробництва	%	100	100	100	0,00	0,00	100,00	100,00

6. Валовий прибуток	тис.грн.	3565	3700	300	135,00	-3400	103,79	8,11
7. Інші операційні доходи	тис.грн.	0	0	0	0	0	0	0
8. Інші операційні витрати	тис.грн.	0	0	0	0	0	0	0
9. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис.грн.	3565	3700	300	135,00	-3400	103,79	8,11
10. Інші доходи	тис.грн.	0	0	0	0	0	0	0
11. Інші витрати	тис.грн.	0	0	0	0	0	0	0
12. Фінансовий результат від звичайної діяльності)	тис.грн.	3565	3700	300	135,00	-3400	103,79	8,11
13. Фінансовий результат в % до виручки від реалізації	%	4,90	5,08	0,17	0,18	-4,91	103,72	3,28
14. Вартість основних засобів	тис.грн.	110700	110700	97000	0	-14000	100,00	87,62
15. Оборотні активи	тис.грн.	70	72	74	2	2	102,86	102,77

*Складено автором за даними підприємства

Аналізуючи вищенаведені показники, можна дійти висновків що обсяги діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД» мають тенденцію росту. Так, темп змін у 2022 році порівняно із базисним роком склав 100,07%, але у 2021 році – темп є значним – 247,25%. Підприємство не сплачує ПДВ, а отже виручка від реалізації співпадає з чистим доходом від реалізації. З ростом доходу діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД» виокремлюється тенденція росту рівня собівартості реалізованої продукції. Так, у 2022 році темп приросту менше 100%, але у 2021 – він зріс до 260,06%. Темп приросту собівартості є більшим, від темпу приросту виручки, що є негативним показником діяльності.

Дохід ТОВ «ЮА МЕЙД» в % до обсягу виробництва впродовж аналізованого періоду набуває 100%. Валовий прибуток набуває скорочення. Така тенденція відбувається за рахунок перевищення темпів росту собівартості ТОВ «ЮА МЕЙД» над темпами зростання рівня чистого доходу.

В аналізованому періоді підприємство не має інших операційних доходів і витрат, тому фінансовий результат від операційної діяльності співпадає з валовим прибутком. Аналогічно підприємство не мало інших витрат і доходів. Показник фінансовий результат в % до виручки від реалізації у 2022 році зріс порівняно із базовим періодом, але у 2021 – суттєво скоротився. Вартість основних засобів протягом досліджуваного періоду остається незмінною протягом 2021-2022 років, але на кінець 2021 – вона скоротилася на 14000 грн. Динаміка оборотних активів підприємства характеризується зростанням на 2,86% у 2022 році порівняно із 2021, а у 2021 – на 2,77.

Отже, оцінка економічного стану підприємства дає змогу висновувати, що фінансові результати показують тенденцію погіршення фінансового стану ТОВ «ЮА МЕЙД» унаслідок скорочення прибутковості його діяльності. Така ситуація пов'язана з високою собівартістю вироблюваної продукції, а також неефективною ціновою політикою підприємства. Негативним фактом також є той факт, що витрати зростають більшими темпами, ніж збільшення виручки від реалізації продукції та послуг, що скорочує рентабельність діяльності, а, отже, і її ефективність. Аналіз балансу підприємства у горизонтальному і вертикальному розрізі показав, що ТОВ «ЮА МЕЙД» недостатньо оборотних активів, що негативно впливає рівень фінансової стійкості та ліквідності на кінець періоду. Суттєвою є частка короткострокових зобов'язань ТОВ «ЮА МЕЙД» і негативною характеристикою діяльності є подальше скорочення частки грошей у сумі балансу. Частка власного капіталу є значною величиною, що говорить про значний рівень фінансової автономії та низьку ймовірність банкрутства аналізованого підприємства.

Фінансова діагностика діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД» буде проведена із застосуванням наступних груп показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансової діагностики діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД»

Показники	2019	2022	2021
Показники оцінки майнового стану підприємства			

Сума господарських коштів, які є в розпорядженні підприємства	182,7	184,7	154,5
Питома вага активної частини основних засобів	50	55	59
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,18	0,18	0,12
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,03	0	0
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0	0	0,14
Показники прибутковості			
Головний показник прибутковості	5,14	4,81	0,52
Обертання необоротних активів	0,66	0,66	1,86
Показники ліквідності та платоспроможності			
Величина власного капіталу	135,70	136,70	123,00
Маневреність грошових коштів	0,01	0,01	0,01
Коефіцієнт покриття загальний	1,53	1,54	1,83
Коефіцієнт покриття проміжний	0,93	0,97	1,39
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,04	0,02	0,03
Частка оборотних коштів у активах	0,39	0,40	0,37
Частка запасів в оборотних активах	0,13	0,14	0,15
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	1,05	1,02	1,09
Коефіцієнт критичної оцінки	0,30	0,30	0,66
Показники фінансової стійкості та стабільності підприємства			
Коефіцієнт автономії (незалежності)	1,23	1,23	1,27
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,35	0,35	0,26
Співвідношення нерозподіленого прибутку до всієї суми активів	0,02	0,02	0,00
Обертання матеріальних запасів	1,26	1,24	4,92
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,74	0,74	0,80
Коефіцієнт фінансової залежності	1,35	1,35	1,26
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,26	0,26	0,20

Продовження табл. 2.3

Показники рентабельності підприємства			
Рентабельність продажу	0,05	0,05	0,00
Рентабельність основної діяльності	0,05	0,05	0,00
Рентабельність власного капіталу	0,02	0,02	0,00
Період окупності власного капіталу	49,38	51,74	515,00
Рентабельність усього капіталу підприємства	0,02	0,02	0,00
Рентабельність (змінного) капіталу	0,03	0,03	0,00
Показники ділової активності			
Загальне обертання капіталу	0,40	0,39	1,17
Обертання мобільних коштів	1,01	0,98	3,13

Обертання матеріальних оборотних коштів	1,01	0,98	3,13
Обертання готової продукції	2,34	2,43	17,14
Обертання дебіторської заборгованості	6,02	5,27	9,09
Середній строк обороту дебіторської заборгованості	59,84	68,29	39,60
Обертання кредиторської заборгованості	2,28	2,20	10,91
Середній строк обороту кредиторської заборгованості	158,24	163,30	33,00
Фондовіддача необоротних активів	0,66	0,66	1,86
Обертання власного капіталу	0,54	0,53	1,46

*Складено автором за даними підприємства

Показники оцінки майнового стану ТОВ «ЮА МЕЙД» свідчать про негативну тенденцію скорочення майна. При цьому частка активної частини основних засобів зростає, що позитивно характеризує зміну структури основних засобів. Коефіцієнт зносу основних засобів ТОВ «ЮА МЕЙД» має маленький рівень. Це є позитивним для підприємства, адже що менший рівень коефіцієнту зносу, то ліпшим є технічний стан, основних засобів. Негативним є те, що впродовж аналізованого періоду основні засоби майже не оновлювалися, при цьому у 2021 році було вибуття основних фондів.

Показники прибутковості ТОВ «ЮА МЕЙД» мають негативне скорочення на кінець 2021 року. Обертання необоротних активів має тенденцію росту.

Показники ліквідності та платоспроможності характеризуються різноспрямованими тенденціями. Так, величина власного капіталу має тенденцію скорочення, що негативно позначається на фінансовому стані підприємства. Маневреність грошових коштів має стабільно низьке значення, але з огляду на значну частку власного капіталу у структурі пасивів підприємства, такий його рівень є доцільним для ТОВ «ЮА МЕЙД». Коефіцієнт покриття загальний поступово зростає протягом досліджуваного періоду. При цьому його рівень значно перевищує порогові значення і свідчить про високий рівень стійкості. Коефіцієнт покриття проміжний має достатні

значення, а у 2021 навіть перевищив порогові значення. Коефіцієнт поточної ліквідності має низький рівень. Частка оборотних коштів у активах має відносно стабільне значення – близько 40%. Коефіцієнт критичної оцінки суттєво зріс у 2021 році. Це може свідчити про те, що ТОВ «ЮА МЕЙД» не досить ефективно використовує свої активи в аналізованому періоді.

Показники фінансової стійкості та стабільності підприємства свідчать про високий рівень автономності фінансів ТОВ «ЮА МЕЙД». Коефіцієнт автономії в 2 рази перевищує критичне значення і свідчить про високу фінансову автономність підприємства. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів показує, що позикові кошти мають значно меншу частку у структурі джерел фінансування діяльності підприємства. При цьому частка їх на кінець 2021 року скоротилася. Обертання матеріальних запасів має тенденцію росту. Коефіцієнт концентрації власного капіталу зростає, коефіцієнт фінансової залежності зменшується. Концентрації залученого капіталу скорочується, показник не відповідає нормативному значенню та свідчить про незначні обсяги залучених коштів.

Показники рентабельності підприємства мають низькі значення, що свідчить про наявність малого обсягу прибутків.

Показники ділової активності ТОВ «ЮА МЕЙД» мають здебільш позитивні показники та тенденції їх змін.

Загальне обертання капіталу зросло протягом аналізованого періоду більш ніж 2 рази, обертання мобільних коштів – в 3 рази. Зростання показника обертання капіталу означає прискорення кругообігу коштів підприємства та інфляційне зростання цін. Ріст обертання мобільних коштів свідчить про темпи скорочення виробничих запасів ТОВ «ЮА МЕЙД».

Суттєвого зростання набуло значення обертання готової продукції ТОВ «ЮА МЕЙД». Зростання показника означає збільшення попиту на продукцію підприємства. Обертання дебіторської заборгованості дещо скоротилося у 2022 році, але у 2021 показник зріс, перевищивши при цьому навіть значення

2019 року. Така динаміка на кінець 2022 року відображує розширення комерційного кредиту, який надає підприємство.

Середній строк обороту дебіторської заборгованості при цьому суттєво скоротився на кінець 2021 року.

Показник обертання кредиторської заборгованості ТОВ «ЮА МЕЙД» свідчить про розширення комерційного кредиту та збільшення рівня швидкості сплати заборгованості підприємства.

Середній строк обороту кредиторської заборгованості зазнав суттєвого скорочення майже в 5 разів.

Фондовіддача необоротних активів мала стабільне значення у 2019-2022 роках, і суттєво зросла на кінець 2021 року – майже в 3 рази. Це є позитивною характеристикою діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД», але це ТОВ «ЮА МЕЙД» сталося не тільки за рахунок росту виручки, але і за рахунок скорочення вартості фондів підприємства, що само по собі не є позитивною характеристикою.

Отже, проведений аналіз фінансової діяльності підприємства дає змогу висновувати, що фінансовий стан підприємства має тенденцію погіршення та необхідним є пошук шляхів підвищення результативності фінансової діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД».

Таким чином, ТОВ «ЮА МЕЙД» – одне з провідних підприємств м. Києва і Київської області. ТОВ «ЮА МЕЙД» орієнтований на отримання максимального прибутку.

2.2 Оцінка бізнес середовища ТОВ «ЮА МЕЙД»

Визначимо чинники макросередовища по кожній групі, які роблять вплив на діяльність ТОВ «ЮА МЕЙД», проаналізуємо їх, результати аналізу і оцінку рівня впливу представимо в табличній формі (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Дані для аналізу чинників макросередовища ТОВ «ЮА МЕЙД» [1]

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та тенденція к зміні чинника	Вплив чинника на підприємство
Політичні	1. 1. Воєнний стан у державі	Активна фаза бойових дій у наслідок військової атаки РФ. Скорочення обсягів діяльності	«-» скорочення діяльності бізнесу
	2. Вектор міжнародної політики держави	Інтеграція в європейський союз та розвиток відносин з всесвітнім торговим об'єднанням (ВТО) Позитивно впливає на заключення міжнародних договорів на імпорту продукції та розширення ринку збуту	"+" залучення іноземних інвестицій; "+" нові ринки збуту "- " конкуренція на ринках збуту.
Економічні	1. Степень розвитку виробництва товарів заданої номенклатури	Наявність конкурентів. Впливає на обсяг продажу, однак стимулює до розвитку та покращення діяльності	"+" впровадження нових технологій, поліпшення якості «-» посилення конкуренції
	2. Темп інфляції	Спостерігається значне зростання (більш 17-20%), що негативно впливає на обсяг діяльності та скорочує прибуток підприємства	"-" нестабільність цін на ринку на матеріальні ресурси. "- " зростання собівартості.
	3. Нестабільність середовища	Конкуренція на ринках негативно впливає на обсяг ринку та обсяг діяльності	"-" складність в здійсненні стратегічного планування
	4. Рівень безробіття	Достатньо високий рівень безробіття негативно впливає на рівень життя. Це зумовлює скорочення обсягу діяльності. В найбільшій частині очікується зростання	"+" конкуренція за робочі місця - висока продуктивність і трудова дисципліна „+” дешева робоча сила

Сукупність позитивних факторів сприяє зростанню ТОВ «ЮА МЕЙД», але негативні фактори припускають зростання собівартості продуктів, при зниженні її ринкової ціни.

На тлі цього відбувається різке зниження рентабельності діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД».

Для того щоб не відбувалося зниження рентабельності ТОВ «ЮА МЕЙД» слід вести роботу за наступними напрямками: збільшення продуктивності діяльності шляхом підвищення ефективності; робота по оптимізації сировинних запасів і запасів витратних матеріалів; розробка

нових, високорентабельних проектів; зниження витрат діяльності, через оптимізацію бізнес-процесів всіх підрозділів.

У Таблиці 2.5 показані узагальненої оцінки рівня впливу чинників макросередовища на діяльність підприємства.

Таблиця 2.5

**Результати аналізу і оцінка рівня впливу чинників
макросередовища**

Чинник	Оцінка рівня впливу чинника на діяльність підприємства, бали (1-10)	Характер впливу чинника на діяльність підприємства (+, -)	Результативне значення чинників
Конкуренція на ринках збуту	8	"-"	- 8
Залучення іноземних інвестицій	8	"+"	+8
Нові ринки збуту	8	"+"	+8
Складність в здійсненні стратегічного планування	7	"-"	-7
Зростання цін на енергоресурси (газ)	8	"-"	-8
Впровадження нових технологій, поліпшення якості	9	"+"	+9
Посилення конкуренції	7	"-"	-7
Нестабільність цін на ринку на матеріальні ресурси	10	"-"	-10
Зростання собівартості продукції	8	"-"	- 8
Конкуренція за робочі місця - висока продуктивність і трудова дисципліна	8	"+"	+8
Дешева робоча сила	6	"+"	+6
Зростання захворювань в трудовому колективі, витрати на оплату лікарняних листів	7	"-"	-7
Низька якість вітчизняного вугілля	10	"-"	-10
Імпорт коксуєчого вугілля	9	"-"	-9
Підвищення якості продукції	9	"+"	+9
Наявність трудових ресурсів	8	"+"	+8
Оновлення кадрів	8	"+"	+8
Зростання рівня кваліфікації	9	"+"	+9
Підвищення кваліфікації фахівців	9	"+"	+9
Підготовка трудових ресурсів	9	"+"	+9

Ітого:			$\Sigma = +91$
			$\Sigma = -74$

Розроблено за даними [1]

Оцінка рівня впливу чинника на діяльність підприємства проведена експертами (провідними співробітниками в сфері економіки, продажів) по шкалі від 1 до 10 по значущості для діяльності підприємства.

Найбільший позитивний вплив на діяльність ТОВ «ЮА МЕЙД» надали чинники залучення іноземних інвестицій, поява нових ринків збуту, впровадження нових технологій та поліпшення якості, виска продуктивності праці на фоні конкуренції на робочі місця, підвищення продуктивності праці.

Найбільш негативний вплив на діяльність ТОВ «ЮА МЕЙД» мають низька якість товарів, нестабільність цін на ринку на матеріальні ресурси, зростання собівартості, зростання цін на енергоресурси (газ), складність в здійсненні стратегічного планування, зростання захворювань в трудовому колективі, витрати на оплату лікарняних листів на фоні пандемії COVID -19.

Найважливішим фактором зовнішнього середовища ТОВ «ЮА МЕЙД» є конкуренти.

Виходячи з наявних даних про слабкі і сильні сторони компаній, а також відштовхуючись від розміщених у відкритому доступі показниках діяльності компаній та відгуках про них з боку споживачів, в таблиці 2.6 аналіз конкурентоспроможності досліджуваної організації та її основних конкурентів.

Внутрішні конкурентні переваги, що визначають ринкові позиції ТОВ «ЮА МЕЙД», пропонується згрупувати по шести найбільш значущі аспекти.

Таблиця 2.6

Кількісна оцінка конкурентоспроможності

Показник	ТОВ «ЮА МЕЙД»	ФОП Петров А.Д.	ТОВ «Нова Україна»	ТОВ «ВАС груп»	ФОП Кузнєцов А.Л.
1. Менеджмент підприємства					

Підприємницька культура і філософія	4	2	3	3	1
цілі	3	1	2	4	2
стратегії	2	0	2	3	2
Середнє значення по групі	4,0	1,0	2,3	3,3	1,7
2. Виробництво					
устаткування	5	2	3	4	2
Гнучкість виробничих ліній	4	1	1	2	3
Залежність від постачальників	4	1	2	2	4
Якість продукції	4	2	2	3	3
Середнє значення по групі	4,3	1,5	1,8	2,5	3,5
3. Наукові дослідження					
Інтенсивність і результати	4	0	1	3	1
Ноу-хау	3	0	1	3	2
Використання нових ІТ	2	0	1	2	2
Середнє значення по групі	3	0	1	2,7	1,7
4. Маркетинг					
різноманітність асортименту	3	2	1	2	4
ціни	5	2	3	2	1
Реклама	3	5	1	5	1
популярність фірми	4	4	3	3	3
Наявність торгової мережі	2	3	2	2	1
Швидкість реакції на зміни в попиті	1	3	1	1	3
Середнє значення по групі	3,3	2,5	1,8	3,0	2,2
Середнє значення разом	3,6	1,3	1,7	2,9	2,3

Розроблено за даними [1]

Методом експертних оцінок проведено дослідження конкурентоспроможності за групами та встановлено узагальнений показник рівня конкурентоспроможності. В результаті проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «ЮА МЕЙД» має найвищий рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, якісну оцінку факторів внутрішніх конкурентних переваг ТОВ «ЮА МЕЙД» можна представити у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Перелік сильних та слабких сторін ТОВ «ЮА МЕЙД»

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка чинника по ступеню впливу на підприємство	Слабкі сторони	Оцінка чинника по ступеню впливу на підприємство
--------------------------------	----------------	--	----------------	--

Організація і управління	В цілому по підприємству ефективна організаційна структура (лінійно - функціональна)	+ 7	В деяких підрозділах недостатньо ефективне управління і контроль	- 5
Виробництво	Значний попит на дані види продукції	+10	Низька якість вугілля може знизити якість і конкурентоспроможність	- 8
	Обсяги діяльності зростають, зростає прибуток	+10	Зростають вимоги до якості товару	- 7
	Реалізація продукції збільшується	+8	Найбільші витрати складає закупка сировини та матеріалу	-9
Основні фонди	Фондовіддача збільшується	+7	Витрати на ремонти, модернізацію основних фондів	-5
	Фондоємкість знижена	+ 5	Низькі темпи зросту вартості валової продукції	- 3
	Модернізація та поширення основних фондів	+ 7	Знос основних фондів	- 3
Фінанси	Досить ліквідне та платоспроможне підприємство	+ 8	Залежність від зовнішніх джерел фінансування	-7
	Доступність до кредитних ресурсів.	+ 6	Недолік власних засобів.	- 4
	Збільшення робочого капіталу.	+ 7	Потрібні кошти на технічне переозброєння підприємства	- 5
	Рентабельність реалізованої продукції збільшується	+8	Ефективність виробництва дає збої, великі вимоги до якості продукту	-9
	Збільшення прибутку	+ 8	Зростає рівень цін на сировину	- 7
Персонал	Висока продуктивність праці. Низький рівень текучості кадрів. Високий рівень трудової дисципліни	+6	Вікова структура персоналу	- 6

Маркетинг	Ефективна організація збуту. Високий імідж підприємства	+ 6	Невисокий рівень сервісу	- 5
Дослідження і розробки	Останнім часом надається велика увага і великі грошові кошти	+ 8	Низький рівень інновацій у всіх сферах окрім технологічної	- 5
	На даний момент реалізовано ряд інвестиційних проектів.	+6	Низька якість вугілля	- 8
Сума балів		$\Sigma = +117$		$\Sigma = -96$

Розроблено за даними [1]

Досліджувані конкуренти це давно утворені великі підприємства, що впевнено мають свою частку ринку, характеризуються наявністю достатнього асортименту та використовують гнучку цінову політику. Всі підприємства за 2020 рік збільшували ціну основну продукцію не більше ніж на 7%. Однак якщо розглядати не по середній кількості балів в групі, по кожному фактору напряду, то можна зробити висновок, що ТОВ «ЮА МЕЙД» поступається конкурентам в наступних напрямках: реклама, швидкість реакції, на зміни в попиті. Тому для посилення конкурентних позицій і закріплення ролі абсолютного лідера, необхідно вдосконалити саме ці напрямки. Всі активно використовують сучасні маркетингові комунікації, здійснюють рекламні заходи, виставкову діяльність. Діяльність підприємств рентабельна і мають позитивний результат діяльності.

Кількісна оцінка факторів внутрішніх конкурентних переваг господарюючого суб'єкта можна представити в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-Аналіз компанії ТОВ «ЮА МЕЙД»

Можливості	Загрози
1) Ріст рівня ВВП	1) Високий рівень процентних ставок
2) Захват нових ринків або сегментів ринку	2) Можливість появи нових конкурентів
3) Довірчі відносини з діловими партнерами	3) Політична нестабільність

4) Зменшення рівня позицій фірм-конкурентів на ринку	4) Загрози розвитку у зв'язку з несприятливою податковою політикою
5) Можливості впровадження нових технологій	5) Зменшення грошових доходів та заощаджень населення
6) Швидкий розвиток інформаційних технологій	6) Низька якість інформаційних ресурсів
7) Партнерство з постійними постачальниками	7) Відсутність єдиної в проведенні збутової політики;
8). Зростання частки ринку за рахунок гарної репутації.	8) Залежність від постачальників;
9) Ефективна маркетингова політика та політика стимулювання збуту зменшити наслідки невикористання елементів по стимулюванню збуту кінцевим споживачам	9) Відсутність спеціального транспорту для перевезення товару
10) Впровадження системи знижок	10) Відсутність передових технологій просування та обліку товар.
Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Висока якість послуг	1) Залежність від кількості клієнтів
2) Позитивна репутація у споживачів	2) Низький рівень мотивації та
3) Стабільність зв'язків з контрагентами та постійними замовниками	3) Несучасний підхід до підбору персоналу
4) Суттєвий рівень компетентності діючого персоналу	4) Значний рівень собівартості
5) Суттєва частка регіонального ринку	5) Мала ступінь внутрішнього та зовнішнього ринку
6) Ефективна організаційна структура	6) Малий обсяг використання реклами та стимулювання збуту
7) За допомогою великого асортименту продукції зменшити кількість конкурентів на ринку	7) Високий рівень адміністративних витрат

Розроблено за даними [1]

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони роботи ТОВ «ЮА МЕЙД» можна зробити висновок, що у цілому підприємство працює достатньо добре, але треба зауважити, що є слабкі сторони, які теж дуже впливають на прибуток підприємства, його розвиток та стабільність.

2.3 Особливості використання бізнес планування в ТОВ «ЮА МЕЙД» та перспективи підприємницької діяльності

На підприємстві бізнес-планування включає в себе щорічну розробку бізнес-планових підприємств, інвестиційних бізнес-планів або бізнес-проектів, що реалізуються в загальній бізнес-плані діяльності підприємств (рис. 2.1)



Рис. 2.2 - Види бізнес-планів ТОВ «ЮА МЕЙД»

Загальні бізнес-плани ТОВ «ЮА МЕЙД» формуються відповідно до плану розвитку. Вони охоплюють усю діяльність підприємств на рівні основних функціональних напрямків діяльності підприємств на один рік.

Для створення плану на ТОВ «ЮА МЕЙД» проводився аналіз внутрішніх та зовнішніх аспектів стану підприємства.

Враховуючи показники внутрішнього потенціалу підприємства та виявлені сучасні тенденції змін на ринку на ТОВ «ЮА МЕЙД» визначаються перспективні напрямки розвитку за допомогою SWOT-аналізу.

Система забезпечення процесу бізнес-планування ТОВ «ЮА МЕЙД» наведена на рис. 2.3.

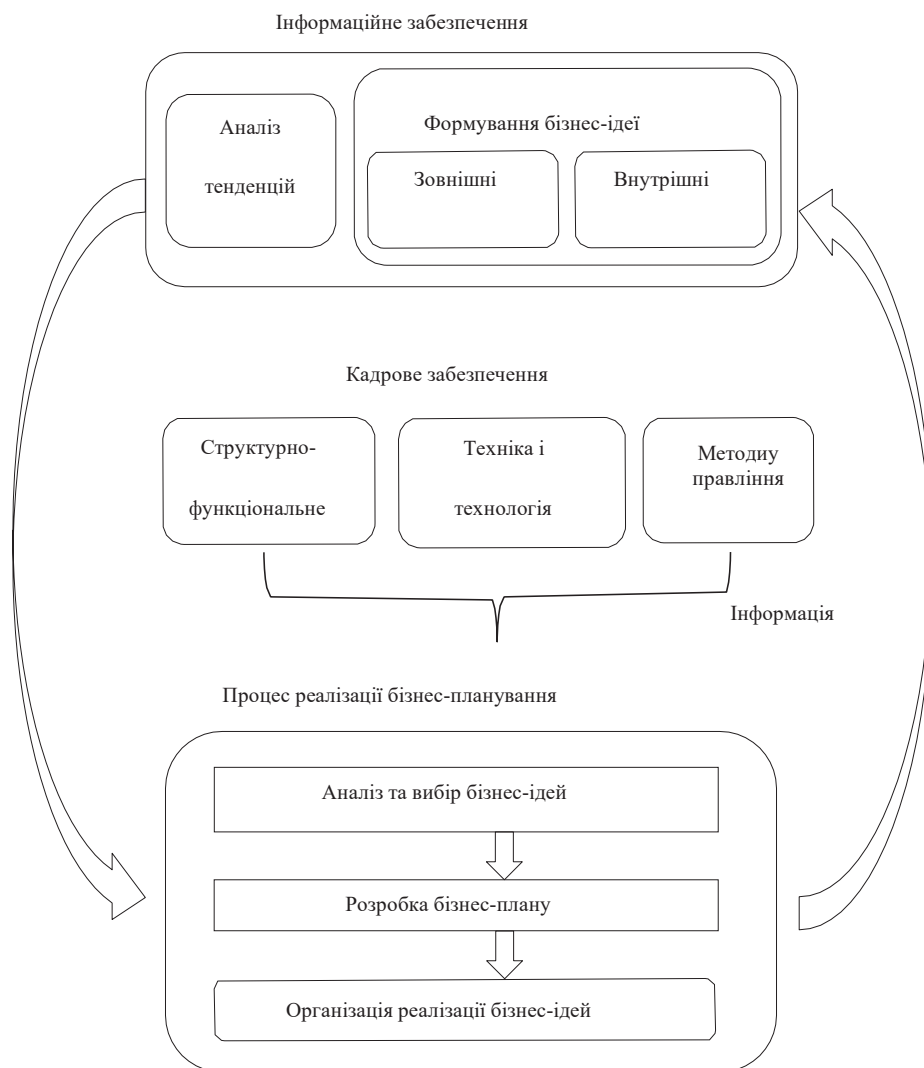
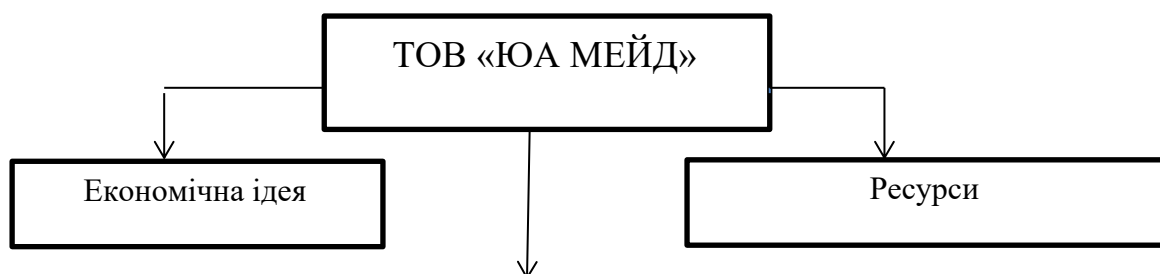


Рис. 2.3 Система забезпечення процесу бізнес-планування ТОВ «ЮА МЕЙД»

Після сформованого переліку бізнес-ідей, на ТОВ «ЮА МЕЙД» проводиться їх аналіз та обирається на основі розрахунку показників оцінки економічної ефективності та ризиків найбільш пріоритетні ідеї та реалізувати їх. Реалізація бізнес-ідей на ТОВ «ЮА МЕЙД» здійснюється на основі розробленого за відповідною методикою бізнес-плану.

Схема організації бізнес-планування, застосовувана в ТОВ «ЮА МЕЙД», показана на рис. 2.4.



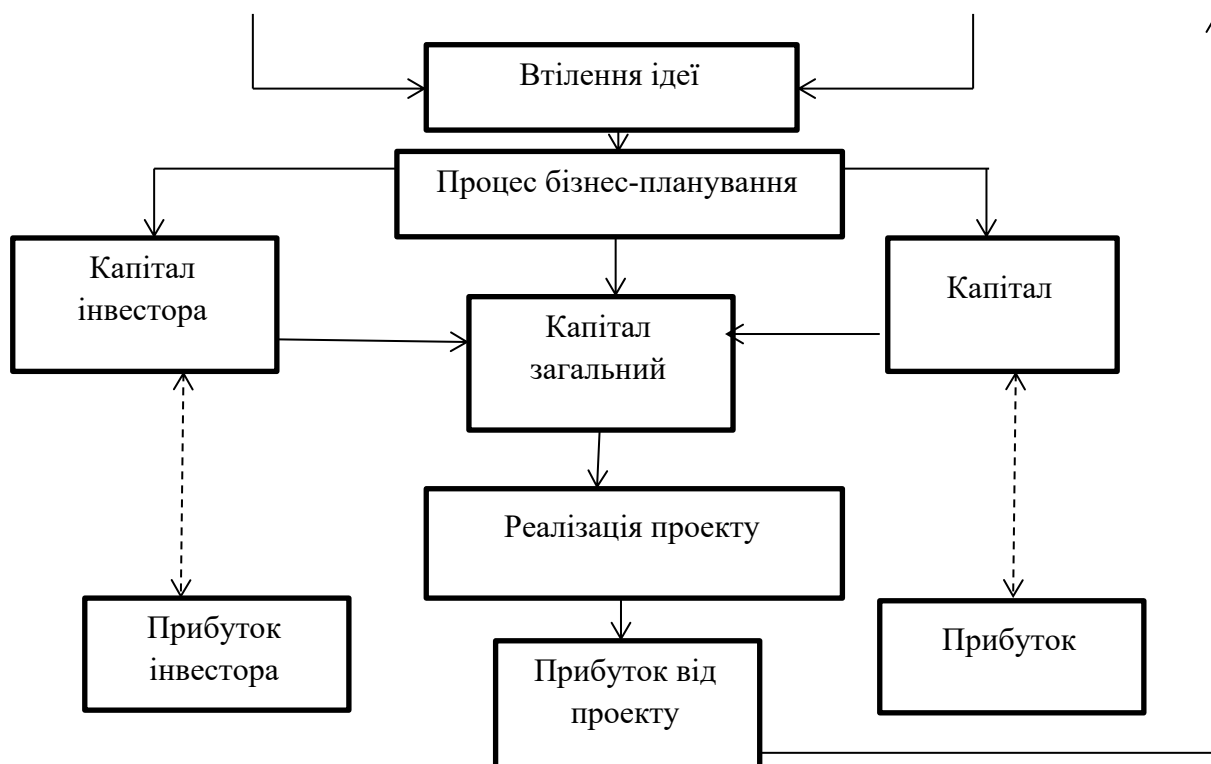


Рис. 2.4 - Схема організації бізнес-планування, що застосовується в ТОВ «ЮА МЕЙД»

Основна мета бізнес-планування в ТОВ «ЮА МЕЙД» - розвиток існуючого бізнесу. Основні завдання бізнес-плану в ТОВ «ЮА МЕЙД» - вибір оптимальної стратегії, що для аналізованого підприємства в короткостроковій або довгостроковій перспективі.

Для визначення найкращих ефективних напрямків розвитку бізнесу проводиться аналіз ринку, динаміка запровадження на сторонах основних споживачів, обсяг продажів та ціни у конкуруючих компаній. Це дозволяє зрозуміти поточне положення підприємств на ринку, його сильні та слабкі сторони, а також виявити негативні та позитивні зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність компанії.

Бізнес-планування є важливим фактором в управлінській діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД» .

За рахунок використання бізнес-планування в ТОВ «ЮА МЕЙД» формуються довгострокові та короткочасні цілі, конкретизуються напрямки діяльності, стратегії та тактика їх досягнення. За рахунок використання процесів планування бізнесу формується економічна доцільність напрямків розвитку в ТОВ «ЮА МЕЙД», визначається склад та асоціація пропонованих послуг з організації діяльності.

У рамках бізнес-планування в ТОВ «ЮА МЕЙД» визначається і конкретизується склад маркетингових заходів компанії за вивченням ринку, реклами, стимулювання продажу, каналів збуту.

Бізнес-план ТОВ «ЮА МЕЙД» забезпечує підбір технічних, технологічних можливостей діяльності, відповідність кадрів та умови для мотивації їх трудових вимог за досягненням цільових цін.

У діючій системі бізнес-планування в ТОВ «ЮА МЕЙД» визначається матеріальне та фінансове положення, виявляються та конкретизуються джерела фінансування реалізації вибраної стратегії; визначають очікувані фінансові результати діяльності; описуються можливі труднощі та «підводні камені», які можуть бути розміщені у виконанні бізнес-проекту.

РОЗДІЛ 3 Розробка бізнес плану ТОВ «ЮА МЕЙД», як інструменту розвитку підприємницької діяльності

3.1 Напрями удосконалення планування підприємницької діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД» через методологію бізнес планування

У світі, що динамічно розвивається, кожен суб'єкт господарювання, щоб забезпечити собі гідне місце в майбутньому, прагне своєчасно і гнучко реагувати на зміни, що відбуваються, адаптуватися і пристосовуватися до них. Така попереджувальна поведінка відповідає основним стратегічним завданням всіх рівнів організаційної ієрархії сучасних організацій. Як показують світовий досвід та дослідження фахівців, головним засобом, що визначає результати та ефективність діяльності будь-якої організації в умовах ринкової економіки, і в кінцевому підсумку країни та суспільства в цілому, є розробка та впровадження сучасних технологій планування.

В даний час удосконалення планування підприємницької діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД» через методологію бізнес планування - це найважливіший напрямок діяльності в управлінні підприємством, який повинен забезпечувати сталий економічний розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності виробленої ним продукції та послуг.

При цьому в умовах мінливого середовища ТОВ «ЮА МЕЙД» повинні змінюватися і стратегії планування, які розробляють та здійснюють підприємства.

Особливістю сучасного етапу функціонування та розвитку ТОВ «ЮА МЕЙД» є її здатність до отримання, переробки, адаптації до конкретних умов та використання інформації. Однак вплив інформаційного ресурсу на вироблення технології управління всередині фірмовими бізнес-процесами та стратегії поведінки ТОВ «ЮА МЕЙД» у зовнішньому середовищі має більш глибокі та різнобічні наслідки.

Інформатизація, як тривалий процес його перебудови, спричинила послідовні зміни в менеджменті ТОВ «ЮА МЕЙД», які повинні виразитися не

тільки в уніфікації та прискоренні процесів обробки даних для коригування або створення нових технологій управління.

Насамперед, ефективність діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД» нині включає у собі ефективність використання бизнес-планової інформації.

Однак більш суттєвими наслідками фундаментального процесу переходу на стадію інформаційного суспільства є розширення можливостей організацій у процесах створення кінцевих продуктів та послуг та розвитку форм конкуренції інформаційні технології визначають послідовність взаємозалежних змін, які має врахувати менеджер під час планування стратегії організації. Ця стратегія має відрізняється властивістю скоординованого узгодження всіх етапів її конструювання.

Складність вироблення стратегії в умовах реагування на зміни, що відбуваються, пов'язана з тим, що процес інформатизації послідовно зачіпає, як внутрішнє середовище організації, так і її зовнішнє середовище. У підході цей процес позначений, як трансформація ланцюжка цінності. Ця трансформація включає послідовність структурних змін у конкретній галузі, перетворення створюваного кінцевого продукту або послуги аж до створення нових видів діяльності, зміна конкурентних переваг, а отже і галузевої конкуренції. Проте висновки, які можна зробити, застосовуючи цю економічну концепцію ТОВ «ЮА МЕЙД» є набагато багатшими за змістом і об'ємнішими за соціально-економічними ефектами.

Для уточнення трансформаційних змін, що намітилися, деталізуємо розглянуту проблему з методологічних підстав. Це дозволить уточнити та узагальнити системні властивості управлінських технологій. р Взаємопов'язані трансформаційні зміни, викликані інформаційним бумом, незалежно від технологічних та економічних сфер діяльності, в яких вони застосовуються, від розмірів бізнесу, можна підрозділити на три типи змін. Виділення цих типів економічно доцільно, тому що дозволяє оцінити

величину та сферу локалізації ефектів від застосування тієї чи іншої управлінської технології ТОВ «ЮА МЕЙД».

При дослідженні впливу факторів на ТОВ «ЮА МЕЙД» нами було сформовано каузальну (причинно-наслідкову) схему факторів, врахованих при проектній розробці бізнес-плану підприємства.

На рис. 3.1 стрілками показано зв'язки між факторами, а знак над стрілкою вказує на напрям впливу: «+» – посилення; «-» – послаблення; «+/-» – вплив може бути різним залежно від параметрів фактору впливу.

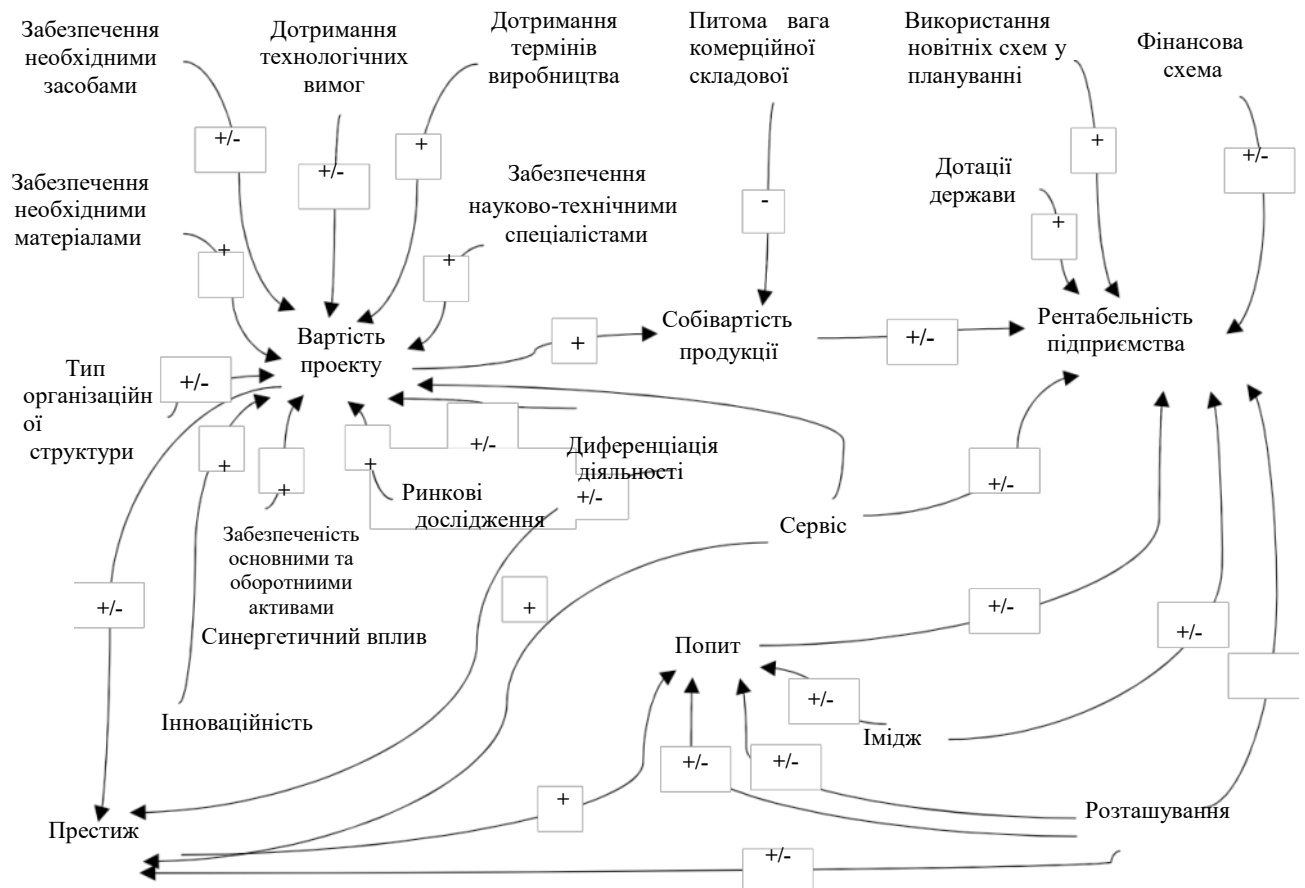


Рис. 3.1. Каузальна схема взаємозалежностей факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ЮА МЕЙД»

Примітка. Адаптовано для ТОВ «ЮА МЕЙД» за [7; 15;24]

Запропонований підхід до оцінки взаємозалежностей на ТОВ «ЮА МЕЙД» передбачає організаційні управлінські технології які, враховують всі властивості, як об'єктів, включених до бізнес-процесів, так і зв'язків між елементами цих процесів. Головне, що ці технології є суб'єктивним інтелектуальним продуктом професійного менеджера, система цінностей, навичок, знань та умінь якого впливає на соціально-економічну значущість та продуктивність тієї чи іншої управлінської технології.

Структурна конструкція ієрархії бізнесових стратегій ТОВ «ЮА МЕЙД» утворюватиме алгоритмічну послідовну динаміка у напрямку досягнення стратегічної мети (рис. 3.2).

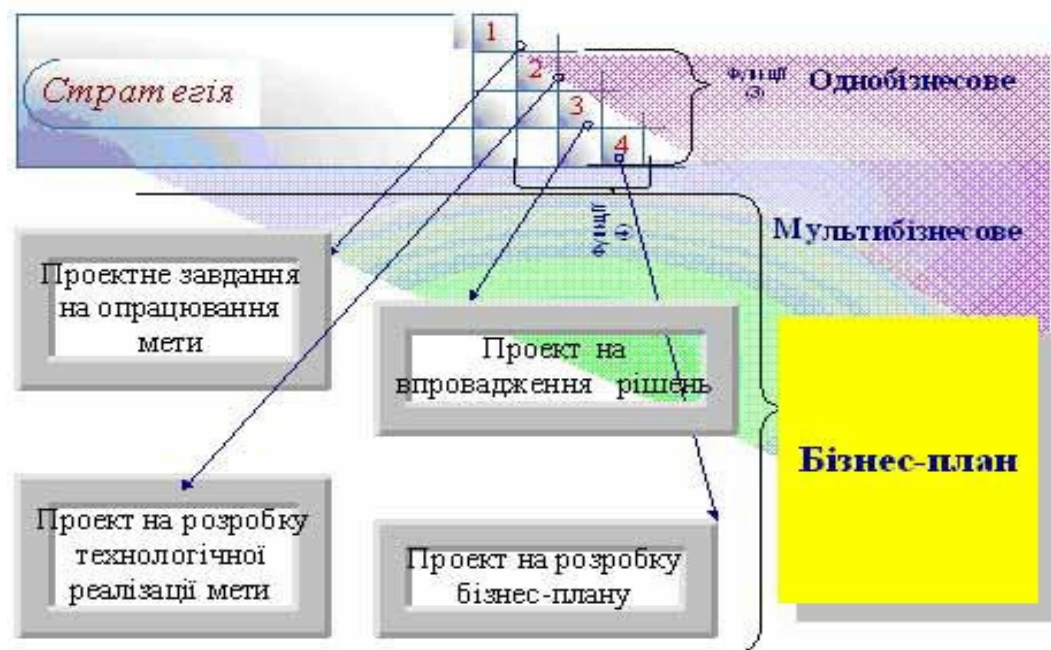


Рис. 3.2. Стратегічний напрямок діяльності планової проектної групи у ТОВ «ЮА МЕЙД»

Примітка. Адаптовано для ТОВ «ЮА МЕЙД» за [6; 19]

В ТОВ «ЮА МЕЙД» пропонується використовувати ключові показники результативності бізнес-процесів, які наведено у таблиці 3.1.

Слід зазначити, що немає потреби використання усіх перелічених показників одразу.

Таблиця 3.1

Збалансована система показників ТОВ «ЮА МЕЙД»

Показники	Стратегічна мета	Показник	Норма показника
Фінанси: Стан підприємства з точки зору інвестиційної привабливості	Досягнення норми прибутку на використаний капітал вище за прогнозований темп приросту	Прибуток на використаний капітал	Не менше 24 %
		темпи приросту виробництва	Більше 13 %
		Дисконтування норми надходження готівки	Приріст 15 % в рік
Виробництво і маркетинг: Імідж підприємства	Підтримка іміджу підприємства як новатора	Частка інноваційних розробок і реалізації нової продукції	Частка продукції молодше 2 років Більше 60 %
	Удосконалення співвідношення якості до ціни	Частка споживачем продукції	1-е місце з погляду не менше 60 % партнерів
	Відсутність пріоритетного постачальника	Відсоток продаж постійним клієнтам	Більше 50 %
Процеси: Господарські процеси для досягнення максимальних результатів	Задоволення потреб	Пропозиції продукції	Приріст 20 %
	Розвиток регіонального ринку	Кількість нових клієнтів на ринку	
	Швидкість застосування апаратного забезпечення	Кількість людино- годин опрацювання договорів, замовлень тощо	Не менше 80 % людино- годин, або 90 %
	Частота розробки проектів	Відсоток розроблених проектів і програм розвитку	90 %
Освіта робітників і спеціалістів	Постійне підвищення	Індекс залучених у проекти працівників	Більше 80 %

Примітка. Адаптовано для ТОВ «ЮА МЕЙД» за [19]

Така система показників дасть змогу в будь-який момент отримати раціональну інформацію для прийняття конкретних рішень на ТОВ «ЮА МЕЙД».

3.2 Удосконалення інструментів фінансового обґрунтування при планування підприємницької діяльності

Для забезпечення ефективної взаємодії менеджерів-аналітиків ТОВ «ЮА МЕЙД» з системою планування включає етапи визначення цілей, формування заходів по їх досягненню, визначення стану досягнення цілей, а також етапи повторного формулювання цілей та планування дій, які відносять до оперативного управління.

Формулювання цілей ТОВ «ЮА МЕЙД» являє собою складний і відповідальний етап стратегічного планування, при якому фахівець-аналітик повинен виділити потреби по елементам напрямків господарювання та сформулювати мету (рис. 3.3).

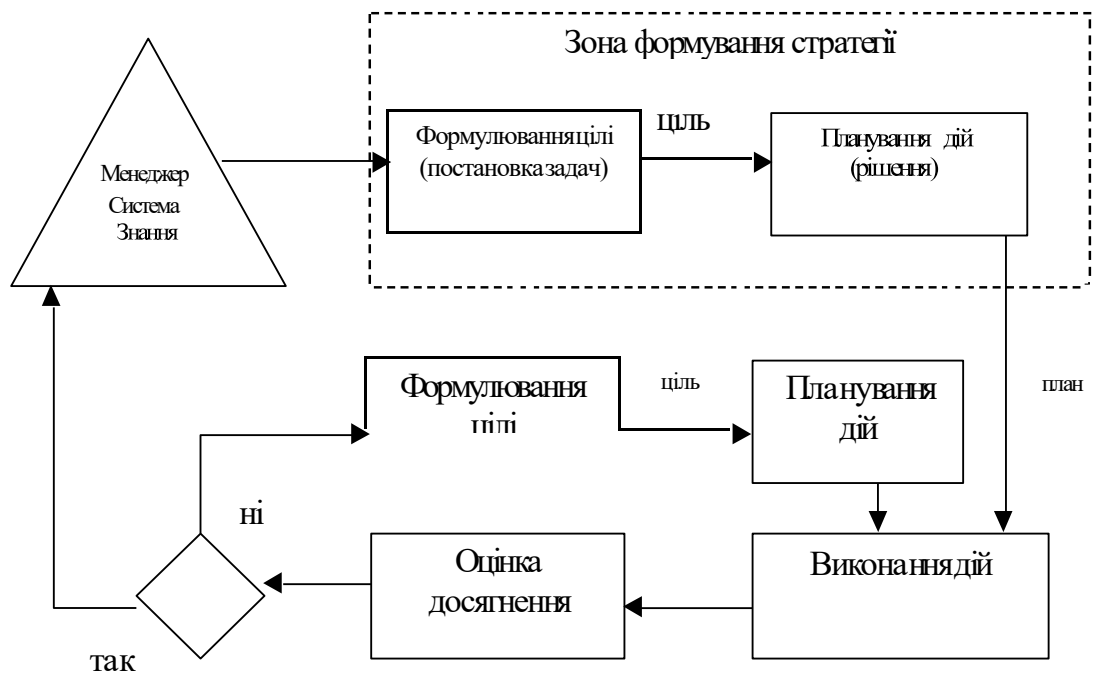


Рис. 3.3 Діяльність менеджера-аналітика щодо формулюванню цілей у зоні формування стратегії організації

Примітка. Сформовано за [36]

У процесі формування стратегічного набору ТОВ «ЮА МЕЙД» необхідно враховувати стадію життєвого циклу та ступінь привабливості конкурентного ринку з позиції підприємства; зважувати на стадію життєвого

циклу конкретних видів продукції та стан фактичного та прогнозного рівня потенціалу підприємства (в тому числі обсяги матеріальних, кадрових, фінансових ресурсів).

Для забезпечення ефективного та доцільного формування цілей і завдань ТОВ «ЮА МЕЙД» необхідно в першу чергу визначити мету, сформулювати завдання для кожного з етапів та напрямків та розробити заходи для подолання можливих конфліктів зменшуючи ступінь ризику.

Найбільш доцільною комбінацією вибору у стратегічному наборі ТОВ «ЮА МЕЙД» вважаємо систему, представлену на рис. 3.4.

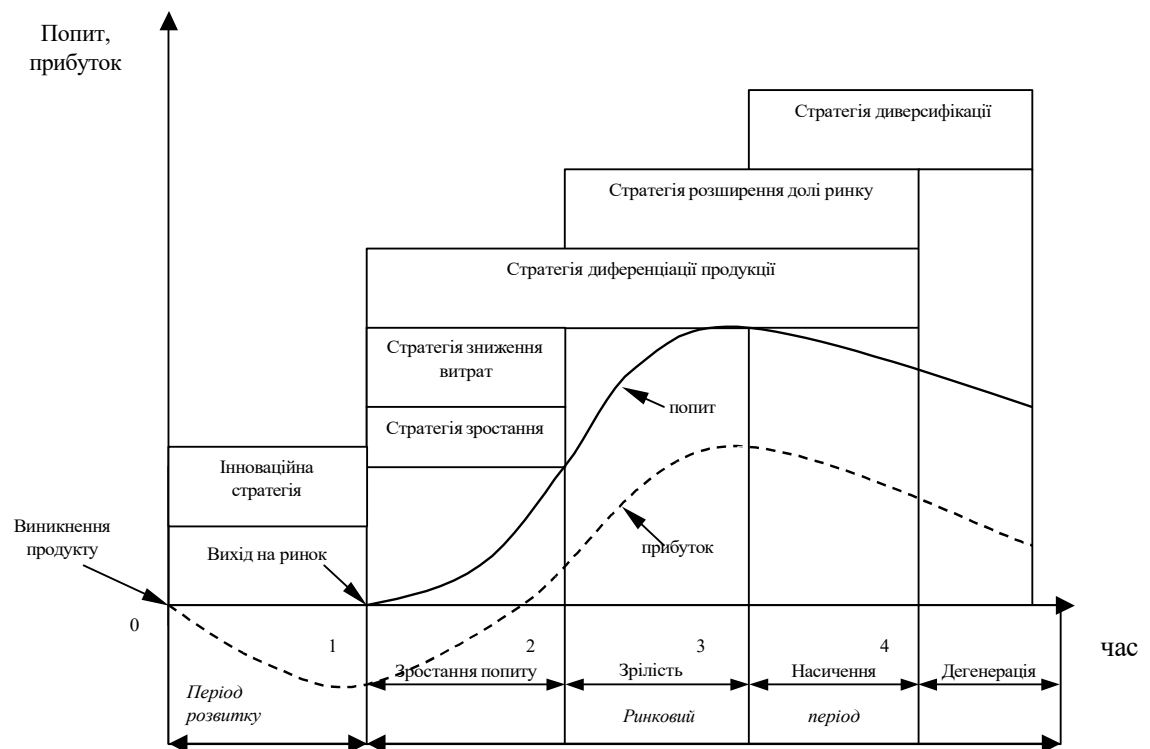


Рис. 3.4. Рекомендації щодо вибору стратегій у залежності від фаз життєвого циклу продукції (продукту) організації

Примітка. Сформовано за [16; 28]

Для забезпечення фінансового моделювання як сукупності кількох реалізованих проектів, з урахуванням їхньої синергії пропонується запровадити в ТОВ «ЮА МЕЙД» комплексний проект системи управління бізнес-процесами, що базуватиметься на використанні мережевої версії

спеціалізованого програмного комп'ютерного забезпечення ProjectExpert 7Prof.

В основі роботи Project Expert — створення фінансової моделі запланованого бізнесу та її всебічний економічний аналіз.

Впровадження Project Expert дозволить на ТОВ «ЮА МЕЙД»

- розробити сучасний та точний бізнес-план;
- провести аналіз інвестиційного проекту по різних напрямкам та для різних часових періодів;
- визначити потребу у залучених коштах та змодельовати схеми фінансування;
- автоматично обґрунтувати ТОВ «ЮА МЕЙД» ефективність вкладень у проект;
- швидко та раціонально проаналізувати прибутковість підрозділів та планованої до випуску продукції;
- порівняти можливі варіанти програм розвитку виробництва та сценарії розвитку бізнесу;
- кількісно оцінити проектні ризики;
- спрогнозувати та оцінити вартість запланованого бізнесу.

Рекомендований комплекс відповідає міжнародним стандартам. В його основі покладено методику аналізу інвестиційних проектів UNIDO. Прогнозна звітність надається у формі, що відповідає МСФЗ. Також цей комплекс враховує економічні реалії. Для ТОВ «ЮА МЕЙД» він рекомендується до використання як стандартного інструменту розробки бізнес-планів підприємств. Project Expert суттєво заощаджує час на підготовку бізнес-планів та звітів ТОВ «ЮА МЕЙД». На основі фінансової моделі ТОВ «ЮА МЕЙД» дає можливість формувати добре структуровані та зрозумілі інвесторам звіти.

3.3 Оцінка ефективності впровадження методології бізнес планування в практику підприємницької діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД»

Переважним ефектом пропонованого проекту виступає перспективна здатність адміністрації ТОВ «ЮА МЕЙД» впроваджувати систему управління бізнес-процесами.

На підприємстві має бути створена постійно діюча система бізнес-планування. Для цього повинна бути сформована група впровадження системи управління бізнес-процесами у ТОВ «ЮА МЕЙД».

Дана група повинна 100% часу приділяти керівництву проектом; бути співробітником товариства, що працює на підприємстві тривалий час; бути представником операційного підрозділу, який залучений у повсякденну діяльність товариства (обслуговування, планування, управління виробництвом тощо).

Вказана група на ТОВ «ЮА МЕЙД» повинна забезпечувати ведення проекту; створювати і коректувати графік впровадження системи; складати та коректувати бюджет проект; виявляти та вирішувати проблеми процесу впровадження.

Проект впровадження системи може мати примірну структуру управління, яка представлена на рис. 3.6.

На верхньому рівні цієї структури знаходиться керівний орган – дирекція ТОВ «ЮА МЕЙД». В її обов'язки входить: постановка завдань розвитку діяльності товариства; затвердження планів; призначення керівника проекту та членів груп впровадження проекту системи управління бізнес-процесами.

При впровадженні цього проекту надзвичайно важливе значення набуває призначення керівника проекту. На цю посаду доцільно призначити виконавчого директора товариства, керівника підрозділу, цеху, який має повну підтримку зі сторони вищого керівництва товариства.



Рис. 3.5. Примірна організаційна структура проекту впровадження системи управління бізнес-процесами у ТОВ «ЮА МЕЙД»

Примітка. Адаптовано для ТОВ «ЮА МЕЙД» за [36]

В результаті введення заходу «Впровадження системи управління бізнес-процесами» підприємство очікує позитивного результату, тобто планує збільшення продуктивності праці та обсягів реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий прибуток.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень приросту обсягу реалізації продукції на ТОВ «ЮА МЕЙД» було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Виручка, тис. грн.	298	239	318	183	270	119	286	199	275	227	306	255	163	234	282

Джерело: Сформовано автором.

Необхідно перевірити достовірність та типовість прогнозованих значень.

Розраховуємо середньоквадратичне відхилення, яке відображає розкид думок окремих експертів від середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.2:

Таблиця 3.2

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

№ з/п	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Разом
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації Q_i , тис. грн.	286	310	266	318	278	259	302	262	294	275	282	314	290	270	306	-
2.	$Q_{\text{сер}}$	287,47															-
3.	Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сер}})$	-1,47	22,53	-21,47	30,53	-9,47	-28,47	14,53	-25,47	6,53	-12,47	-5,47	26,53	2,53	-17,47	18,53	-
4.	ΔQ^2	2	508	461	932	90	810	211	649	43	155	30	704	6	305	343	5250

Джерело: Розраховано автором.

$$\sigma = \sqrt{\frac{5250}{15}} = 18,7$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{сер}} \times 100\% = \frac{18,7}{287,47} \times 100\% = 6,5\% \quad (3.3)$$

Оскільки коефіцієнт варіації w менше 33%, можемо вважати, що думки експертів є однорідними, що дає можливість використовувати їхні оцінки для подальших розрахунків.

Найбільш ймовірний чистий дохід (В) визначається методом медіани, тобто середнього значення ряду. В даному випадку ряд має такий вигляд: (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	259	262	266	270	275	278	282	286	290	294	302	306	310	314	318
Прогноз	Песимістичний прогноз								Вірогідний прогноз						Оптимістичний прогноз

Джерело: Сформовано автором.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу від реалізації приймаємо 290 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 318 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 259 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} = \frac{318 + 4 * 290 + 259}{6} = 289,5 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Бачимо, що приріст чистого доходу складе:

$$180000 + 289,5 = 180289,5 \text{ тис. грн. або } 0,16\%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати діяльності в 2022 році склали 179700 тис. грн. тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 36537,5 тис. грн., змінні витрати – 143162,5 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$140000 * 0,0016 = 224 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$289,5 - 229,06 = 60,44 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$60,44 * (1 - 0,18) = 49,6 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ΔPr_q склав 49,56 тис. грн.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від проведення заходу «Впровадження системи управління бізнес-процесами» на ТОВ «ЮА МЕЙД»

Показники	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	289,5

Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	229,06
Приріст прибутку від реалізації продукції	60,44
Приріст чистого прибутку	49,56

Джерело: Сформовано автором.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з впровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

$$III = Z_{o.k.} \quad (3.5)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 75-80% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$224 * 0,76 * 0,05 = 8,5 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки процедура кадрового аудиту не передбачає встановлення нового обладнання, то кап. вклад. буде зміна обігових коштів:

$$T = K_n / \Delta Pr_q = 8,5 / 49,56 = 0,17 \text{ року}$$

Оскільки капітальних витрат немає, чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta P p_q = 49,56 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N HB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.6)$$

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 5 років;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

α_i - коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1+p)^i \quad (3.7)$$

При ставці дисконту 25%: 12%

1 рік $\alpha_i = 1/(1+0,25)^1 = 1/1,25 = 0,8$

2 рік $\alpha_i = 1/(1+0,25)^2 = 1/1,25^2 = 0,64$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,25)^3 = 1/1,25^3 = 0,512$$

$$4 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,25)^4 = 1/1,25^4 = 0,41$$

$$5 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,25)^5 = 1/1,25^5 = 0,328$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n HB &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 49,56 \cdot (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,41 + 0,328) = 49,56 \cdot 2,69 = 133,32 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB - ПІ = 133,32 - 8,56 = 124,76 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = ПІ / HB_{cp.} = 8,56 / 26,66 = 0,3 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp.} = \frac{\sum HB}{N} = 133,32 / 5 = 26,66 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = ЧНВ/ПІ = 124,76/8,56 = 14,6$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ПІ = \sum HB / ПІ = 133,32/8,56 = 15,6$$

Таблиця 3.7

Показники економічної ефективності від «Впровадження системи управління бізнес-процесами» на ТОВ «ЮА МЕЙД»

№ з/п	Показники	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн.	8,56
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	60,44
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	49,56
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	133,32
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	124,76
6	Термін окупності недисконтований, років	0,17
7	Термін окупності дисконтований, років	0,3
8	Індекс доходності	14,6
9	Індекс прибутковості	15,6

Джерело: Сформовано автором.

Таким чином, одним із напрямків підвищення продуктивності на ТОВ «ЮА МЕЙД» є впровадження системи управління бізнес-процесами.

Термін окупності даного заходу становить 0,7 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 14,6 та 15,6 відповідно.

Висновок полягає в тому, що кожна комерційна організація має ціль досягти швидкого та стабільного довгострокового розвитку. У процесі свого функціонування підприємство може розробити власну мета-модель, адаптовану до конкретних умов його існування, яка визначатиме успіх організації. Ця модель може бути розроблена поетапно, враховуючи виробничу діяльність підприємства, а також шляхом осмисленого планування, що є необхідним для будь-якої комерційної структури.

Висновок

Планування - це процес визначення цілей, пріоритетів, засобів та методів для їх досягнення. Основна мета планування полягає в тому, щоб встановити цілі, створити необхідні ресурси, можливості та шляхи для їх досягнення, а також передбачити можливі ризики. Розробка бізнес-плану є складним і часомістким процесом, який вимагає значних витрат коштів і часу. Тому розпочати бізнес-планування рекомендується принаймні за півроку до початку реалізації підприємницького проекту.

У процесі бізнес-планування залучаються менеджери, фінансисти, економісти, маркетингологи та юристи. Ці фахівці можуть бути як внутрішніми працівниками підприємства з великим професійним досвідом, так і зовнішніми консультантами та експертами. Залучення зовнішніх фахівців дозволяє: більш реалістично оцінити підприємницьку ідею, підвищити рівень довіри інвесторів, банків та бізнес-партнерів до бізнес-плану. Однак керівник суб'єкта бізнесу та автор підприємницької ідеї обов'язково повинні брати участь у розробці бізнес-плану.

Бізнес-план має наступні функції: оцінка ідеї та створення відповідної документації, обґрунтування ефективності та прогнозування сильних і слабких сторін проекту, залучення необхідних ресурсів, керування процесом реалізації проекту.

Бізнес-план є робочим інструментом для поточного управління та контролю, дозволяє аналізувати й оцінювати успішність діяльності. Цей документ допомагає своєчасно виявляти недоліки та відхилення від курсу розвитку та скоригувати його, виправивши помилки. Він є цінним, оскільки узгоджена форма бізнес-пропозиції виступає як "дорожня карта" змін, де визначено черговість, масштаб та пріоритетність дій, що сприяє ефективній організації та координації роботи безпосередніх виконавців проекту.

Порушення методології бізнес-планування стосовно процедур збору та обробки інформації, обґрунтування майбутніх вигод та ризиків, достовірності

проведення аналітичних оцінок та фінансових прогнозів може стати причиною зниження дохідності проекту та порушення термінів окупності інвестицій, що може спричинити загрозу для існування бізнесу в цілому. Подальші наукові дослідження повинні зосередитись саме на методологічних аспектах оцінки якості формування фінансового плану та економічного обґрунтування бізнес- проекту.

ТОВ «ЮА МЕЙД» – одне з провідних підприємств м. Києва. Підприємство намагається утримувати ціни на рівні середніх на ринку, або нижче. ТОВ «ЮА МЕЙД» орієнтований на отримання максимального прибутку.

Проведений аналіз фінансової діяльності підприємства дає змогу висновувати, що фінансовий стан підприємства має тенденцію погіршення та необхідним є пошук шляхів підвищення результативності фінансової діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД».

Проаналізував сильні та слабкі сторони роботи ТОВ «ЮА МЕЙД» можна зробити висновок, що у цілому підприємство працює достатньо добре, але треба зауважити, що є слабкі сторони, які теж дуже впливають на прибуток підприємства, його розвиток та стабільність.

Бізнес-планування є важливим фактором в управлінській діяльності ТОВ «ЮА МЕЙД» .

За рахунок використання бізнес-планування в ТОВ «ЮА МЕЙД» формуються довгострокові та короткочасні цілі, конкретизуються напрямки діяльності, стратегії та тактика їх досягнення. За рахунок використання процесів планування бізнесу формується економічна доцільність напрямків розвитку в ТОВ «ЮА МЕЙД», визначається склад та асоціація пропонованих послуг з організації діяльності.

У рамках бізнес-планування в ТОВ «ЮА МЕЙД» визначається і конкретизується склад маркетингових заходів компанії за вивченням ринку, реклами, стимулювання продажу, каналів збуту.

Бізнес-план ТОВ «ЮА МЕЙД» забезпечує підбір технічних, технологічних можливостей діяльності, відповідність кадрів та умови для мотивації їх трудових вимог за досягненням цільових цін.

У діючій системі бізнес-планування в ТОВ «ЮА МЕЙД» визначається матеріальне та фінансове положення, виявляються та конкретизуються джерела фінансування реалізації вибраної стратегії; визначають очікувані фінансові результати діяльності; описуються можливі труднощі та «підводні камені», які можуть бути розміщені у виконанні бізнес-проекту.

В ТОВ «ЮА МЕЙД» пропонується використовувати систему показників господарської діяльності, що детерміновані у часі й визначені основними бізнес-процесами, а також є інформаційною основою для прийняття стратегічних рішень.

Рекомендовано запровадити в ТОВ «ЮА МЕЙД» систему управління бізнес-процесами, що базуватиметься на використанні мережевої версії спеціалізованого програмного комп'ютерного забезпечення ProjectExpert 7 Prof. – програмного продукту для швидкої оцінки рентабельності проекту, складання бізнес-планів. Він допоможе визначити на професійному рівні стратегію руху, прораховуючи можливі ризики організації. Функціональні можливості та структура системи ProjectExpert дозволяють проводити детальний аналіз інвестиційного проекту, процесів бізнес- планування, поточного і прогностного фінансового стану підприємства.

Список літератури

1. Барроу К. Бізнес-план : практичний посібник / Барроу К., Барроу П., Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. – К. : Знання, 2022. – 230 с.
2. Бізнес-план : технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка. – К. : КНЕУ, 2018. – 379 с.
3. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
4. Брустінов В.М. Планування діяльності підприємства: теорія та практика : навч. посібник / В.М. Брустінов, Н.І. Колишкіна. – Мелітополь : Видавничий будинок ММД, 2018. – 248 с.
5. Волосский А. Как написать бизнес-план с нуля : видеоруководство / Альберт Волосский – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.youtube.com/watch?v=UBsRWTmN8CI>.
6. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 40. С. 38–46.
7. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.
8. Залуцький І.Р. Планування і діагностика діяльності підприємств : навч. посібник / І.Р. Залуцький, В.М. Цимбалюк, С.Г. Шевченко / Львів. регіональний ін-т держ. упр. нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Львів : Новий Світ-2000, 2019. – 320 с.
9. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві : навч. Посібник для ВНЗ / В. В. Іванова. – Суми : Унів. книга, 2019. – 444 с.

- 10.Іляш О.І., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. Теоретико-методологічні засади бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України. Підприємництво та інновації. 2019. Вип. 3. С. 13- 19.
- 11.Калиниченко А. В. Необхідність розробки бізнес-плану в сучасних умовах ринку. Управління розвитком. 2022. № 1. С. 72-74
- 12.Калініченко Л.Л., Кильницька Є.В. Маркетинг: навч. посіб. Харків: Панов А.М., 2022. 168 с.
- 13.Карпов В., Матінян В. Розробка бізнес-плану проекту розширення діяльності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 4. С. 109-117.
- 14.Каторжин А. Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. Управління розвитком. 2021. № 16. С. 157-158.
- 15.Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Економіка і суспільство. С. 268–275. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/45.pdf (дата звернення 14.04.2023).
- 16.Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч. посіб. Одеса: Фенікс, 2019. 115 с.
- 17.Как разработать бизнес-план // Проект Тасис по распространению технической информации / Издание Европейской комиссии, 2017. – 190 с.
- 18.Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf
- 19.Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. Інноваційна економіка. 2013. № 10 (48). С. 104–111.

- 20.Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. – Тернопіль : Крок, 2019. – 320 с.
- 21.Лозовський О. М., Савчук В. В. Роль бізнес-планування в системі стратегічного управління підприємством. Актуальные научные исследования в современном мире. Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 11 (43), ч. 3. С. 47–51.
- 22.Масловська М. В., Перевозчикова Н.О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>.
- 23.Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / Карпенко Н.В. та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 251 с.
- 24.Маркетингове стратегічне управління на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія / Тараненко І.В. та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Тараненко; Ун-т ім. Альфреда Нобеля. Дніпро: Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2019. 281 с.
- 25.Макаренко С.М. Бізнес планування: навчально-методичний посібник. Херсон: СТАР ЛТД, 2019. 224 с.
- 26.Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: навч. посіб. Херсон: МУБіП, 2019. 155 с.
- 27.Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: колект. монографія / Окландер М.А. та ін. за ред. д-ра екон. наук, проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 280 с.
- 28.Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>.
- 29.Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів : затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку

- від 31.08.2010 р. № 73. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.
- 30.Одинцова Л.А. Планирование на предприятии : Учебник для вузов / Л.А. Одинцова. – М. : Академия, 2021. – 272 с.
- 31.Офіційний сайт ЄБРР. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml>.
- 32.Планування діяльності підприємства : конспект лекцій / Укл. Княжеченко В.В. – Х. : ХНАМГ, 2021. – 150 с.
- 33.Планування діяльності підприємства : Конспект лекцій / Укладач О.Ю. Древаль. – Суми : Вид-во СумДУ, 2018. – 146 с.
- 34.Планування діяльності підприємства : Опорний конспект лекцій / Н.Г. Грядунова, О.В. Пахлова., І.В. Тісагдіо, А.В. Семенькова. – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2019. – 56 с.
- 35.Порядок надання допомоги по безробіттю, у тому числі одноразової її виплати для організації безробітним підприємницької діяльності : затверджений Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 20.11.2000 р. № 307. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1027.783.13&nobreak=1>.
- 36.Про затвердження Типової форми контракту з керівником, призначеним (обраним) за результатами конкурсного відбору : Наказ Міністерства економіки України та Фонду державного майна України від 13.06.2005 р. № 165-а/1808. – Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1092.775.0>.
- 37.Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39–2. С. 12–16.
- 38.Радевич Д. Чому бізнес-план не працює: 7 головних помилок. 2020. URL: <https://uaspectr.com/2021/01/18/chomu-biznes-plan-ne-pratsyuue-7-golovnyh-pomylok>

- 39.Сергійчук С., Іщенко О., Дубинська І. Розвиток бізнес-планування в сфері фінансово-кредитної підтримки малого підприємництва. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 140-148.
- 40.Стандарты UNIDO для бизнес-плана. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.forum-investor.com/files/UNIDO_standards.pdf.
- 41.Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник / Тарасюк Г.М. – К. : Каравела, 2016. – 280 с.
- 42.Форд Б. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Форд Б., Бористайн Д., Пруэтт П. – М. : Альпина Паблишер, 2022. – 264 с.
- 43.Червона А. Бізнес-планування в діяльності організації: сутність, місце та значення. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали допов. Всеукраїнської наук.- практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 15 травн. 2020 р.). Тернопіль, 2020. С. 359-362.
- 44.Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : навч. посібник / Л.А. Швайка. – [Вид. 2-ге , стер.]. – Львів : Новий Світ-2000, 2017. – 268 с. – (ил.). – Вища освіта в Україні. – Библиогр.: с. 262-264.

ДОДАТОК

1. Баланс на _____ 2021 р.

Актив	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи		
Незавершене будівництво		
Основні засоби:	110,7	110,7
залишкова вартість		
первісна вартість	134,6	134,6
знос	23,9	23,9
Довгострокові біологічні активи:		
справедлива (залишкова) вартість		
первісна вартість		
накопичена амортизація	()	()
Довгострокові фінансові інвестиції		
Інші необоротні активи		
Усього за розділом I	110,7	110,7
II. Оборотні активи	23,9	23,9
Виробничі запаси		
Поточні біологічні активи	2,2	3,0
Готова продукція	31,0	31,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	11,0	12,1
чиста реалізаційна вартість		
первісна вартість	12,3	13,6
резерв сумнівних боргів	1,3	1,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		
Інша поточна дебіторська заборгованість		
Поточні фінансові інвестиції		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1,9	1,9
в національній валюті		
в іноземній валюті		
Інші оборотні активи		
Усього за розділом II	70	72
III. Витрати майбутніх періодів		
IV. Необоротні активи та групи вибуття		
Баланс	180,7	182,7

Пасив	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал	110,7	110,7
Статутний капітал		
Додатковий капітал		
Резервний капітал		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	24	25
Неоплачений капітал	()	()
Усього за розділом I	134,7	135,7

Пасив	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування		
III. Довгострокові зобов'язання		
IV. Поточні зобов'язання	15	15
Короткострокові кредити банків		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	32
Поточні зобов'язання за розрахунками:		
з бюджетом		
зі страхування		
з оплати праці		
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу		
Інші поточні зобов'язання		
Усього за розділом IV	46	47
V. Доходи майбутніх періодів		

Баланс	180,7	182,7
--------	-------	-------

Форма N 2-м
Код за ДКУД 1801007

2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

за _____ 2021 р.

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72750	
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	()	()
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	72750	
Інші операційні доходи		
Інші звичайні доходи		
Надзвичайні доходи		
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)		
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції		
Матеріальні затрати	(19981)	()
Витрати на оплату праці	(14241)	()
Відрахування на соціальні заходи	(4976)	()
Амортизація	(23923)	()
Інші операційні витрати	(3001)	()
у тому числі	()	()
	()	()
Інші звичайні витрати	()	()
Надзвичайні витрати	()	()
Податок на прибуток	()	()
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 ± 080 + 160 + 170)	(69185)	()
Чистий прибуток (збиток) (070 -180)	3565	
Забезпечення матеріального заохочення		

1. Баланс на _____ 2022 р.

Код за ДКУД 1801006

Актив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи		
Незавершене будівництво		
Основні засоби:	110,7	110,7
залишкова вартість		
первісна вартість	134,6	134,6
знос	23,9	23,9
Довгострокові біологічні активи:		
справедлива (залишкова) вартість		
первісна вартість		
накопичена амортизація	()	()
Довгострокові фінансові інвестиції		
Інші необоротні активи		
Усього за розділом I	110,7	110,7
II. Оборотні активи	23,9	25,6
Виробничі запаси		
Поточні біологічні активи	3,0	3,1
Готова продукція	31,1	30,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	12,1	13,8
чиста реалізаційна вартість		
первісна вартість	13,6	15,5
резерв сумнівних боргів	1,5	1,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		

Інша поточна дебіторська заборгованість		
Поточні фінансові інвестиції		
Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті	1,9	0,8
в іноземній валюті		
Інші оборотні активи		
Усього за розділом II	72	74
III. Витрати майбутніх періодів		
IV. Необоротні активи та групи вибуття		
Баланс	182,7	184,7

Пасив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	3	4
I. Власний капітал	110,7	110,7
Статутний капітал		
Додатковий капітал		
Резервний капітал		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	25	26
Неоплачений капітал	()	()
Усього за розділом I	135,7	136,7

Пасив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування		
III. Довгострокові зобов'язання		
IV. Поточні зобов'язання	15	15
Короткострокові кредити банків		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	32	33
Поточні зобов'язання за розрахунками: з бюджетом		
зі страхування		
з оплати праці		
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу		
Інші поточні зобов'язання		
Усього за розділом IV	47	48
V. Доходи майбутніх періодів		
Баланс	182,7	184,7

Форма N 2-м
Код за ДКУД 1801007

2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ за 20212

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72800	72750
Непрямі податки та інші вирахування з доходу		()
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	72800	72750
Інші операційні доходи		
Інші звичайні доходи		
Надзвичайні доходи		
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)		
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції		
Матеріальні затрати	19900	(19981)
Витрати на оплату праці	14200	(14241)
Відрахування на соціальні заходи	5000	(4976)
Амортизація	23900	(23923)
Інші операційні витрати	6900	(3001)
у тому числі	1600	()

Інші звичайні витрати		()
Надзвичайні витрати		()
Податок на прибуток		()
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 ± 080 + 160 + 170)	69100	(69185)
Чистий прибуток (збиток) (070 -180)	3700	3565
Забезпечення матеріального заохочення		