

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри

_____ к.е.н., доц. О.В. Поліщук
« _____ » _____ 20 ____ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛІЗАЦІЄЮ «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

**Тема: «УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ»**

Виконавець:
студент
групи АМ-201Мз

(підпис)

В.І. Петровський
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник:
к.е.н., доц.

(підпис)

О.В. Поліщук
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Нормоконтролер:

(підпис)

В.В. Дубініна
(П.І.Б.)

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра технологій управління
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Спеціалізація: «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ к.е.н., доц. О.В. Поліщук
«21» серпня 2020 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання дипломної роботи (проекту)

_____ (П.І.Б. випускника)

1. Тема роботи «Удосконалення процесу планування в управлінні організацією» затверджена наказом ректора №_____/ст від «__ _____»
2. Термін виконання роботи: з 12 жовтня 2020 р. по 24 грудня 2020 р.
3. Вихідні дані роботи: теоретичне та практичне дослідження бізнес-планування в управлінні організацією.
4. Зміст пояснювальної записки:
 - бізнес-планування в системі управління організацією
 - дослідження передумов бізнес-планування в управлінні ТзОВ «ЛК ЮКРЕЙН ГРУП»
 - пропозиції з розробки бізнес-плану інноваційного проекту для підприємства
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: 14 рис., 27 табл.
6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Вибір та затвердження теми дипломної роботи, підбір літератури	до 21 серпня 2020 р.	
2	Розробка змісту дипломної роботи. Узгодження плану випускової роботи з	до 28 серпня 2020 р.	

	керівником. Затвердження плану випускної роботи завідувачем кафедри технологій управління		
3	Підбір інформаційного матеріалу для написання Розділу 1 кваліфікаційної магістерської роботи	до 02 вересня 2020 р.	
4	Виконання та оформлення Розділу 1 кваліфікаційної магістерської роботи	до 30 вересня 2020 р.	
5	Підбір інформаційно-статистичного матеріалу для написання Розділу 2 кваліфікаційної магістерської роботи	до 03 жовтня 2020 р.	
6	Виконання та оформлення Розділу 2 кваліфікаційної магістерської роботи	до 31 жовтня 2020 р.	
7	Підбір інформаційно-аналітичного матеріалу для написання Розділу 3 кваліфікаційної магістерської роботи	до 04 листопада 2020 р.	
8	Виконання та оформлення Розділу 3 кваліфікаційної магістерської роботи. Передзахист	до 26 листопада 2020 р.	
9	Дооформлення дипломної роботи, завершення виконання висновків, літератури, презентації	01 грудня 2020 р.	
10	Попередній захист кваліфікаційних магістерських робіт	02 грудня 2020 р.	
11	Подача кваліфікаційних магістерських робіт для проходження системи антиплагіат	9-10 грудня 2020 р.	
12	Оформлення супровідної документації на захист та підпис у завідувача кафедри технологій управління	до 18 грудня 2020 р.	
13	Передача кваліфікаційних магістерських робіт на рецензування	до 20 грудня 2020 р.	
14	Захист кваліфікаційних магістерських робіт	24 грудня 2020 р.	

7. Консультація з окремого(мих) розділу(ів):

Назва розділу	Консультант (П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв

8. Дата видачі завдання: **21 серпня 2020 р.**

Керівник дипломної роботи (проекту) _____

(підпис)

(науковий ступінь, посада, вчене звання, прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Удосконалення процесу планування в управлінні організацією»: 122 с., 14 рис., 27 табл., 79 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛК Юкрейн Груп».

Метою роботи є теоретичне та практичне дослідження бізнес-планування в управлінні організацією.

Методи дослідження - економіко-статистичні, математичні, аналізу, узагальнення, спостереження тощо.

Розглянуто теоретичні засади планування в управлінні організацією та процес підготовки до нього. Проаналізовано показники виробничо-господарської діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп». Досліджено передумови бізнес-планування на підприємстві та розроблено бізнес-план для ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ПЛАНУВАННЯ, БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ, БІЗНЕС-ПЛАН, ОРГАНІЗАЦІЯ, РАЦІОНАЛЬНІСТЬ, КОНКУРЕНТНОЗДАТНІСТЬ, ЦІНА, СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ТЕХНІКА.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	9
1.1. Суть бізнес-планування в системі управління організацією та основні передумови його здійснення	9
1.2. Процес підготовки до бізнес-планування в управлінні організацією	21
1.3. Структура та оформлення бізнес-плану організації	30
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ТЗОВ «ЛК ЮКРЕЙН ГРУП»	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп»	43
2.2. Аналіз продуктивності праці трудового колективу, як основної передумови ефективного бізнес-планування у ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп»	56
2.3. Оцінювання системи планування та передумов для ефективного здійснення бізнес-планування у ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп»	64
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	76
3.1. Бізнес-план інноваційного проекту щодо зміни сільськогосподарського обладнання та машин для ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп»	76
3.2. Організаційне забезпечення виконання бізнес-плану у ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп».....	89
3.3. Рекомендації з удосконалення бізнес-планування в управлінні ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп»	99

Висновки до розділу 3	106
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	116
ДОДАТКИ	122

ВСТУП

Ефективне управління організацією, спрямоване на підвищення продуктивності праці, зростання її іміджу у зовнішньому середовищі, запобігання витратам і зменшення ризику, неможливе без планування. В конкурентній боротьбі дуже важко вижити без глибоких розрахунків, обґрунтування і визначення перспектив, передбачення різного роду глибоких розрахунків, передбачення різного роду змін. Планування передбачає розробку цілей і завдань, визначення найкращих методів і способів реалізації планів для досягнення поставлених цілей. Такий підхід набув актуальності і поширення у сучасному діловому світі. Планування є різновидом управлінської діяльності і основою для прийняття управлінських рішень.

Сьогодні в нелегких умовах господарювання, що викликані фінансовою кризою, жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану. Досвід організації підприємництва свідчить, що планування діяльності організації набуває все більшого значення саме в кризових умовах економіки, при швидких змінах у середовищі функціонування підприємства. Нові підприємницькі ідеї та постійне вдосконалення надання своїх послуг – один з основних шляхів боротьби з кризовим станом для вітчизняних підприємств.

Логічним є те, що виникнення будь-якої підприємницької ідеї (чи буде це створення нового бізнесу або проекту, чи вдосконалення діяльності вже наявного) ставить багато різноманітних питань. Відповісти на ці питання та організувати практичне їх вирішення покликане бізнес-планування. Все це обумовлює *актуальність теми магістерської роботи.*

Питання планування в управлінні організацією розглядають переважно всі науковці з управління підприємствами, проте, питання бізнес-планування зустрілися нам лише в спеціальних працях, присвячених цьому питанню у Вихрущ В.П., Дж.Ковелло та Б.Хейзелгрена, Попова В.М., Покропивного С.Ф., Шваб Л.І. тощо.

Об'єктом дослідження в магістерській роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛК Юкрейн Груп» (ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»). Головним напрямом діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» є вирощування зернових і технічних культур, а також реалізація, ремонт та оренда сільськогосподарської техніки

Предметом дослідження в магістерській роботі є удосконалення процесу планування в управлінні організацією.

Метою даної роботи є теоретичне та практичне дослідження бізнес-планування в управлінні організацією.

У відповідності до визначеної мети нами були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- розглянути суть планування в управлінні організацією та процес підготовки до нього;
- навести загальну організаційно-економічну характеристику ТзОВ;
- проаналізувати передумови бізнес-планування на підприємстві;
- розробити бізнес-план для ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

При виконанні магістерської роботи були використані такі **методи, як**: економіко-статистичні, математичні, аналізу, узагальнення, спостереження.

Елементами наукової новизни в дослідженні, на наш погляд, є обґрунтована авторська пропозиція щодо розробки бізнес-плану в такій специфічній галузі діяльності, як продаж та оренда сільськогосподарської техніки.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів по три параграфи, висновків до кожного розділу, загальних висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 122 стор. В роботі міститься 14 рисунків, 27 таблиць, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Суть бізнес-планування в системі управління організацією та основні передумови його здійснення

Механізм управління діяльністю підприємства повинен передбачати наявність економічно обґрунтованого бізнес-плану його розвитку, при розробці якого враховані стратегія розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості реалізації.

На думку Тарасюка Г.М. та Попов В.М., в існуючих умовах функціонування підприємств на ринкових засадах господарювання гостро стоїть потреба у спеціалістах, які володіють методикою розробки бізнес-плану розвитку підприємства та інвестицій, і можуть суттєво вплинути на господарсько-фінансовий механізм діючих підприємств чи обґрунтувати необхідність створення нових підприємств [24, 28].

Планування є практично природнім елементом поведінки людини. Праця людини завжди передбачає свідому цілеспрямовану діяльність на досягнення бажаного результату, якого вона передбачає в самому початку роботи. Аналогічно і в управлінні організацією, планування – це мотивована модель дій, що розробляється на основі прогнозу економічного середовища і поставлених цілей. Практично планування це процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів та шляхів досягнення поставлених цілей. Вища мета планування полягає в тому, щоб визначити систему цілей підприємства, а також сформувані засоби, можливості, шляхи і ризики досягнення цих цілей [16, с.105].

Планування можна розглядати як проектування процесу створення з безпорядку порядку та підвищення його рівня, який зменшує невизначеність

системи управління підприємством. Планування виробничої та комерційної діяльності не тільки можливе але й життєво необхідне для всіх організаційно-правових форм підприємств. На рівні підприємства здійснюється не тільки стратегічне (довгострокове) самопланування, але й детальна розробка оперативних та поточних планів по кожному підрозділу і навіть робочому місцю. В ринкових умовах основна потреба в бізнес-плануванні зумовлена гострою конкурентною боротьбою.

Багаточисельними спеціальними дослідженнями в США давно вже виявлена висока позитивна кореляція між плануванням в ринкових умовах та успіхами ведення бізнесу практично у всіх галузях. Достовірно відомо, що при плануванні своєї діяльності підприємства мають значно більш високі економічні результати, ніж без систематичного планування. Тому кожен, хто хоче займатись підприємницькою діяльністю і одержувати прибуток в ринковому середовищі повинен мати добре продуманий та всебічно обґрунтований детальний план – документ, який визначає стратегію та тактику ведення бізнесу, вибір цілі, техніки, технології, організації виробництва та реалізації продукції [11, с.37].

На думку Кулішова В.В., бізнес-планування – це систематизований розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на оперативний (поточний) плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація: товарообороту, максимізація прибутку; ефективності використання ресурсного потенціалу; мінімізація витрат) [17, с.81].

Кулішов В.В. наводить таке визначення: «Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту».

Ми притримуємося визначення, наведеного Поповим В.М. (вузко профільного фахівця з бізнес-планування): «Бізнес-план – це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа. Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні сторони

діяльності організації і дозволяє відповісти на три життєво важливі питання: як понизити ризики і диверсифікувати портфель організації; як входити в сегмент ринку і виходити з нього; як утримати і розширити сегмент ринку?» [24, с.38]. Вважаємо це визначення детальним, багатостороннім, зрозумілим.

Метою бізнес-плану є формування концепції розвитку організації, яка б забезпечила аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Завданням бізнес-плану є обґрунтування можливості комерційного успіху.

Бізнес-план розробляється в процесі обґрунтування економічної діяльності економічного проекту, повного або часткового перепрофілювання підприємства, а також при створенні малих підприємств. Розробка бізнес-плану дозволяє визначати необхідні фінансові затрати, очікуваний прибуток та ефективність, а також термін окупності затрат [27, с.109].

Отже, значення бізнес-плану наступне:

- він визначає мету, яку мале підприємство прагне досягти у певні терміни;
- бізнес-план можна розглядати як реальну оцінку стану підприємства та його можливостей;
- бізнес-план необхідний для залучення інвестицій у діяльності підприємства.

Розробка бізнес-плану є трудомістким процесом, вимагає значних коштів і часу. Тому бізнес-планування починається, як мінімум, за півроку до початку реалізації підприємницького процесу. До бізнес-планування залучають менеджерів, фінансистів, економістів, маркетингологів, юристів. Це можуть бути як працівники підприємства, які мають значний професійний досвід, так і залучатися консультанти та експерти.

Залучення сторонніх спеціалістів дозволяє:

- реальніше оцінити підприємницьку ідею;

- підвищити рівень довіри до бізнес-плану з боку інвесторів, оскільки ці працівники є нейтральними, не зацікавленими, об'єктивними особами. В бізнес-плануванні обов'язково приймають участь керівник підприємства та автор підприємницького проекту.

Наявність добре розробленого плану дозволяє активно розвивати підприємство, залучати інвесторів, партнерів та кредитні ресурси. Отже, бізнес-план передбачає зовнішню та внутрішню функції.

- зовнішня: ознайомити заінтересованих суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

- внутрішня: опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну систему управління реалізації життєво важливого для господарської структури проекту.

Зовнішня функція бізнес-плану – ознайомити зацікавлених суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї.

Результатами зовнішньої функції можуть стати:

- представлення бізнес-плану для одержання банківського кредиту чи залучення інвестування;

- налагодження співпраці з постачальниками, партнерами, продавцями, робітниками тощо.

Окрім того розробка бізнес-плану, передбачає також і внутрішню функцію, яка полягає в опрацюванні механізмів самоорганізації, тобто цілісну систему управління реалізації життєво важливого для господарської структури проекту. Вона дає можливість:

- визначити шляхи та способи досягнення поставлених цілей;
- відхилити помилкові дії;
- відслідковувати нові тенденції в економіці, техніці та технології і використовувати їх у своїй діяльності;

- доказати та демонструвати обґрунтованість, надійність та можливість реалізації проекту;
- пом'якшити вплив слабких сторін підприємства;
- визначити потребу в капіталі та грошових засобах;
- своєчасно приймати заходи щодо різного роду ризиків;
- більш повно використовувати інновації у власній діяльності;
- більш об'єктивно оцінювати результати виробничої та комерційної діяльності підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність напрямів розвитку підприємства (стратегічного проекту).

Зрозуміло, що бізнес-плани бувають різних видів. Види бізнес-планів за ознакою суб'єкта бізнес-планування наступні: бізнес-план діючого підприємства; бізнес-план нового підприємства; бізнес-план для підприємства, що реорганізовується; бізнес-план для змішаних підприємств; бізнес-план для інвестування. Додаткові ознаки класифікації: функціонально-галузева (бізнес-план виробництва; бізнес-план торгівлі); розмір бізнес-результату (великі, середні, малі); призначення (внутрішнє управління, зовнішнє).

Бізнес-план є одночасно управлінським інструментом підготовки до дії та до виконання. Він використовується для перевірки ідей, цілей, для підвищення ефективності управління підприємством та прогнозування результатів діяльності. По мірі реалізації та зміні обставин план може уточнятись шляхом коригування відповідних показників. Фактори та параметри впливу на об'єкт бізнес-планування наведено на рис.1.1.

Принципами бізнес-планування в системі управління підприємством є:

- ініціювання – активізація, стимулювання і мотивація прогнозованих дій, проектів, угод тощо;
- прогнозування – передбачення та обґрунтування бажаного стану підприємства в процесі аналізу та обліку сукупності факторів;

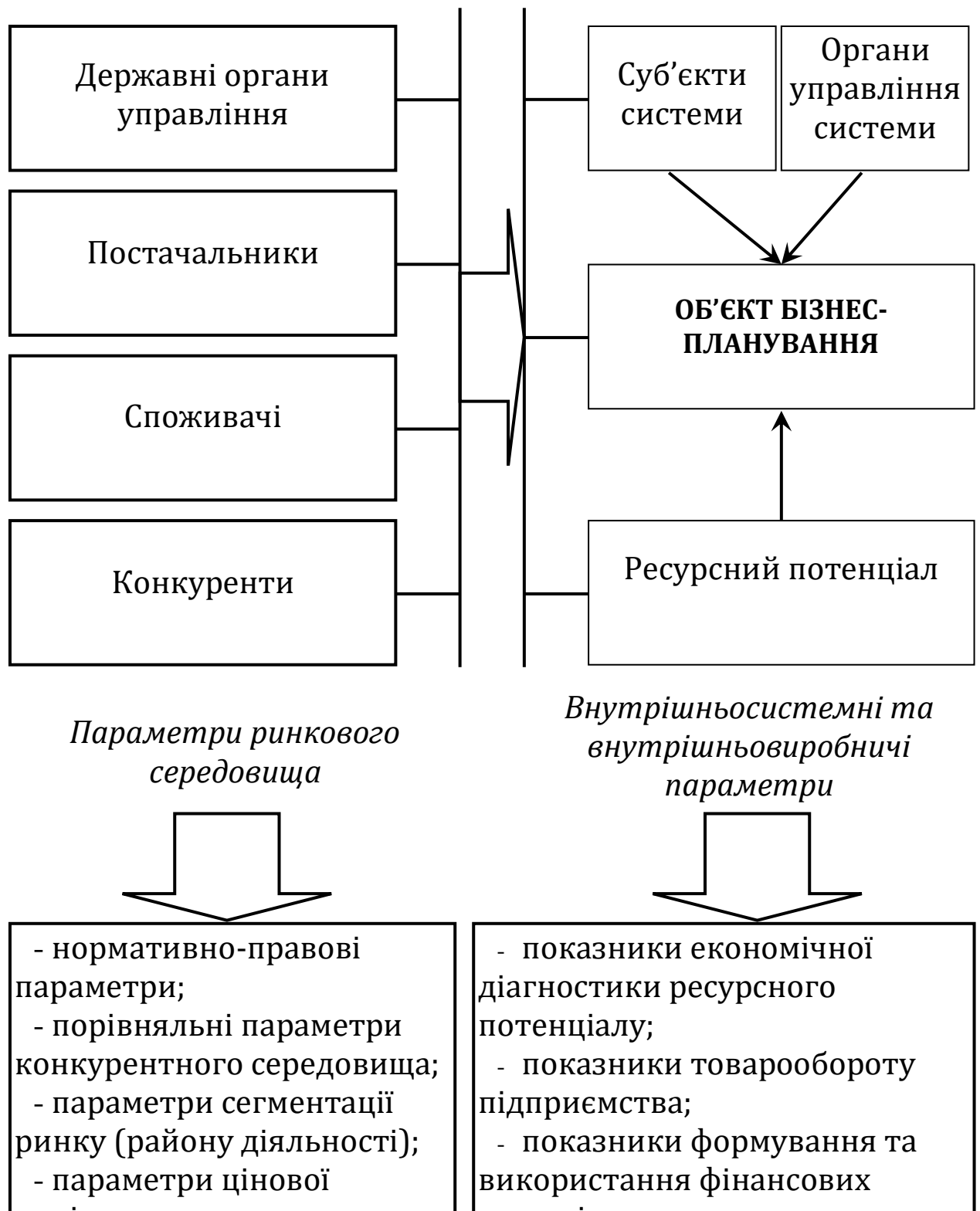


Рис.1.1. Фактори та параметри впливу на об'єкт бізнес-планування

- оптимізація – забезпечення вибору допустимого та найкращого варіанту розвитку підприємства в конкретному соціально-економічному середовищі;

- координація та інтеграція – облік взаємозв'язку та взаємозалежності всіх структурних підрозділів підприємства з орієнтацією їх на єдиний загальний результат;
- безпека управління – забезпечення інформацією про можливі ризики для своєчасного прийняття запобіжних заходів щодо зменшення чи запобігання негативних наслідків;
- впорядкування – створення єдиного загального порядку для успішної роботи і відповідальності;
- контроль – можливість оперативного відслідковування виконання плану, виявлення помилок та можливостей його коригування;
- виховання та навчання – сприятливий вплив взірців раціонально спланованих дій на поведінку працівників та можливість їх навчання, в тому числі, і на помилках;
- документування – представлення дій в документальній формі, що може бути доказом успішних чи помилкових дій менеджерів підприємства [4, 24, 28, 33].

На думку Попова В.М., цілями розробки бізнес-плану є такі:

- 1) промоделювати систему управління пропонованим бізнесом. Досвід та практика засвідчують, що успіх підприємницької діяльності визначається трьома факторами: правильним розумінням реальної ситуації в даний момент часу; чіткою постановкою цілей, яких хоче досягнути підприємство; якісним плануванням процесів переходу з одного стану в інший. Тому бізнес-план з його конкретними комерційними цілями та програмою дій по їх досягненню виступає в ролі гідного засобу, здатного управляти бізнесом;
- 2) промоделювати ситуації та розглядати проблеми, які можуть перешкоджати успіху підприємницького починання. Це дозволяє передбачити багато ускладнень чи, в крайньому випадку, краще підготуватись до труднощів, наперед передбачивши шляхи їх вирішення;
- 3) залучити позичковий капітал, необхідний для розвитку бізнесу. Бізнес-план передбачає не лише виробничу, ринкову і організаційну, але і фінансову

інформацію про підприємство. Ця інформація дозволяє робити висновки про те, скільки необхідно підприємству стартового капіталу, як воно буде витрачати кошти та погашати кредити, який рівень ризику бізнесу і т.п. Таким чином, бізнес-план – це основа конструктивних стосунків з потенційними інвесторами, банком тощо.

4) забезпечити комунікацію між підприємством та зовнішнім світом. Бізнес-план повинен переконати майбутніх постачальників, продавців та робітників в тому, що підприємницька ідея є привабливою, обґрунтованою та реальною щодо реалізації;

5) розвивати здібності менеджерів. Тут накопичується досвід оцінки умов конкуренції, способів просування продукції на ринок, використання переваг бізнесу, фінансового планування, розробки різноманітних сценаріїв діяльності [24, с.86].

Зрозуміло, що бізнес-плани розробляються в різних напрямках управління підприємствами та, відповідно, розрізняються в залежності від об'єктів бізнес-планування (рис.1.2).

Проте, бізнес-плани різних об'єктів бізнес-планування мають спільну рису – процес своєї розробки. Так, процес розробки будь-якого бізнес-плану починається зі збору інформації, яка стосується майбутнього бізнес-проекту або іншими словами – інформаційного поля бізнес-плану. Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану формується, як правило, за такими напрямками:

- 1) маркетингова;
- 2) виробнича;
- 3) фінансова;
- 4) загальноекономічна;
- 5) галузева;
- 6) передбачення та припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу.

7)

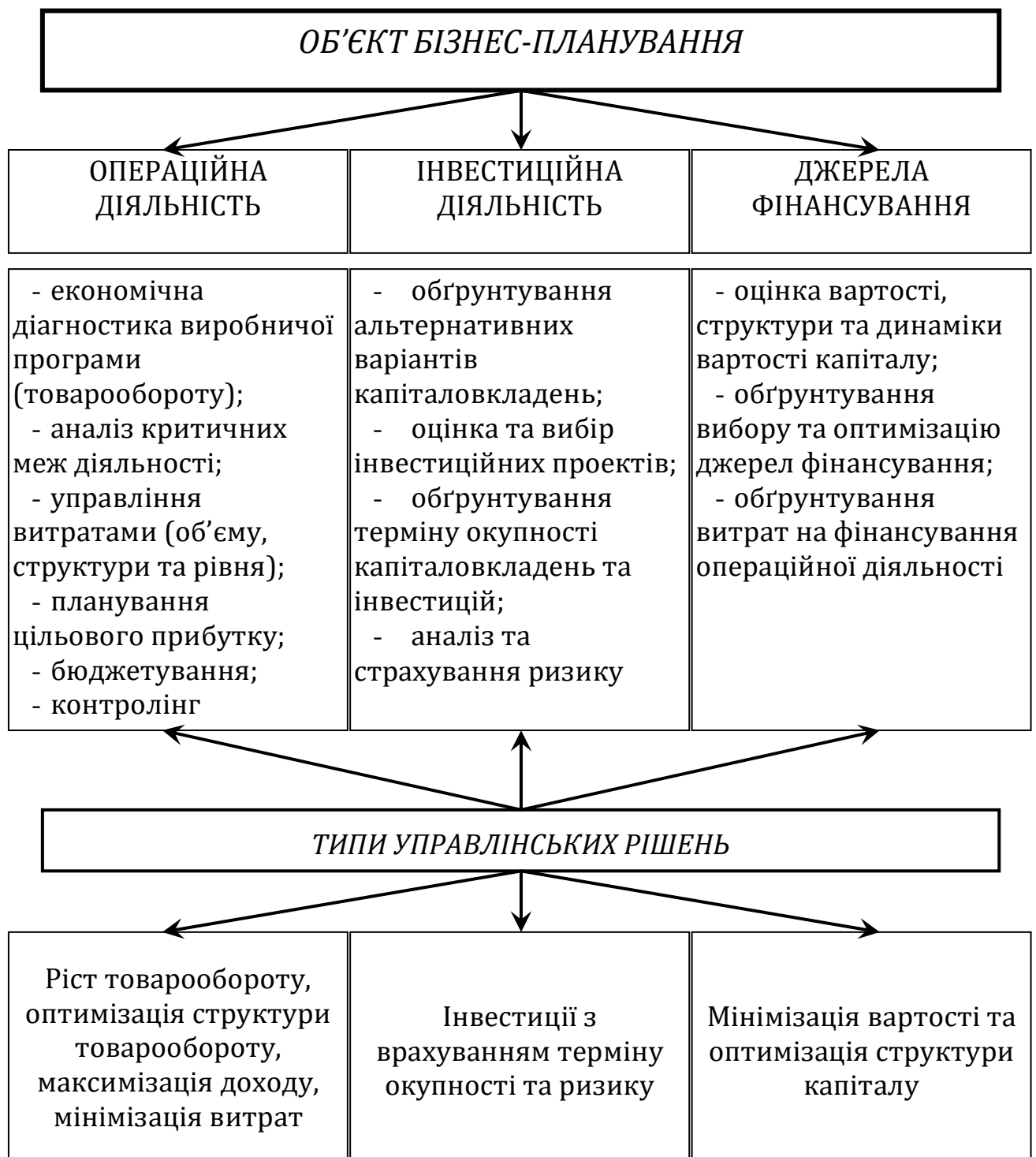


Рис.1.2. Взаємозв'язок об'єктів бізнес-планування та типів управлінських рішень

Також призначення різних бізнес-планів обумовлено різними цілями їх розробки, сферами діяльності та розмірами підприємств та іншим (рис.1.3).



Рис.1.3. Фактори впливу на зміст та структуру бізнес-плану [28, с.93]

Підприємницька ідея, втілена в якій-небудь продукції чи послугі може бути успішною лише тоді, коли знайде свого споживача. В умовах ринкової економіки, а особливо сьогодні, в час кризи, споживачеві неможливо продати те, чого він не хоче купити. Очевидним є і зворотне – продати легко те, що споживачі хочуть та можуть купити. Саме з цією метою і збирається маркетингова інформація тобто інформація: про потенційних споживачів продукції, їх потреби та вимоги, побажання; про технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції та ціни на них; про особливості просування товарів і загалом про все те, що характеризує ринок, на якому передбачає функціонувати підприємство.

Для того, щоб вийти на ринок з товаром, його необхідно з початку виготовити. Дуже часто приваблива з ринкових позицій підприємницька ідея наштовхується на непереборні виробничі перепони: відсутність необхідної сировини та матеріалів, машин та обладнання, кваліфікованої робочої сили. Тому збір виробничої інформації (технологія виробництва продукції, машини та обладнання, сировина і матеріали, спеціальності та кваліфікація працівників, їх зарплата, потреба у виробничих площах).

Задача керівника підприємства полягає не лише в тому, щоб виготовити та довести свій продукт до кінцевого споживача. Зробити це потрібно так, щоб окупити всі затрати на виробництво та реалізацію продукту і одержати визначений дохід. З такої позиції наведемо основні ресурсні обмеження виконання бізнес-плану (рис.1.4).



Рис.1.4. Ресурсні обмеження виконання бізнес-плану [30, с.173]

Якщо не вдається врахувати всі ресурсні обмеження, або якщо їх є забагато, то підприємницька ідея не має права на існування. З цієї точки зору розробника бізнес-плану цікавить наступна фінансова інформація: рівень рентабельності аналогічних реально існуючих підприємницьких проектів; розміри початкових фінансових затрат, пов'язаних з створенням бізнесу; потреба у коротко- та довгострокових кредитах; особливості руху готівки і цій сфері бізнесу і т.п.

Таким чином, зусилля керівництва підприємства повинні бути спрямовані на збір викладеної вище інформації. Для збору цієї інформації необхідно використовувати всі можливі джерела та можливості. При цьому можна опиратись на наступні джерела отримання інформації:

- власний досвід практичної роботи та інтуїцію;
- безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками, торговими агентами;
- інформацію про конкурентів, одержану за рахунок придбання їх товарів, відвідування їх спеціалізованих виставок, збору рекламної інформації тощо;
- статистичну інформацію про тенденції розвитку даної галузі та сфери діяльності;
- поточні аналітичні огляди економічної ситуації;
- публікації з питань підприємництва.

Кожен вид підприємницької діяльності (або як його називає Попов В.М. – «кожен вид бізнесу») має свої особливості, які стосуються його сфери, розмірів, специфіки ринку і т.п. (див.рис.1.2, 1.3). Тому важко виділити певну стандартну методологію розробки бізнес-плану.

На основі узагальнення опрацьованих наукових джерел, ми можемо виділити в процесі роботи над бізнес-планом три стадії: початкову, підготовчу та основну [2, 4, 24, 27, 28, 34].

1.2. Процес підготовки до бізнес-планування в управлінні організацією

Попередньо ми обґрунтували, що бізнес-планування в управлінні організацією загалом реалізується через складання бізнес-плану. Це стосується всіх напрямів бізнес-планування на підприємстві, починаючи із бізнес-планування діяльності підприємства, закінчуючи підготовкою бізнес-плану для отримання кредиту чи реалізації інноваційної ідеї підприємства. Отже, процесом підготовки до бізнес-планування в управлінні організацією ми будемо вважати початкову стадію розробки бізнес-плану.

Початкова стадія розробки бізнес-плану передбачає формування концепції майбутнього підприємства:

- пошук підприємницької ідеї;
- вибір сфери діяльності;
- обґрунтування вибору форми організації підприємства;
- вибір способу започаткування підприємницької діяльності тощо.

В межах підготовчої стадії розробки бізнес-плану збирається та накопичується інформація, яка стосується бізнесу, встановлюється те, яким саме бізнесом передбачається займатися, визначаються сильні та слабкі сторони запланованого бізнесу, сприятливі можливості та загрози зі сторони зовнішнього середовища, формуються цілі діяльності, визначаються шляхи і засоби їх досягнення. Фактично - це стадія стратегічного планування [24, с.107].

В менеджменті під стратегією розуміють генеральну комплексну програму дій, яка забезпечує здійснення місії підприємства і досягнення його глобальних цілей. Для того, щоб визначити стратегію підприємства достатньо відповісти на три питання: де знаходиться підприємство в даний момент; куди підприємство прямує; як йому туди дістатись [28, с.87].

На підготовчому етапі здійснюється підбір виконавців, розподіл обов'язків між ними, розробляється графік виконання робіт, збирається вихідна інформація. До вихідної інформації відносять:

- інформації щодо документації на продукцію чи послуги;
- виробничу інформацію (технологія виготовлення, проектно-кошторисна документація);
- фінансова (можливі джерела залучення коштів та умови їх отримання).

Оскільки підготовчий етап тісно пов'язаний із стратегічним плануванням, він охоплює основні етапи стратегічного планування діяльності підприємства: оцінка загального стану (зовнішній та внутрішній аналіз); визначення місії (філософії підприємства); формулювання цілей та задач діяльності; аналіз стратегічних альтернатив та обрання стратегії.

Зовнішній аналіз є процесом оцінки зовнішніх по відношенню до підприємства факторів, тобто всіх тих умов, які підприємство не може змінити, які об'єктивно складаються в середовищі функціонування підприємства. Метою зовнішнього аналізу є: виявити сприятливі можливості та загрози для підприємства і, по-друге, ідентифікувати ключові фактори успіху у даній сфері бізнесу. Під сприятливими можливостями розуміються фактори середовища, які сприяють досягненню цілей підприємства. Загрози чи небезпеки – це зовнішні умови, які обмежують можливості підприємства в русі до наміченої цілі. При чому одні і ті ж фактори можуть створювати як додаткові можливості, так і певні проблеми.

Для вивчення впливу факторів зовнішнього середовища всю їх сукупність, як правило, ділять на три групи: загальноекономічні фактори; галузеві фактори; конкуренти.

На думку Пушкаря М.С., розробник бізнес-плану в першу чергу звертає увагу на тенденції, які складаються:

- в економіці країни в цілому (динаміка ВВП; рівень інфляції та безробіття; зміни в рівні доходів населення; зміни процентних ставок, обмінних курсів і т.п.);
- в соціально-демографічній ситуації (зміни в структурі зайнятих та чисельності працездатного населення; зміни поведінських настроїв тощо);

- в державному регулюванні (можливі зміни в законодавстві, які стосуються продукції підприємства, послуги, канали збуту, ціни, рекламну політику і т.п.);

- в технології (можливості вдосконалення діючих та поява нових технологій) [27, с.112].

Результати дослідження загальноекономічних факторів зводять у таблицю (табл.1.1), де по кожному фактору зокрема визначається рівень залежності бізнесу від його впливу і лаконічно формулюються потенційні сприятливі можливості та/чи очікувані загрози.

Таблиця 1.1

Оцінка загальноекономічних факторів зовнішнього середовища

Зовнішні загальноекономічні фактори		Рівень залежності бізнесу від зовнішніх загальноекономічних факторів					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
		Сильна незалежність	Слаба незалежність	Нейтрально	Слаба залежність	Сильна залежність		
Макроекономічні показники	Темпи росту ВВП Інфляція Доходи населення Процентні ставки Безробіття тощо							
Соціально-демографічна ситуація	Чисельність зайнятих Структура зайнятих Поведінські мотиви Етика праці Участь у профспілках							
Державне регулювання	Оподаткування Валютний режим Митний режим Захист споживача Державна підтримка і							
Технологія	Зрілість та рухомість Складність Патенти, авторські права							

Дещо легше піддаються прогнозуванню та оцінці галузеві фактори. Вони більш визначені, більш тісно пов'язані з конкретним бізнесом. До них відносяться:

- кількість, розміри та типи підприємств, які функціонують в галузі;

- динаміка основних економічних показників в галузі (темпи росту) зниження обсягів виробництва; рівень затрат на виробництво продукції; рентабельність і т.п.);

- динаміка попиту на продукцію галузі;
- основні постачальники сировини, матеріалів, обладнання;
- основні групи споживачів продукції галузі.

Глибокий аналіз галузевих факторів дозволяє з'ясувати: знаходиться галузь на підйомі чи спаді; який в ній рівень конкуренції; на якій стадії життєвого циклу знаходиться продукція; як змінюються смаки та переваги споживача тощо [27, с.116].

Проте, основна ціль цього дослідження (мета виявлення галузевих факторів) – ідентифікація ключових факторів успіху у цій сфері бізнесу, тобто таких змінних серед великої їх кількості (наприклад, розміри підприємства, обсяги продаж, затрати на виробництво, витрати на рекламу, вид упакування товару тощо), які визначають можливість та здатність підприємства конкурувати на своєму ринку. Ними можуть виступати як вартісні показники (собівартість одиниці продукції; питомі капітальні вкладення; затрати на реалізацію одиниці продукції), так і такі, які важко піддаються кількісній оцінці (якість продукції; рівень обслуговування; місцерозташування підприємства і т.п.). В кожній сфері бізнесу існує свій особливий, визначений її специфікою набір ключових факторів успіху.

Одним з найбільш вірогідних джерел загроз в економічному оточенні є конкуренція. Необхідно мати інформацію про своїх конкурентів. Для цього потрібно дати відповіді на наступні запитання: хто є основними конкурентами підприємства; які їх сильні та слабкі сторони; що є найбільш характерним для продукції (послуг) конкурентів у відношенні ціни, якості, рівня обслуговування, постачання, сервісу тощо; який рівень затрат на виробництво продукції у конкурентів тощо.

Одним з способів практичного вирішення цієї проблеми є складання матриці конкурентного профілю (табл.1.2).

Матриця конкурентного профілю підприємства

Ключові фактори успіху	Підприємство			Конкурент А		Конк. В	Конк. Г
	Ваговий коефіцієнт	рейтинг	Оціночні значення	рейтинг	Оціночні значення
1. Якість товару							
2. Ціна товару							
3. Канали збуту							
4. Технічне обслуговування							
5. Реклама та стимулювання попиту							
Сумарне оціночне значення							

Основу табл.1.2 формують набір ключових факторів успіху, який відповідає обраній сфері бізнесу. Розрахунок матриці здійснюють так:

1. Кожному з ключових факторів успіху присвоюється визначений ваговий коефіцієнт. Значення цього коефіцієнта визначається самим підприємством, виходячи з його досвіду, знань та особистісних оцінок, і відображає значимість (важливість, місце) кожного даного ключового фактора відносно інших з набору, що розглядається. Сума вагових коефіцієнтів всіх факторів приймається рівною 1.

2. Складається список основних конкурентів. Потім визначається рейтинг (індивідуальний числовий показник оцінки) кожного конкурента, а також підприємства за кожним ключовим фактором успіху.

Шляхом множення вагових коефіцієнтів на рейтинг визначаються оціночні значення по кожному ключовому фактору. Сума одержаних оціночних значень по всьому набору ключових факторів і визначає конкурентну позицію підприємства в порівнянні з фірмами-конкурентами.

Крім того, результати розрахунків дозволяють виділити серед конкурентів найбільш сильних та найбільш слабких.

Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю підприємства, тобто факторів, які впливають з самого підприємства та є результатом діяльності чи бездіяльності самого підприємства. На думку Мізюка Б.М., основна задача внутрішнього аналізу – виявлення сильних та слабких сторін підприємства [22, с.93].

Сильні сторони підприємства - це в першу чергу ті конкурентні переваги, якими володіє підприємство. Навпаки, слабкі сторони підприємства складають ті якості, яких не вистачає підприємству в порівнянні з успішно функціонуючими конкурентами.

Основними складовими внутрішнього аналізу підприємства є: маркетинг; виробництво продукції; персонал; фінанси; дослідження та розробки.

На практиці для оцінки сильних та слабких сторін підприємства можна використати таку форму, що ми наводимо у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
1. Специфічні, особливі якості підприємства у сфері: <ul style="list-style-type: none"> - маркетингу - виробництва - персоналу - досліджень та розробок - фінансів 	1. Яких властивостей не вистачає підприємству у сфері: <ul style="list-style-type: none"> - маркетингу - виробництва - персоналу - досліджень та розробок - фінансів
2. Унікальні знання (патенти, ноу-хау, промислові та комерційні секрети)	2. Що підприємство ще не знає про свій бізнес чи його споживачів?
3. Оригінальні ресурси та можливість доступу до унікальних ресурсів	3. Які ресурси є для підприємства дефіцитними?

Результати дослідження сильних та слабких сторін підприємства, наведені у табл.1.3 дозволяють визначити: зони підвищеної першочергової уваги та зони, на які можна опиратись при розробці стратегії бізнесу.

Після проведення дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, формують місію та цілі підприємства. Детально їх ми не будемо розглядати, оскільки вони не є предметом нашого безпосереднього дослідження, проте дамо визначення цих понять. Отже, місія – це короткий опис господарської одиниці, її основних цілей, призначення, сфери діяльності, норм поведінки та ролі у вирішенні соціальних задач регіону, суспільства. Місію підприємства слід шукати не в максимізації прибутку підприємства, а у зовнішньому середовищі підприємства. Як правило, це потреба, чи набір потреб, які підприємству необхідно задовольняти на ринку.

Після місії визначають цілі підприємства. Ціль - це майбутній бажаний стан підприємства, мотив чи рушій поведінки його і дій працівників [20, с.209]. На відміну від місії, цілі виражають більш конкретні напрями діяльності підприємства.

Процес формування цілей проходить декілька етапів: пошук цілей, аналіз можливостей реалізації, вибір, планування заходів, реалізація на практиці, перегляд та уточнення.

Одна і та ж ціль може бути досягнута різними способами. Відповідно розробляється декілька варіантів стратегії та обирається серед них найбільш прийнятна.

Кількість стратегій, з яких робиться вибір, є практично не обмеженою. Розглянемо коротко стратегічні підходи, які найбільш часто зустрічаються в економічній літературі та які є найбільш вагомими [4, 22, 27, 33].

Згідно М.Портера можна обрати одну з стратегій:

- 1) стратегія контролю над затратами;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

Стратегія контролю над затратами базується на зниженні затрат підприємства у порівнянні з затратами конкурентів. При більш низьких затратах підприємство може забезпечити необхідний для власного

виживання рівень прибутку, хоча ціни в нього нижчі, ніж у конкурентів. Ті ж низькі ціни можуть бути бар'єром для появи нових конкурентів.

Стратегія диференціації спрямована на те, щоб постачати на ринок товари (послуги), які за своїми властивостями більш привабливі для споживача, ніж продукція конкурентів. Різні фактори зумовлюють вибір підприємством стратегії диференціації, проте ключовим є наявність у товару чи послуги унікальної властивості, яка приваблює споживача (наприклад, висока якість продукції; широка сітка філіалів; високий рівень обслуговування клієнтів; принципова новизна продукції; імідж підприємства тощо).

В основу стратегії фокусування закладена ідея про те, що будь-який ринок складається з сукупності окремих сегментів. Якщо підприємство забезпечить виробництво та збут продукції (послуг), яка відповідає специфічними вимогам і зробить це краще, ніж його конкуренти, він може збільшити частку своєї участі на ринку.

Оздоровлення фінансового стану підприємства передбачає цільовий набір найбільш ефективних засобів стратегії та тактики, необхідних для конкретного випадку та конкретного підприємства. Вивчення досвіду додання кризових ситуацій багатьох підприємств дозволяє сформулювати окремі загальні, обов'язкові для кожного підприємства процедури (рис.1.5).

Базові стратегії є варіантами загальної стратегії, вони перевіряються на відповідність цілям підприємства, співставляються з відповідними стадіями життєвого циклу продукції, попиту чи технології. Одночасно формуються стратегічні задачі, які доведеться вирішувати у процесі досягнення цілей, встановлюються терміни вирішення задач (по етапах), визначаються потреби в ресурсах.

Досвід розробки стратегій засвідчує, що підприємства рідко коли зупиняються на якомусь одному варіанті. Найчастіше загальна стратегія являє собою ту, чи іншу їх комбінацію, а послідовність їх реалізації визначається значимістю та очікуваними результатами кожної [18, с.297].



Рис. 1.5. Стратегії росту підприємства

Таким чином, ми розглянули процес підготовки до бізнес-планування в управлінні організацією, який реалізується через підготовчу стадію бізнес-плану та включає в себе такі основні етапи, як: дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, формування місії та цілей підприємства, обґрунтування та розробку стратегії підприємства тощо.

1.3. Структура та оформлення бізнес-плану організації

Розглянувши зміст, значення та передумови для підготовки бізнес-плану, перейдемо до розгляду логіки побудови цього документа.

Основна стадія бізнес-плану – це безпосередньо процес написання бізнес-плану. При чому, сформульовані на підготовчій стадії місія, цілі та стратегія майбутнього підприємства чи підприємницької ідеї формують каркас бізнес-плану, визначають його направленість та формують логіку його побудови [24, с.128].

Залежно від типу організації, складності завдань, які ставлять перед собою керівники, структура бізнес-плану може змінюватись. Так, для підприємств науково-дослідного характеру, які розробляють нові ідеї, нову продукцію чи послуги, принципового значення набувають дослідження маркетингового напрямку по визначенню потенційних користувачів інновацій, їх фінансових можливостей або купівельної спроможності, форми сервісного обслуговування. Особливу увагу слід звернути на наявність ризику в такій діяльності, методи його визначення та врахування у певних розділах бізнес-плану.

Особливості структури бізнес-плану, в першу чергу, залежать від того, на кого розрахований цей документ (банк, інвестор, пайовик тощо).

Склад та зміст бізнес-плану залежить також від сфери діяльності бізнесу; розмірів бізнесу та суми засобів, необхідних для його організації; конкретних характеристик продукції, яка буде виготовлятися та стадії її життєвого циклу [24, с.129].

Залежно від ситуації і фінансових можливостей підприємства бізнес-план може розроблятися з різним ступенем деталізації розрахунків у часі. Однак є кілька загальних правил стосовно оформлення бізнес-плану як документа, що рекомендовані до практичного застосування. Процес розробки бізнес-плану має свою внутрішню логіку (рис.1.6). Вона показує, що розробник не може перескочити через ключові етапи цього процесу.

1. Стисла характеристика галузі, до якої належить підприємство (сучасний стан; тенденції розвитку; нові види продукції; чинники, що сприяють або обмежують розвиток)
2. Розкриття концепції поведінки підприємства в галузі (стратегічні і тактичні цілі діяльності; опис продукції підприємства; привабливість продукції; перспективи розвитку підприємства)
3. Загальна характеристика ринку продукції підприємства (потенціал та тенденції розвитку ринку; цільовий ринок; обґрунтування розміщення підприємства; оцінка впливу конкуренції)
4. Визначення орієнтирів та цілей маркетингової діяльності підприємства (частка ринку; розгалуженість системи збуту; застосування знижок тощо)
5. Обґрунтування стратегії маркетингу та програм, що її забезпечують (засоби і канали збуту; політика ціноутворення; рекламна компанія; політика підтримки продукту)
6. Прогнозування обсягів продажу (за часовими інтервалами; за видами продукції; за споживачами; консервативні прогнози; найбільш вірогідні прогнози; оптимістичні прогнози)
7. Визначення виробничих параметрів діяльності (основні технологічні операції; машини та устаткування; сировина і матеріали; виробничі та невиробничі приміщення)
8. Обґрунтування вибору організаційних параметрів підприємства (організаційна форма; потреби в персоналі; власники підприємства, ключові менеджери, зовнішні консультанти; організаційна схема; кадрова політика)
9. Опис потенційних загроз бізнесу і способів їх мінімізації (типи можливих ризиків; найбільш імовірні ризики; способи реакції на загрози бізнесу)
10. Характеристика фінансових потреб підприємства (складання плану доходів і витрат; плану грошових надходжень і виплат; планового балансу; розрахунки фінансових коефіцієнтів; аналіз чутливості; пропозиції щодо форми отримання та термінів повернення позичених коштів)
11. Написання висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме)

Рис.1.6. Внутрішня логіка написання бізнес-плану

Структура бізнес-плану може різнитись залежно від: виду бізнесу; галузі функціонування підприємства; розмірів бізнесу та суми фінансування.

Дуже важко сформулювати єдині вимоги до складання бізнес-плану, як і відпрацювати якийсь єдиний, придатний на всі випадки життя його універсальний варіант. У більшості випадків основні розділи бізнес-плану досить схожими.

Виходячи з цього, спробуємо зосередитись лише на більш-менш загальних рисах бізнес-плану, для чого наведемо його приблизну структуру та проаналізуємо схему розроблення. Приблизна структура та схема розроблення бізнес-плану виглядає таким чином:

1. Обкладинка титульна сторінка бізнес-плану.
2. Зміст (номенклатура розділів чи параграфів).
3. Короткі висновки (резюме).
4. Відомості про організацію.
5. Визначення цілей організації.
6. Аналіз галузі, можливостей організації та її продукту.
7. Описання ринку та план маркетингу.
8. Конкуренція.
9. Управління і персонал.
10. Виробничий та юридичний план.
11. Фінансовий план та стратегія фінансування.
12. Оцінка ризику та страхування.
13. Охорона навколишнього середовища.
14. Додатки.

Розглянемо коротко зміст процесу розроблення основних розділів бізнес-плану.

1. Титульна сторінка бізнес-плану

На титульній сторінці наводиться така інформація:

- повна назва та адреса організації;
- прізвище керівника, його телефони, факс, телефакс;

- суть запропонованого проекту (2-3 речення), тобто чітка характеристика ідеї проекту;

- загальна вартість проекту;

- заява про нерозголошення змісту проекту.

2. Зміст бізнес-плану

Зміст бізнес-плану - це, власне, структура основних розділів бізнес-плану, яка має бути чітко пронумерована; вважається, що це обов'язково має бути зроблено арабськими цифрами.

3. Короткі висновки (резюме)

Цей розділ є вирішальним, оскільки від нього залежить, чи будуть читати бізнес-план далі, чи ні. Пишеться він після того, як бізнес-план повністю підготовлений і досягнута повна ясність за всіма деталями проекту, але розміщується саме на початку документа.

Короткі висновки - це суть пропозицій організації. Тут на 3 - 4 сторінках гранично просто і лаконічно має бути викладена суть діяльності організації: що вона хоче робити, чим її майбутній продукт (послуги) буде відрізнятися від продукції конкурентів, чому споживачі зацікавляться ним, яких витрат (інвестицій) буде потребувати реалізація проекту, які джерела їх отримання. Обов'язково наводяться цифрові дані про обсяги майбутніх продаж (у найближчі 3-5 років), виручка, прибутки, рівень рентабельності, і, нарешті, строк, протягом якого гарантується повернення позичених коштів (термін окупності капіталовкладень).

4. Відомості про організацію

Після коротких висновків (резюме) у бізнес-плані подаються відомості про організацію, які в концентрованому вигляді містять деталі, необхідні для управління фірмою і мають відповідний інтерес для інвесторів. До цього розділу відносяться такі матеріали:

- 1) утворення організації: дата створення та розширення (реєстрація, місце розташування, де і ким зареєстрована організація; організаційно-правова форма організації; структура капіталу організації; основний банк, де відкриті рахунки

організації; керівництво організації; бухгалтер, юрист, основні менеджери, їх кваліфікація, освіта, стаж роботи;

2) організаційна структура організації з вказівкою основних організаційно-виробничих та управлінських підрозділів;

3) імідж організації - враження про неї у споживачів.

5. Визначення цілей організації

У цьому розділі визначаються цілі (генеральні напрями) розвитку організації. Якщо організація зорієнтована на зростання, то основними її цілями будуть, наприклад, підвищення загального обсягу продаж до... чи в ... рази; освоєння нових ринків тощо.

Коли ж організація не передбачає швидкого темпу зростання обсягу виробництва, то головні її цілі будуть пов'язані із: збільшенням приросту чистого доходу; підвищенням якості продукції; збільшенням частки сервісних та супутніх послуг.

У випадку, коли організація задумала змінити асортимент своєї продукції, її цілі переважно будуть зводитись до: зниження строків освоєння нових видів продукції; зростання (темпи зростання) обсягу виробів; проникнення на ринки та витіснення старих товарів.

Такі цілі визначаються для кожного розділу бізнес-плану з розробленням конкретних заходів їх реалізації та призначенням виконавців (підрозділів фірми та конкретного менеджера).

6. Аналіз галузі, можливостей організації та її продукту

При написанні цього розділу (5-6 сторінок) необхідно зібрати й обробити великий обсяг фактичної інформації. Важливо так сформулювати ідею діяльності організації з урахуванням дійсного стану речей у галузі, щоб інвестор позитивно оцінив шанси даної справи у порівнянні з іншими. Для цього в бізнес-плані здійснюється короткий історичний екскурс, аналіз поточного стану справ у тій сфері, де організація починає працювати.

Найважливішим питанням при оцінюванні стану справ у галузі є виявлення споживачів, на яких розрахований товар чи послуга. Для цього

необхідно визначити той сегмент ринку, який буде головним для організації. Треба знайти відповіді на запитання про те, хто, чому, скільки і коли саме буде готовий купувати продукцію організації завтра, післязавтра й узагалі протягом найближчих років.

7. Описання ринку та план маркетингу

Основою успіху організації є досконале знання свого ринку, тобто споживачів, які купують її товари та користуються послугами. Організація має знати, хто її споживач, чого він хоче, де він живе, що він може собі дозволити. Різні інвестори також надають перевагу компаніям, що вже відомі ринку чи добре орієнтуються на ньому, у порівнянні з компаніями, які володіють знаннями лише технологій та виробничого процесу. Тому знання ринку має бути максимально чітко відображено у бізнес-плані.

Описання ринку базується на маркетингових дослідженнях, їх здійснює кожна організація незалежно від її розміру. Треба визначити, хто і де стане пріоритетним покупцем продукції в кожному ринковому сегменті, що спонукатиме їх до покупки.

План маркетингу - це одна із найважливіших частин бізнес - плану, оскільки в ньому безпосередньо йдеться про характер задуманого бізнесу та способи реалізації проекту, завдяки яким можна розраховувати на успіх справи. Потрібно позиціонувати свій бізнес як заманливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик із заманливою перспективою.

8. Конкуренція

Якщо організація визначилася з цільовими ринками і вважає їх досить місткими з точки зору прибутковості та перспективності, наступним кроком буде вивчення конкурентів - прямих (що займаються подібною діяльністю) та побічних. Мета цього розділу, з одного боку, полегшити вибір відповідної тактики конкурентної боротьби, застрахуватися від чужих помилок, а з другого - інформувати потенційних партнерів та інвесторів про труднощі майбутньої конкурентної боротьби на цьому ринку.

9. Управління і персонал

Інвестори завжди віддають перевагу сформованій команді працівників, яка поєднує технічні, управлінські, комерційні та ділові якості. Тому цей розділ має охоплювати описання ключового управлінського персоналу з його основними функціями, організаційну структуру та склад ради директорів.

Список ключових управлінських посад та осіб, пропонованих на кожну з них, можна подати у вигляді таблиці. До бізнес-плану додаються короткі біографії (1-2 сторінки) на цих спеціалістів, їх адреса і телефони. У цьому ж розділі необхідно подати організаційну структуру організації, та висвітлити питання оплати праці керівного персоналу, взаємозв'язок рівня заробітної плати і результатів виробничої діяльності.

10. Виробничий та юридичний плани

Основною метою виробничого плану є надання інформації про забезпеченість з боку виробництва випуску продукції потрібної кількості у відповідні строки та необхідної якості. Він має відповісти на питання, як організація буде випускати продукцію, характеризувати її виробничу діяльність.

Юридичний план охоплює питання щодо форми власності і типу майбутнього підприємства, його правового статусу, прав, які матимуть потенційні інвестори чи партнери організації (участь в управлінні, володіння контрольним пакетом акцій, звичайний акціонер) тощо.

11. Фінансовий план та стратегія фінансування

Цей розділ бізнес-плану дає узагальнену картину попередніх складових частин плану, але подає їх у вартісному вигляді. Тут розглядаються питання фінансового забезпечення діяльності організації та найбільш ефективного використання наявних грошових коштів на основі аналізу поточної фінансової інформації та прогнозу обсягів реалізації продукції на ринках у наступні періоди.

Мета фінансового плану - сформулювати і подати всеохоплюючу систему проектувань, що відображають фінансові результати діяльності організації.

Саме з цього розділу інвестор побачить який потенціал організації (проекту), графік фінансування та на який можна розраховувати прибуток. Водночас цей матеріал може слугувати оперативним планом для фінансового управління організацією.

12. Оцінка ризику та страхування

При розвитку справи неминуче виникають труднощі і приходиться ризикувати. Бізнес-план має містити інформацію, яке описувала б небезпечні ситуації в галузі, на ринку збуту, давала відповідь, як зменшити ризики та втрати. Оцінка ризику - найскладніший і найточніший елемент фінансового аналізу. Але для розробника бізнес-плану важливим є не точність розрахунків, а вміння заздалегідь передбачити всі можливі види ризику.

У цьому розділі бізнес-плану необхідно показати організаційні заходи профілактики ризиків, а також викласти програму страхування від ризиків.

13. Охорона оточуючого середовища

У цьому розділі організація має показати свою «соціальну зрілість». Тут відображається можливий вплив виробництва організації на навколишнє середовище в даний момент та в майбутньому. Наскільки воно екологічно небезпечне, як будуть утилізувати відходи, чи можлива їх наступна переробка, чи не виникає проблем з утилізацією пакувальних матеріалів (пакетів, пляшок, банок, коробок).

Варто описати плани по зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище, напрямки та строки реалізації цих планів. Чи збирається організація відобразити цю діяльність у рекламній компанії? Як це вплине на імідж організації та залучення додаткових покупців?

14. Додатки

У додатках до бізнес-плану найчастіше розміщують: технічні характеристики продукції; патентні документи (якщо це необхідно); відомості щодо керівних кадрів; організаційну схему підприємства; звіт по ревізії бухгалтерських документів; прізвища бухгалтерів, юридичних консультантів тощо.

Після розробки бізнес-плану, його оцінюють розробники, які займають позиції інвестора.

Перевіряють, перш за все, обмежуючі фактори: документацію на продукцію; виробничі площі; обладнання; трудові ресурси; необхідну суму фінансування тощо (див.рис.1.4).

При виявленні прорахунків відкориговують достовірність бізнес-плану до подання його інвесторам.

Як і будь-який інший документ бізнес-план повинен відповідати визначеним вимогам та правилам оформлення:

1. бізнес-план повинен бути коротким та простим, але адекватно розкривати суть пропонованого проекту і його цілі. Як показує практика, для більшості невеликих проектів (до 50 тис. дол. США) обсяг бізнес-плану обмежується 20-25 сторінками;
2. бізнес-план повинен бути функціональним, тобто в нього повинна бути включена лише та інформація, яка цікавить чи може зацікавити його читача;
3. бізнес-план повинен бути легким у сприйнятті, тобто складений так, щоб в ньому легко можна було б відшукати інформацію, яка цікавить читача. Значить цей документ повинен бути розділений на розділи, параграфи та мати сторінку зі змістом;
4. бізнес-план повинен бути складений так, щоб забезпечити збереженість конфіденційної інформації про підприємство [24, с.94].

Перед складанням бізнес-плану потрібно переконатись в перспективності бізнес-ідеї. Розробка навіть невеликого локального бізнес-плану, збір необхідних документів, оформлення займають близько 2 тижнів досить напруженої роботи, а середній та великий бізнес-план – місяць і більше.

Типова послідовність розробки розділів бізнес-плану представлена в табл.1.4.

Послідовність розробки бізнес-плану

Номер та зміст етапу	Назва розділу бізнес-плану
1. Збір і аналіз інформації про продукцію	Опис продукції (послуги)
2. Збір і аналіз інформації з ринку збуту	Маркетинг-план
3. Аналіз стану і можливостей підприємства і перспективності галузі	Опис підприємства і галузі
4. Визначення потреби і шляхів забезпечення площами, обладнанням, кадрами і іншими ресурсами	Виробничий план
5. Розрахунок потрібного капіталу і джерел фінансування (щомісячні/щоквартальні звіти про прибутки і збитки; звіти про рух коштів; прогнозні баланси; нараховані податки; фінансові результати)	Фінансовий план
6. Визначення спрямованості і масштабності проекту, розрахунок ефективності (термін окупності; індекс прибутковості; внутрішня норма рентабельності; чистий приведений дохід; аналіз чутливості проекту)	Фінансові потреби та повернення інвестицій
7. Розробка організаційної структури, правового забезпечення і графіка реалізації проекту	Організаційний план
8. Вирішення питання ризиків і гарантій	Ризики та гарантії
9. Підбір матеріалів і складання додатків	Додатки
10. Складання стислого змісту проекту	Резюме
11. Складання анотації на проект	Анотація
12. Оформлення титульного листа	Титульний лист

Так, висвітлено основні підходи та правила до формування бізнес-плану, розглянуто методологію розробки бізнес-плану, його структуру.

Все це дає можливість уявити загальну картину формування бізнес-плану, обрати оптимальний підхід для розробки бізнес-плану у відповідності до специфіки діяльності організації та правильно оформити цей бізнес-план.

Для кожного конкретного випадку структуру бізнес-план уточнюють – укрупнюють розділи, чи, навпаки, деталізують. Але в будь-якому випадку потрібно добре структурувати план – весь матеріал розділити на розділи та

невеликі за обсягом параграфи, чітко виділити основні положення, ілюструвати наглядними схемами та таблицями.

Висновки до Розділу 1

Визначено суть бізнес-планування в системі управління організацією.

Зазначено, що механізм управління діяльністю підприємства повинен передбачати наявність економічно обґрунтованого бізнес-плану його розвитку, при розробці якого враховані стратегія розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості реалізації.

Бізнес-планування – це систематизований розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на оперативний (поточний) плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація: товарообороту, максимізація прибутку; ефективності використання ресурсного потенціалу; мінімізація витрат).

Інструментом здійснення бізнес-планування є бізнес-план, що являє собою документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту».

Метою бізнес-плану є формування концепції розвитку організації, яка б забезпечила аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Завданням бізнес-плану є обґрунтування можливості комерційного успіху. Бізнес-план розробляється в процесі обґрунтування економічної діяльності економічного проекту, повного або часткового перепрофілювання підприємства, а також при створенні малих підприємств. Розробка бізнес-плану дозволяє визначати необхідні фінансові затрати, очікуваний прибуток та ефективність, а також термін окупності затрат.

Розрізняють такі види бізнес-планів за ознакою суб'єкта бізнес-планування: бізнес-план діючого підприємства; бізнес-план нового підприємства; бізнес-план для підприємства, що реорганізовується; бізне 37 для змішаних підприємств; бізнес-план для інвестування. Додаткові ознаки класифікації: функціонально-галузєва (бізнес-план виробництва; бізнес-план торгівлі); розмір бізнес-результату (великі, середні, малі); призначення (внутрішнє управління, зовнішнє). Отже, призначення різних бізнес-планів обумовлено різними цілями їх розробки, сферами діяльності та розмірами підприємств та іншим

Обґрунтовано, що бізнес-план є одночасно управлінським інструментом підготовки до дії та до виконання.

Визначено, що бізнес-планування в управлінні організацією загалом реалізується через складання бізнес-плану. Це стосується всіх напрямів бізнес-планування на підприємстві, починаючи із бізнес-планування діяльності підприємства, закінчуючи підготовкою бізнес-плану для отримання кредиту чи реалізації інноваційної ідеї підприємства. Отже, процесом підготовки до бізнес-планування в управлінні організацією ми будемо вважати початкову стадію розробки бізнес-плану.

Початкова стадія розробки бізнес-плану передбачає формування концепції майбутнього підприємства: пошук підприємницької ідеї; вибір сфери діяльності; обґрунтування вибору форми організації підприємства; вибір способу започаткування підприємницької діяльності тощо.

Розглянуто процес підготовки до бізнес-планування в управлінні організацією, який реалізується через підготовчу стадію бізнес-плану та включає в себе такі основні етапи, як: дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, формування місії та цілей підприємства, обґрунтування та розробку стратегії підприємства тощо.

Описано логіку побудови, структуру та основні вимоги до оформлення бізнес-плану організації.

Залежно від типу організації, складності завдань, які ставлять перед собою керівники, структура бізнес-плану може змінюватись. Нами визначено загальні риси бізнес-плану та приблизну структуру та схему розроблення бізнес-плану:

38

1. Обкладинка титульна сторінка бізнес-плану.
2. Зміст (номенклатура розділів чи параграфів).
3. Короткі висновки (резюме).
4. Відомості про організацію.
5. Визначення цілей організації.
6. Аналіз галузі, можливостей організації та її продукту.
7. Описання ринку та план маркетингу.
8. Конкуренція.
9. Управління і персонал.
10. Виробничий та юридичний план.
11. Фінансовий план та стратегія фінансування.
12. Оцінка ризику та страхування.
13. Охорона навколишнього середовища.
14. Додатки.

Наведено також типову послідовність розробки розділів бізнес-плану.

Все це дає можливість уявити загальну картину формування бізнес-плану, обрати оптимальний підхід для розробки бізнес-плану у відповідності до специфіки діяльності організації та правильно оформити цей бізнес-план.

Для кожного конкретного випадку структуру бізнес-план уточняють – укрупнюють розділи, чи, навпаки, деталізують. Але в будь-якому випадку потрібно добре структурувати план – весь матеріал розділити на розділи та невеликі за обсягом параграфи, чітко виділити основні положення, ілюструвати наглядними схемами та таблицями.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ТЗОВ «ЛК ЮКРЕЙН ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп»

Об'єктом дослідження даної магістерської роботи обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛК Юкрейн Груп» (ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп» або Товариство). ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп» входить до складу великої світової корпорації Landkom International, яка займається розвитком агропромислового комплексу та має своє представництво в Україні – LanDKoM Україна. Головним напрямом діяльності ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп» є вирощування зернових і технічних культур, а також реалізація, ремонт та оренда сільськогосподарської техніки

ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту Товариства. Майно Товариства складається з основних засобів та оборотних коштів, а також цінностей, вартість яких відображено в Балансі Товариства (Додатки А, Б).

Діюча структура управління підприємством розроблена з врахуванням вирішення виробничих завдань в умовах ринку (рис.2.1) з чітко відзначеними взаємозв'язками та підпорядкуванням працівників.

Організаційна структура управління підприємством носить «традиційний» характер та визначальні її риси такі:

1. Децентралізована, ієрархічна, стабільна.
2. Щільний розподіл праці, спеціалізації діяльності чітко виражена.
3. Механізм контролю - адміністративний, децентралізований.

Структура управління підприємством є лінійно-функціональною та є раціональною (відповідно до пропорційності керівників та підлеглих). Отже, організаційна структура управління підприємством є оптимальною для здійснення діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

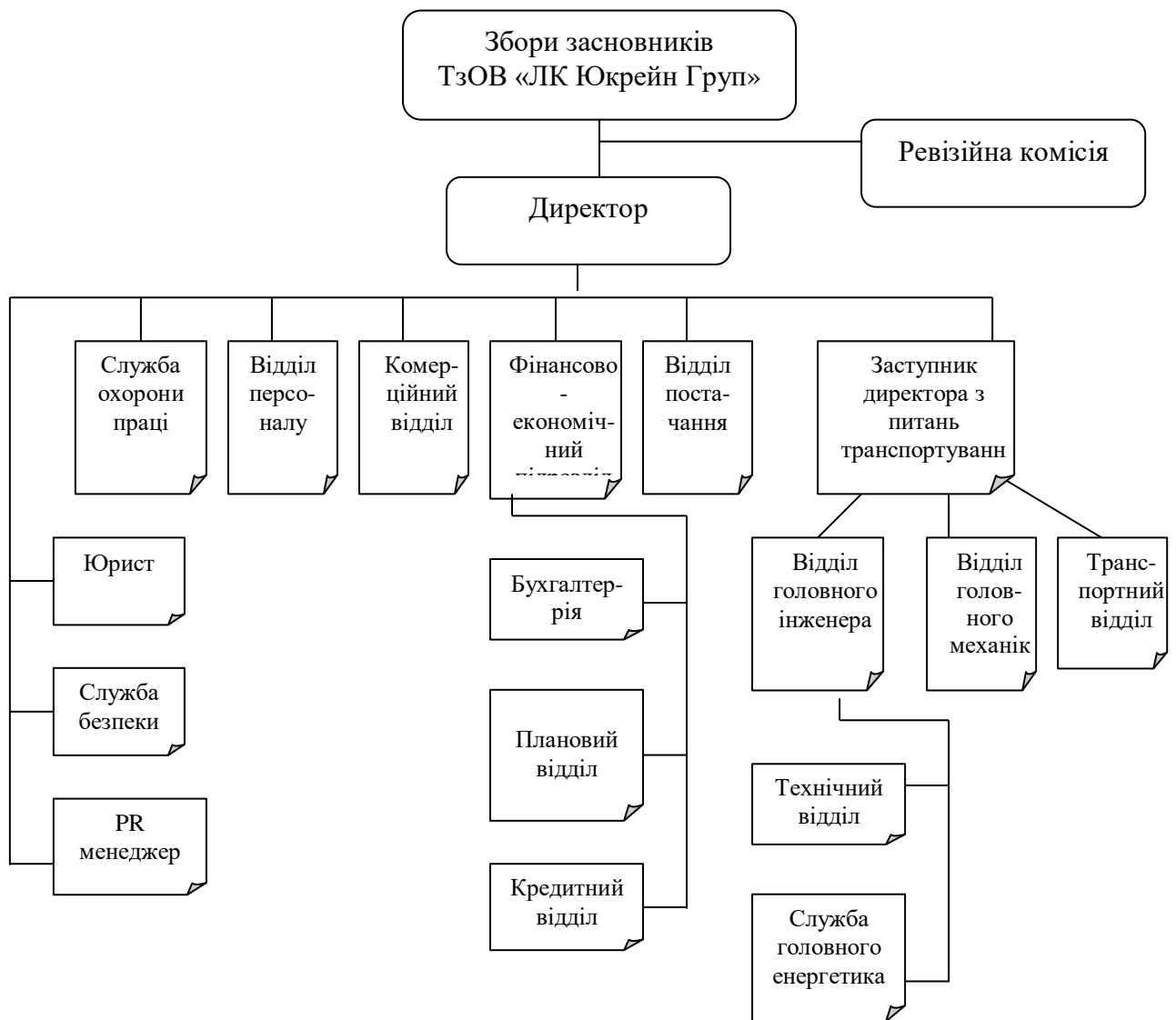


Рис.2.1. Організаційна структура управління ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

З рис.2.1, бачимо, що контроль за діяльністю директора ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» здійснює ревізійна комісія, яка складає висновок по річних звітах та балансах, без якого Збори учасників товариства не мають права затверджувати баланс.

Проаналізувавши рис.2.1 можемо зробити висновок, що діяльність Товариства чітко розподілена по відділам.

Проведемо загальний аналіз фінансово-економічного стану підприємства. Для аналізу складу і використання основних фондів використаємо інформацію, яка міститься в Балансі підприємства (Додатки А-Б) та дані аналітичного бухгалтерського обліку (Додатки А-Е).

Витрати на придбання нових основних фондів повинні чітко обліковуватися, тому що їх розмір суттєво впливає на розмір витрат по підприємству в цілому, що, в свою чергу визначає ефективності роботи підприємства. Одним із шляхів зменшення витрат на нові основні засоби є контроль над їх використанням, а саме облік зіпсованого обладнання, та система покарань (штрафів) за псування обладнання та використання його не за призначенням. Рівень такого забезпечення ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» показано на рис.2.2., а дані для його побудови наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Визначення рівня забезпеченості персоналу основними засобами

№	Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	Вартість основних засобів на початок звітного періоду, млн грн.	198 361,0	207 354,0	247 186,0
2	Вартість основних засобів на кінець звітного періоду, млн грн.	173 849,0	149 088,0	154 282,0
3	Знос основних засобів, млн грн.	24 512,0	58 266,0	92 904,0
4	Чисельність працівників, осіб	128,0	147,0	144,0
5	Показник забезпеченості персоналу основними засобами, млн грн./особу	1358,2	1014,2	1071,4

Отримані значення показнику забезпеченості персоналу основними засобами свідчать про високу вартість обладнання досліджуваного

підприємства, та це ще не означає, що працівники повністю забезпечені необхідними інструментами та устаткуванням.

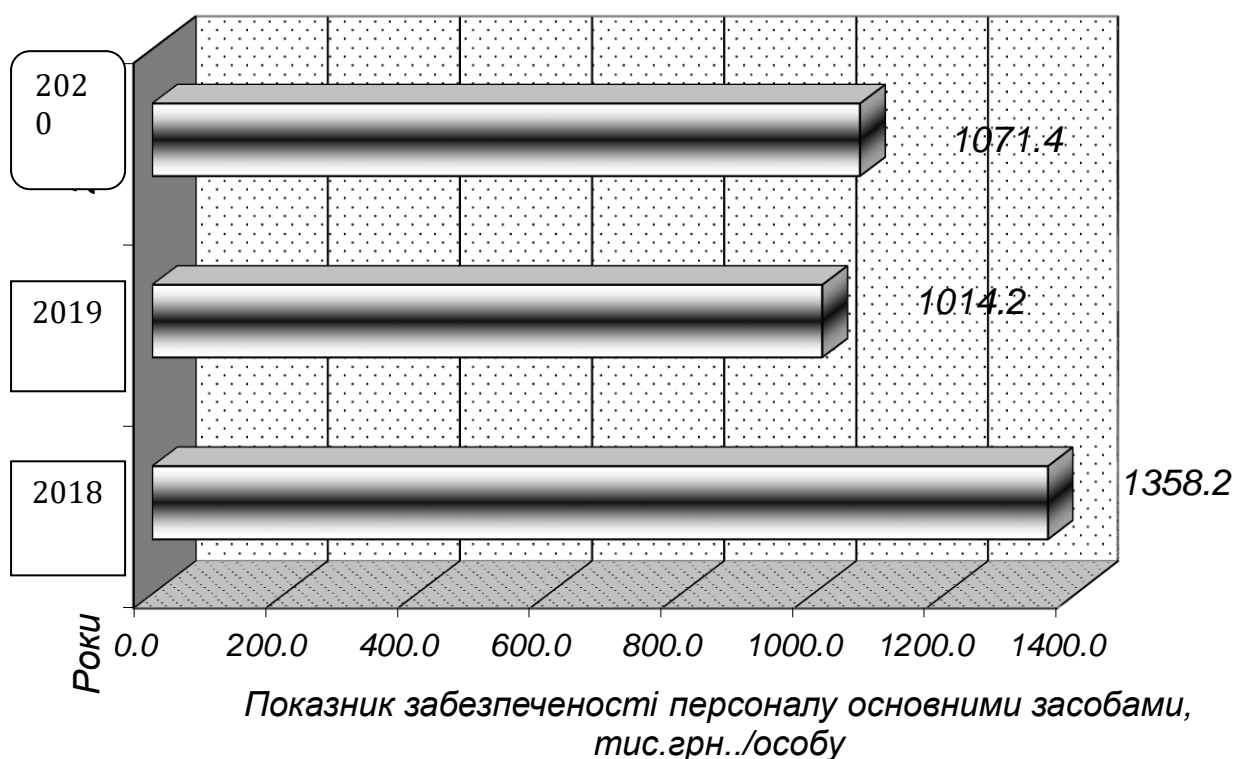


Рис.2.2. Динаміка рівня забезпеченості персоналу основними засобами протягом 2018-2020 рр. у ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

З рис.2.2 можемо зробити висновок, що рівень забезпеченості персоналу основними засобами найвищий у 2018 році, а потім значно знизився протягом 2019 року, та дещо відновився у 2020 році. Все це, на нашу думку, пов'язано з наслідками економічної нестабільності.

Важливим аналітичним показником фінансово-економічного стану підприємства є ефективність використання його основного капіталу. Для оцінки ефективності використання основного капіталу визначимо наступні показники: фондвіддачу, фондомісткість, фондоозброєність та фондорентабельність за такими формулами:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Обсяг реалізації}}{\text{Середньорічна вартість основного капіталу}} \quad (2.1)$$

$$\text{Фондомісткість} = \frac{\text{Середньорічна вартість основного капіталу}}{\text{Обсяг реалізації}} \quad (2.2)$$

$$\text{Фондоозброєність} = \frac{\text{Середньорічна вартість основного капіталу}}{\text{Чисельність працівників}} \quad (2.3)$$

$$\text{Фондорентабельність} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Середньорічна вартість основного капіталу}} \quad (2.4)$$

За даними «Звіту про фінансові результати» (Додатки Д-Е) проведемо аналіз ефективності використання основного капіталу підприємства (табл.2.2). Такий аналіз необхідно проводити для контролю правильності вкладень та для бачення реальної картини справ на підприємстві. Проводити даний аналіз доцільно після закінчення певного звітного періоду.

Динаміка зміни показників ефективності використання основного капіталу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» наведена на рис. 2.3.

З табл.2.2 видно, що ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» на момент проведення нашого дослідження тільки перетнуло межу колосальних збитків, з огляду на від'ємні значення чистого прибутку. З 2019 р. по 2020 р. чистий прибуток знизився на суму 4 849,0 млн. грн., але вже протягом наступного року відхилення значення чистого прибутку становило 112 016,0 млн.грн. зі знаком плюс. Позитивним моментом є зростання обсягів реалізації щорічно: протягом 2019 р. – на 77 653,0 млн. грн., протягом 2020 р. – на 45 179,0 млн. грн. Це також обумовлює попит на продукцію ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

Аналіз ефективності використання основного капіталу
ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

№	Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, (+/-) 2019-2018 рр.	Відхилення, (+/-) 2020-2019 рр.
1	Обсяг реалізації, млн. грн.	104 800,0	182 453,0	227 632,0	77 653,00	45 179,0
2	Середньорічна вартість основного капіталу, млн.грн.	186 105,0	178 221,0	200 734,0	-7 884,00	22 513,0
3	Прибуток, млн.грн.	-107 087,0	-111 936,0	80,0	-4 849,00	112 016,0
4	Середньоспискова чисельність, чол.	128,0	147,0	144,0	19,00	-3,0
5	Фондовіддача, млн.грн.	0,56	1,02	1,13	0,46	0,11
6	Фондомісткість, млн.грн.	1,78	0,98	0,88	-0,80	-0,09
7	Фондоозброєність, млн.грн.	1453,95	1212,39	1393,99	-241,56	181,60
8	Фондорентабельність, млн.грн.	-0,58	-0,63	0,00	-0,05	0,63

З результатів табл.2.2. ми бачимо, що протягом 2020 р. відбулося загальне зростання показників, що є позитивним моментом. Значення фондівіддачі зросло на 0,11 млн. грн. в 2020 р. в порівнянні з 2019 р. Загалом, таке зростання не було би показовим, але на фоні зростання значень фондоозброєності доповнює динаміку зношуваності основних засобів; при цьому основні фонди використовуються більш ефективно, отже значення фондорентабельності зросло протягом 2020 року на 0,63 млн. грн.

Отже, підприємство вступило на шлях виходу з кризового стану і підприємство потребує застосування чітких дій що до виходу з кризового стану.

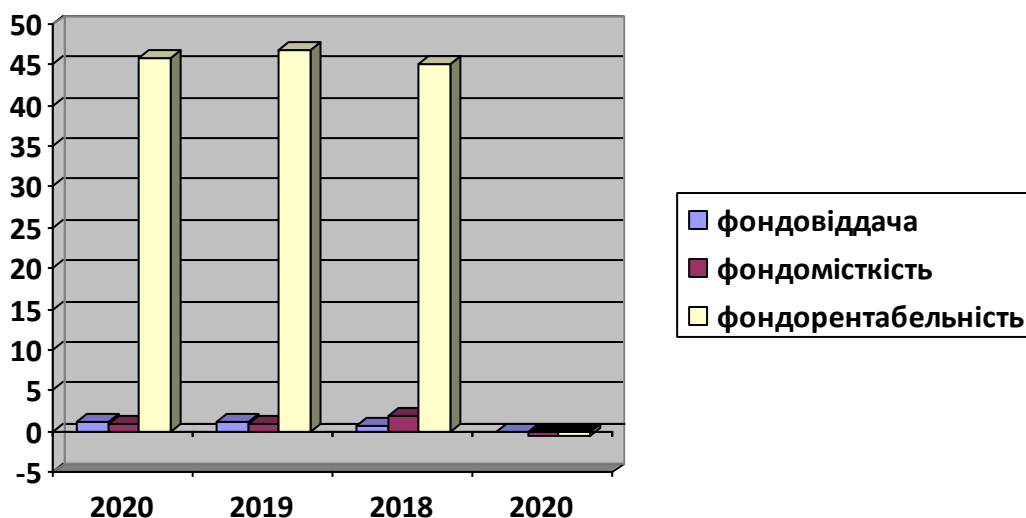


Рис.2.3. Динаміка показників ефективності використання основного капіталу протягом 2018-2020 рр. у ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

Тепер проаналізуємо оборотні кошти у сфері виробництва і оборотні кошти у сфері обігу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

При цьому, відмітимо, що до оборотних коштів у сфері обігу відносять: залишки готової продукції; відвантажену продукцію; грошові кошти на розрахунковому рахунку; дебіторську заборгованість; інші оборотні кошти.

Склад та структуру оборотних коштів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» у сфері обігу наведено у табл.2.3, а розраховано за такими формулами:

$$\text{Динаміка зміни} = \frac{\text{Звітний період}}{\text{Минулий період}} * 100 \quad (2.5)$$

$$\text{Темп зміни} = \frac{\text{Звітний період.}}{\text{Минулий період}} * 100 - 100 \quad (2.6)$$

Відхилення структури = Звітній період - Минулий період (2.7)

Аналіз кількісного складу оборотних коштів повинен показати в якій саме сфері діяльності підприємства акумулюються кошти, та які шляхи пришвидшення їх обороту.

Таблиця 2.3

Склад оборотних коштів у сфері обігу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

Показники	2019 рік		2020 рік		Динаміка зміни, %	Темп зміни, +/-, %	Відхилення, +/-
	Сума, млн.грн.	Питома вага, %	Сума, млн.грн.	Питома вага, %			
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотні активи	169 220,0	100	303 181,0	100	179,16	79,16	169 220,0
Виробничі запаси	25 700,0	15,187	20 276,0	6,688	78,89	-21,11	25 700,0
Незавершене виробництво	64 460,0	38,092	48 177,0	15,891	0,00	0,00	64 460,0
Готова продукція	4 547,0	2,687	1 605,0	0,529	35,30	-64,70	4 547,0
Товари	8,0	0,005	1 047,0	0,345	13 087,50	12 987,50	8,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги :							
чиста реалізаційна вартість	53 179,0	31,426	145 726,0	48,066	274,03	174,03	92 547,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками							
з бюджетом	12 040,0	7,115	1 860,0	0,613	15,45	-84,55	-10 180,0
за виданими авансами	0,0	0,000	3 840,0	1,267	0,00	0,00	3 840,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	4 091,0	2,418	73 289,0	24,173	1 791,47	1 691,47	69 198,0

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточні фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Грошові кошти та їх еквіваленти:							
в національній валюті	479,0	0,283	232,0	0,077	48,43	-51,57	-247,0
в іноземній валюті	11,0	0,007	11,0	0,004	100,00	0,0	0,0
Інші оборотні активи	4 705,0	2,780	7 119,0	2,348	151,31	51,31	2 414,0

При порівнянні абсолютних сум оборотних коштів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» видно, що у 2020 р. вони зросли на 169 220,00 млн. грн. в порівнянні з 2019 р. В структурі оборотних коштів зросла питома вага чистої реалізаційної вартості (31,43% - 2019 рік, 41,07% - 2020 рік). Отже, відбувся продаж накопичених товарів на складі у збільшеному об'ємі; значення незавершеного виробництва свідчить про закінчений виробничий процес на кінець року у значному обсягу.

Зниження зазнало значення розміру грошових коштів, а саме: в національній валюті (у 2019 р. – 479,00 млн.грн., а у 2020 р. – 232,00 млн.грн.), динаміка зміни, та темп зміни сягнули від'ємних значень. Наявність на рахунках підприємства «живих» коштів на кінець року є дуже позитивним фактором з погляду проведення антикризових заходів. Також це свідчить про відсутність у підприємства заборгованості з виплати заробітної плати та заборгованостей по розрахункам з бюджетом. Важливим є те, що при великих обсягах кредитної програми, підприємство не залишилось «в нулі», а має достатню кількість грошових коштів для закупівлі сировини та швидкого реагування на економічну ситуацію в державі.

Зміна складу і структури оборотних коштів у сфері обігу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за 2019 - 2020 рр. показано на рис.2.4 та рис.2.5.

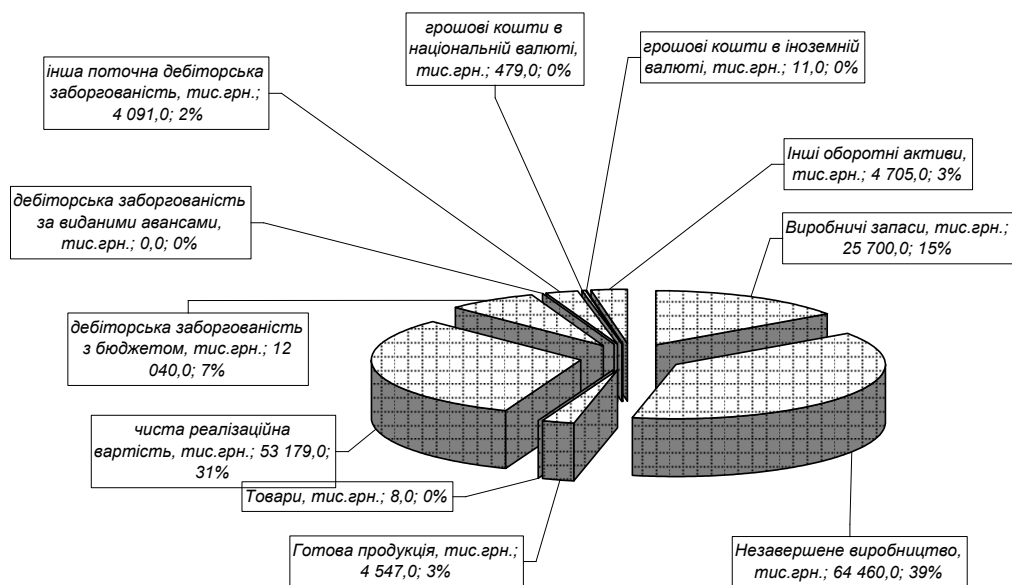


Рис.2.4. Склад оборотних коштів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за 2019 рік

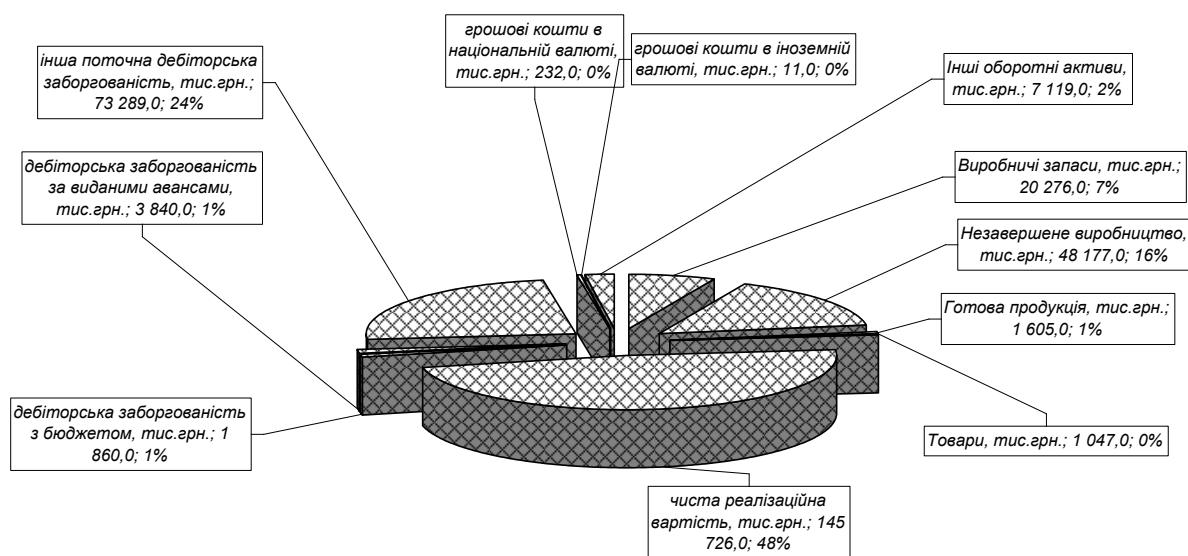


Рис.2.5. Склад оборотних коштів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за 2020 рік

При проведенні нашого дослідження ми намагалися підійшли до аналізу структури оборотних коштів так, щоб виявити темп їх оборотності. Адже при високій оборотності коштів, підприємство матиме більше шансів подолати

кризовий стан у більш стислі терміни. В табл.2.4 наведено склад та структуру оборотних коштів, які визначені за даними Балансу за допомогою розрахунку оборотності оборотних коштів у днях та оборотах за такими формулами:

$$\text{Оборотність в оборотах} = \frac{\text{Обсяг реалізації}}{\text{Середньорічна вартість оборотного капіталу}} \quad (2.8)$$

$$\text{Оборотність в днях} = \frac{365}{\text{Оборотність в оборотах}} \quad (2.9)$$

Таблиця 2.4

Аналіз оборотності оборотних активів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

№ пп	Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, (+/-) 2020-2019 рр.
1	Виторг від реалізації, млн.грн.	104 800,0	182 453,0	227 632,0	45 179,0
2	Чистий виторг від реалізації, млн.грн.	87 278,0	155 997,0	188 642,0	32 645,0
3	Оборотні активи: - на початок періоду, млн.грн.	101 474,0	218 739,0	169 220,0	-49 519,0
	- на кінець періоду, млн.грн.	218 739,0	169 220,0	303 181,0	133 961,0
	- середня сума, млн.грн.	160 106,5	193 979,5	236 200,5	42 221,0
4	Оборотність оборотних активів: - обороти	0,5	0,8	0,8	0,0
	- дні	669,6	453,9	457,0	3,1

Оцінюючи оборотність оборотного капіталу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп», можна зробити висновок, що діяльність підприємства у 2020 р. була більш

ефективною. Про це свідчить те, що оборотність оборотного капіталу в днях у 2020 р. зросла на 3,1 дня, що є абсолютно незначним збільшенням. У 2020 р. на 1 оборот всього оборотного капіталу підприємство витратило 457 днів. Якщо 2018 р. весь капітал підприємства проходив тільки половину оберту, то у 2020 р. – вже 0,8 оберту. Отже, наявність проблем у фінансовому стані підприємства очевидна, проте проглядається позитивна динаміка.

Вплив оборотності оборотного капіталу на фінансово-економічний стан ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп» можна визначити на основі даних, наведених у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Дані для аналізу впливу оборотності оборотних коштів
на фінансово-економічний стан ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп» (млн.грн.)

№	Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, (+/-) 2020-2019 рр.
1	Виторг від реалізації	104 800,0	182 453,0	227 632,0	45 179,0
2	Середньорічний розмір оборотних коштів	160 106,5	193 979,5	236 200,5	42 221,0
3	Оборотність оборотних активів в оборотах	0,5	0,8	0,8	0,0
4	Оборотність оборотних активів в днях	669,6	453,9	457	3,1
5	Доходи (сума)	87278	155997	188642	32 645,0
6	Витрати (сума)	194365	267933	188562	-79 371,0

З табл.2.5 видно, що при зниженні значення обсягу реалізації та постійно зростаючому значенні доходів, оборотність оборотних активів в днях знижується. Така динаміка говорить про пришвидшення темпів освоєння вкладеного капіталу протягом звітної періоду.

Важливим чинником в процесі отримання прибутку підприємством є склад валових витрат (табл.2.6), адже витрати, які понесло підприємство протягом року має безпосередній вплив на розмір прибутку підприємства. Однією з основних задач процесу подолання кризового стану є, насамперед, зниження витратної частини балансу підприємства, усіма можливими засобами та шляхами, тому що від таких кроків залежить доля цілого підприємства та багатьох працівників, які теж перебувають у скрутному становищі, та напряду пов'язані із своїм працедавцем. Отже, порівняємо склад валових витрат за останні два роки (рис.2.6.).

Таблиця 2.6
Елементи операційних витрат (млн.грн.)

<i>Показники</i>	<i>2019 рік</i>	<i>2020 рік</i>	<i>Відхилення, +/-</i>
Матеріальні затрати	97 144,0	84 783,0	-12 361,0
Витрати на оплату праці	17 819,0	8 932,0	-8 887,0
Відрахування на соціальні заходи	6 085,0	2 940,0	-3 145,0
Амортизація	35 090,0	37 072,0	1 982,0
Інші операційні витрати	135 192,0	125 686,0	-9 506,0
Разом	291 330,0	259 413,0	-31 917,0

Динаміку зміни складу операційних витрат ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за 2019- 2020 рр. наведено на рис.2.6.

За даними табл.2.6 та рис. 2.6 можемо зробити наступні висновки:

- матеріальні затрати знизилися протягом 2020 р. на 12 361,0 млн. грн.;
- витрати на оплату праці знизилися на 8 887,0 млн. грн. за 2020 р., що свідчить про те, що вихід підприємства з глибокого кризового стану відбувся частково за рахунок працівників, на чиїх зарплатах не відображено ріст інфляції, падіння курсу національної валюти (тобто керівництво підприємства не провело індексації зарплати своїм працівникам, а навпаки її знизило);

- відрахування на соціальні заходи знижено на 3 145,0 млн.грн. за останній рік, що пов'язано зі скороченням фонду заробітної плати;
- амортизація зросла на 1 982,0 млн. грн., що свідчить про високу зношуваність нових основних засобів протягом 2020 р.;
- інші операційні витрати знизились на 9 506,0 млн. грн., що пов'язано із проведенням програми по зниженню витрат підприємства у всіх напрямках діяльності підприємства.

Загалом, результати проведеного аналізу фінансово-економічного стану підприємства свідчить про не збитковість ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» на даному етапі розвитку, не зважаючи на загальносвітову фінансовою кризу, та нерентабельне використання основних засобів. Аналіз стану використання основних засобів свідчить про високу зношуваність, що в свою чергу повинно привернути увагу керівного складу підприємства. Діяльність підприємства у 2020 році була більш ефективною. Ми також бачимо, що підприємство вжило запобіжних антикризових заходів, при цьому виторг від реалізації зріс за останній рік. Також виявлено факт вкладання грошових коштів у розвиток підприємства, у виробничий процес, факт зростання обсягів запозичених коштів (в якості кредитів) та зростаючі суми відданого боргу. Такі дії можна розглядати як успішні кроки на шляху виходу з кризового становища підприємства.

Проте, проблемною нам бачиться ситуація з оплатою праці працівників підприємства, яка за даними бухгалтерського обліку знизилася в 2020 р. (ми також можемо припустити, що певна частина зарплати виплачується «в конвертах»).

2.2. Аналіз продуктивності праці трудового колективу, як основної передумови ефективного бізнес-планування у ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

Логічним є те, що продуктивність праці трудового колективу є основною передумовою ефективного бізнес-планування в організації, оскільки саме від продуктивності праці кожного працівника залежить успіх розробки та реалізації бізнес-плану. Отже, при підготовці бізнес-плану завжди першочерговим питанням є аналіз трудового колективу, його кількісної, якісної характеристики та аналіз продуктивності його праці тощо. Проаналізуємо це. Насамперед для «чіткої картини» процесу оцінювання ефективності та продуктивності праці персоналу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп», проаналізуємо процес планування продуктивності праці на підприємстві. Він складається з декількох етапів, що наведені на рис.2.7.

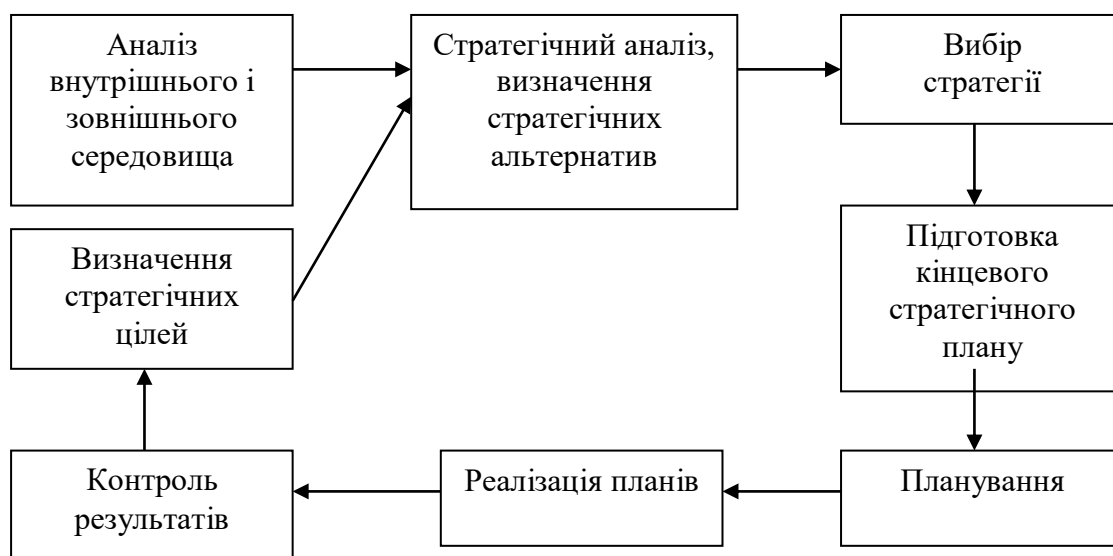


Рис. 2.7. Процес планування продуктивності праці в ТзОВ «ЛК Юкрейн Джерело: складено автором за даними ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

З рис.2.7 бачимо, що процес планування продуктивності праці в ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» здійснюється за класичною схемою та є наукового обґрунтованим.

Перейдемо до безпосереднього оцінювання трудового колективу підприємства. За даними «Звіту про кількість працівників, їхній якісний склад

та професійне навчання» (Додаток К) облікова чисельність працівників ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» станом на кінець 2020 р. складає 144 особи. Динаміка зміни трудового колективу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за останні три роки наведена на рис.2.8.

З рис.2.8 видно незначне зростання кількості працівників ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп». Важливо визначити яким шляхом йде підприємство: інтенсивної чи екстенсивної кадрової політики. На нашу думку, працівники ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» отримують занижені зарплати (що вже було фактично з'ясовано попередньо). Ця ситуація може мати різні пояснення, хочеться вірити, що на даному етапі ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» знаходиться у скрутному фінансовому стані і певний період виплачує своїм працівникам низькі зарплати, розмір яких збирається компенсувати в майбутньому після виходу з карантину. Але такому розміру оплати праці може бути ще й інше пояснення – намагання скоротити офіційні витрати щодо відрахувань із зарплати працівників підприємства.

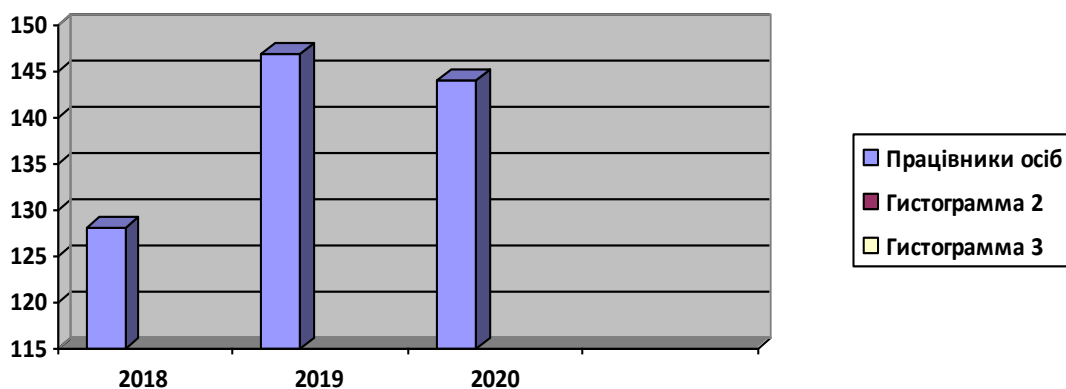


Рис.2.8. Динаміка зміни трудового колективу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за 2018-2020 рр.

Результати аналізу якісного та кількісного складу трудового колективу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» наведені у табл.2.7 та табл.2.8.

Таблиця 2.7

Характеристика основного складу працівників ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за віковою ознакою (станом на кінець 2020 р.)

<i>№</i>	<i>Вікова група, роки</i>	<i>Всього, осіб</i>	<i>З них жінки, осіб</i>
1	15-24	6	3
2	24-34	15	13
3	34-50	96	6
4	50-54	13	3
5	55-59	14	2

З табл.2.7 видно, що основний склад працівників у віці до 50 років, що свідчить про досвідченість кадрів трудового колективу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп». Також необхідно зазначити, що кількість жінок у старших вікових групах є низькою.

Таблиця 2.8

Характеристика основного складу працівників ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»
за рівнем освіти (станом на кінець 2020 р.)

<i>№</i>	<i>Освітній рівень</i>	<i>Всього, осіб</i>
1	Неповна та базова вища освіта	36
2	Повна вища освіта	55
3	Середня спеціальна освіта	53

Отже, трудовий колектив ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» на 50 % складається з працівників з вищою освітою, що є позитивним аспектом для підприємства.

На підприємстві ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»:

- пенсію за віком отримують 20 осіб, з них 9 жінок;
- знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством, 12 осіб, з них 12 жінок.

Тепер перейдемо до розрахунків продуктивності праці трудового колективу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп». Загалом, продуктивність праці являє собою відношення між кількістю продукції, виробленою організацією, і кількістю затрат, використаних в цій організації для випуску цієї продукції. Щоб виміряти продуктивність треба взяти кількісний вираз продукції та затрат

і порівняти їх. Розрізняється продуктивність індивідуальної та суспільної праці.

Визначимо рівень продуктивності праці персоналу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за загальними методами її вимірювання:

1. Прямий метод:

$$\text{Виробіток} = \frac{\text{Обсяг продукції (послуг)}}{\text{Чисельність працюючих (трудовитрати в год.)}} \quad (2.10)$$

2. Обернений метод:

$$\text{Виробіток} = \frac{\text{Чисельність працюючих}}{\text{Обсяг продукції (послуг)}} \quad (2.11)$$

Визначимо базову продуктивність праці (Ппб,) підприємства за 2020 р. за допомогою прямого методу (на основі даних «Звіту про фінансові результати» (Додатки Д, Е), млн.грн./осіб :

$$Ппб = \frac{\text{Сума виготовленої продукції}}{\text{Чисельність працюючих}} =$$

$$\text{Визначи} \quad = \quad \text{продуктивність} \quad \frac{227\,632}{144} \quad \text{грн./осіб:} = 1580,77$$

$$Ппб = \frac{182\,453}{147} = 1241,17$$

Визначимо приріст продуктивності праці ($\Delta Пп$) за два останні роки:

$$\Delta Pn = \frac{1580,77}{1241,17} \times 100\% -$$

- 100 = 27,36 %.

Як ми бачимо, продуктивність праці персоналу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» у 2020 році зросла, порівняно з попереднім роком, і це при зниженні кількості працюючих на 3 особи, і зниженні зарплати, що є позитивним фактором.

Будемо використовувати результати розрахунку продуктивності праці персоналу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за допомогою прямого методу, оскільки він є більш показовим. Основні показники для аналізу продуктивності праці персоналу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за 2019-2020 рр. наведено у табл.2.9. Динаміка зміни факторів продуктивності праці - на рис.2.9.

Таблиця 2.9

Дані для оцінювання продуктивності праці персоналу
ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

<i>Показники</i>	<i>2019 рік</i>	<i>2020 рік</i>	<i>Відхилення, +/-</i>	<i>Темп зміни, %</i>
1. Виторг від реалізації, млн.грн.	182 453,0	227 632,0	45 179,0	24,8
2. Чисельність працівників, чол.	147	144	-3,0	-2,0
3. Середній виробіток на 1-го працівника, млн.грн./чол.	1241,17	1580,77	339,6	27,4

З розрахунків базової продуктивності праці персоналу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за 2019-2020 рр. видно, що базова продуктивність підприємства зросла при зниженні кількості працюючих, що свідчить на користь обраної антикризової політики.

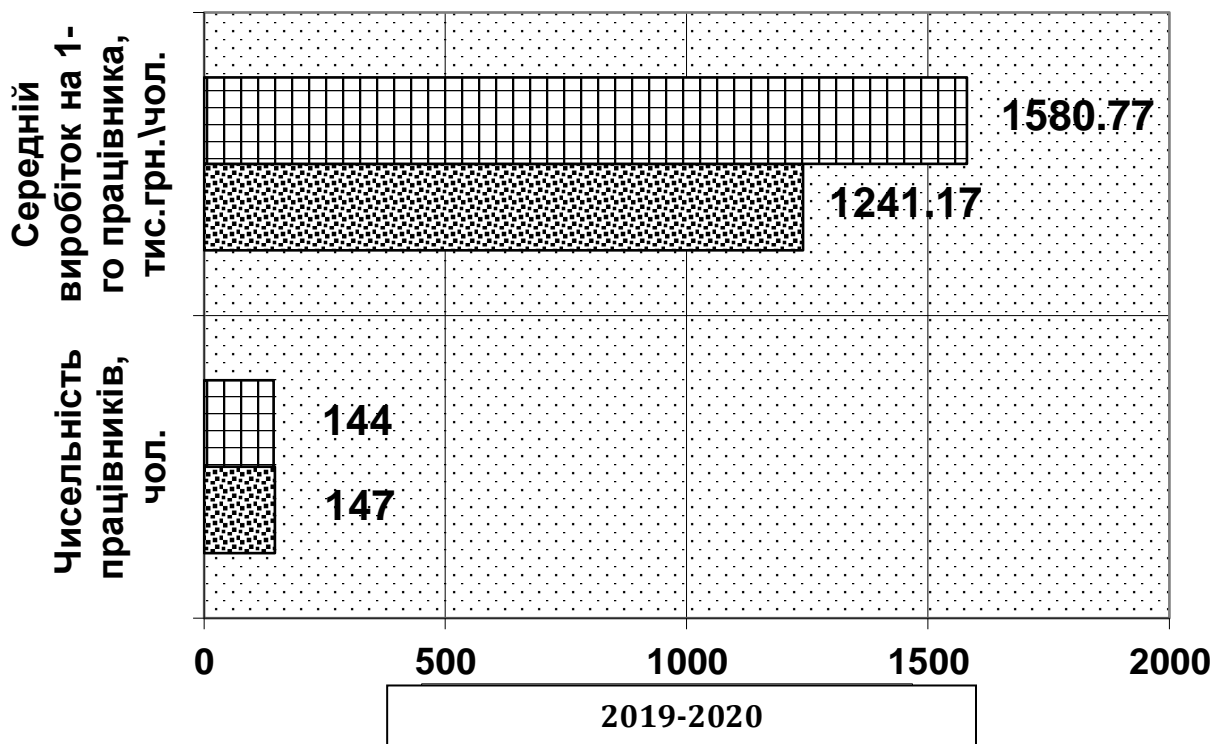


Рис.2.9. Динаміка зміни продуктивності праці персоналу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» у 2019-2020 рр.

В даній складній фінансовій ситуації, навіть незначне зростання продуктивності праці, та продуктивності підприємства в цілому є значним кроком на шляху розвитку підприємства, та досягнення межі прибутковості.

Визначимо частку валового продукту ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» у загальному обсязі валового продукту як працезатрати (в люд.-год.), помножені на продуктивність праці:

$$2019 \text{ рік} - \text{ЧВП} = 283\,756 * 1241,17 = 964\,897,08 \text{ (млн.грн.)}$$

$$2020 \text{ рік} - \text{ЧВП} = 287\,444 * 1580,77 = 1\,244\,884,53 \text{ (млн.грн.)}$$

Отже бачимо, що частка валового продукту зростає, а це говорить про динамічне зростання підприємства.

Проаналізуємо ефективність використання систем оплати праці в ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» та занесемо основні показники у табл.2.10.

Таблиця 2.10

Показники оцінювання ефективності використання систем оплати праці
працівникам ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

<i>Показники</i>	<i>2019 рік</i>	<i>2020 рік</i>	<i>Відхилення (+,-)</i>	<i>Темп зміни, %</i>
1. Виторг від реалізації, (млн. грн.)	182 453,0	227 632,0	45 179,0	24,8
2. Фонд оплати праці (млн. грн.)	7 239,0	6 551,0	-688,0	-9,5
3. Прибуток, (млн. грн.)	-111 936,0	80,0	112 016,0	-100,1
4. Чисельність працівників, (чол.)	147	144	-3,0	-2,0
5. Виторг від реалізації на 1-го працівника, (млн.грн.\чол.)	1241,17	1580,77	339,6	27,4
6. Середня заробітна плата 1-го працівника, (млн.грн.)	49,2	45,5	-3,8	-7,6

З табл. 2.10 видно, що у 2020 р. фонд оплати праці знизився на 688,0 млн.грн., проте середня зарплата на одного працівника у 2020 р. становить 3790 грн. (тобто на руки приблизно 2950 грн.), що на сьогодні є хорошою, навіть високою зарплатою по даній галузі.

Також з табл. 2.10 видно, що у 2020 р. значно зріс виторг на одного працівника на 339,6 млн. грн., а середня заробітна плата на одного працівника зменшилась на 3,8 млн. грн. Для підприємства та з погляду зору кадрової політики, це є позитивною тенденцією, оскільки зменшення заробітної плати при зменшенні кількості працівників приводить до більш раціонального використання активів підприємства та говорить про інтенсивну кадрову

політику на підприємстві. Разом з тим, ми бачимо задекларовані прибутки, які отримало підприємство протягом 2020 року, але з фінансової звітності ми бачимо, що це викликано проведенням активних кредитних проектів.

Загалом, нами виявлено хоч і нелегку фінансову ситуацію, проте вона не є критичною і керівництво вдало виходить з неї, що говорить про дієвість антикризових заходів на підприємстві.

2.3. Оцінювання системи планування та передумов для ефективного здійснення бізнес-планування у ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

На досліджуваному підприємстві створено плановий відділ для здійснення поточного та операційного планування діяльності підприємства. Плановий відділ входить до складу фінансово-економічного підрозділу (див. рис.2.1). Плановий відділ здійснює оцінювання можливих ризиків та розробляє шляхи вирішення виробничих завдань.

Нами досліджено, що підприємство більш користується поточним плануванням. На підприємстві складається один глобальний план діяльності на рік – річний, один раз на квартал складається щоквартальний план, який пізніше порівнюється з щоквартальною фінансовою звітністю, та проводиться аналіз результатів діяльності підприємства. Поточні плани складаються на кожен тиждень, що дозволяє здійснювати контроль над використанням основних засобів підприємства, та рівень витрат підприємства у всіх напрямках його діяльності.

Нами виявлено що протягом останніх трьох років (період часу, що ми досліджували) на підприємстві бізнес-планування не здійснювалося. Не було розроблено та підготовлено жодного бізнес-плану. На нашу думку, вихід з кризового стану передбачає розробку бізнес-плану певного проекту чи напряму

діяльності, який буде сприяти цьому. Для початку ми дослідили передумови для здійснення бізнес-планування у ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

Попередній аналіз нам показав, що на підприємстві склалася ситуація, при якій необхідно вжити більш рішучих дій для скорішого подолання кризового стану. Так, підприємство перетнуло межу збитковості в кінці 2020 р., проте до одержання відповідних до сум виручки прибутків ще далеко.

Насамперед, для визначення конкурентної позиції ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» в своїй галузі, проведемо огляд існуючих конкурентів (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11

Характеристика основних конкурентів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

<i>Назва підприємства</i>	<i>Рік заснування</i>	<i>Регіон діяльності</i>	<i>Збалансованість відпускних цін</i>	<i>Якість продукції</i>	<i>Наявність додаткових послуг</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
ТзОВ «АЛТЕКС»	2002	Східні регіони	Високі ціни на продукцію першої лінійки споживання та місцевого виробництва, високі ціни на завезені продукти	Висока	Попереднє замовлення, відстрочка платежу, доставка товарів у межах регіону діяльності
ЗАТ «Укрпродзахід»	1989	Західні регіони	Низькі ціни на продукцію першої лінійки споживання та місцевого виробництва, високі ціни на завезені продукти	Середня	Відстрочка платежу
ТзОВ «Продресурс»	1995	Росія, Україна	Високі ціни на продукцію першої лінійки споживання та місцевого виробництва, високі ціни на завезені продукти	Середня	Попереднє замовлення

1	2	3	4	5	6
ВАТ «Сільгосп- машини»	2005	Східні регіони	Низькі ціни на продукцію першої лінійки споживання та місцевого виробництва, високі ціни на завезені продукти	Низька	Оренда та ремонт сільгосптехніки, доставка продукції власного виробництва та перевезення сільгосппродукції інших підприємств
ВАТ «Еколан»	1999	Цент- ральні регіони	Помірковані ціни на продукцію першої лінійки споживання та місцевого виробництва, середні ціни на завезені продукти	Висока	Відстрочка платежу, попереднє замовлення

Як бачимо з табл. 2.11, всі конкуренти ТЗОВ «ЛК Юкрейн Груп» - потужні, та працюють переважно вже давно в галузі агропромислового комплексу. Проте, нами визначено необхідність закрити нішу у західному регіоні України щодо оренди та ремонту сільгосптехніки, що цілком можливе для досліджуваного підприємства, та розглянути можливість зниження відпускних цін на завезену продукцію.

Тепер перейдемо до оцінювання другого важливого чинника (чи передумови) конкурентного становища підприємства – людських ресурсів. Проаналізуємо більш детально (ніж попередньо) трудовий колектив досліджуваного підприємства з позиції плинності персоналу, адже плинність впливає на рівень витрат підприємства та якість трудового колективу загалом, що показує конкурентні позиції підприємства.

Освіта та відповідність робочій задачі кожного працівника впливає на рівень задоволення від виконаної роботи працівника, отже впливає також на плинність кадрів в колективі. Також присутній і зворотній зв'язок: плинність

кадрів в колективі впливає на відповідність виробничій задачі кожного працівника. Показники плинності та обороту кадрів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» наведені у табл.2.12.

Таблиця 2.12

Показники плинності та обороту кадрів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

<i>Показники</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>	<i>2020 р.</i>
Середньо – спискова чисельність працівників	140	147	144
Прийнято на роботу	59	84	257
Звільнено, всього	62	75	285
З причин реорганізації, скорочення штату	23	20	28
За власним бажанням, за порушення трудової дисципліни	39	55	257
Абсолютна плинність	23	20	28
Коефіцієнт плинності	0,4	0,5	2,0
Коефіцієнт плинності за окремими причинами	0,2	0,1	0,2
Коефіцієнт обороту кадрів	0,86	1,08	3,76
Коефіцієнт стабільності трудового колективу	0,80	0,75	0,36

Розрахована абсолютна плинність кадрів за певний період за наступною формулою:

$$A_{п} = V_{з} - V_{п} - V_{с} , \quad (2.12)$$

де $A_{п}$ – абсолютна плинність кадрів за певний період,

$V_{з}$ – загальна чисельність працівників, які звільнилися,

Вп – працівники, які звільнилися у зв'язку із зміною професії, підвищенням кваліфікації,

Вс – звільнення, обумовлені загальними соціально-економічними і соціальними факторами (вихід на пенсію, навчання, призив до армії, вибуття з причин, передбачених чинним законодавством).

Всі дані для розрахунку абсолютної плинності взяті зі «Звіту про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання» (Додаток К). Отримані значення абсолютної плинності є високими.

Коефіцієнт обороту кадрів за певний період розраховуємо за наступною формулою:

$$\text{Коб.к} = (X+Y) / \text{С ч.п} , \quad (2.13)$$

де Коб.к - коефіцієнт обороту кадрів за певний період, X – чисельність новоприйнятих працівників,

Y – чисельність працівників, які звільнилися,

С ч.п – середньоспискове число працівників.

Коефіцієнт стабільності кадрів має бути максимально наближеним до одиниці.

Коефіцієнт стабільності кадрів розраховуємо за наступною формулою:

$$\text{Кс.к} = 1 - (\text{Чз}/(\text{Чзп}+\text{Чп})) , \quad (2.14)$$

де Кс.к - коефіцієнт стабільності кадрів,

Чз - чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни за звітний період, або за фіксований проміжок часу, осіб,

Чзп - середньоспискова чисельність в період, що передує звітному, осіб,

Чп - чисельність працюючих, прийнятих у звітному періоді, осіб.

В нашому випадку даний коефіцієнт зменшується завдяки збільшенню кількості звільнених працюючих за порушення трудової дисципліни за звітний період, що свідчить про низьку трудову культуру вказаного колективу та його нестабільність.

Плинність персоналу розраховується за формулою:

$$\text{Кп} = \text{КЗ}/\text{Ч} , \quad (2.15)$$

де Кп – коефіцієнт плинності персоналу,

КЗ – кількість звільнених працівників з усіх причин, осіб,

Ч – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

На досліджуваному підприємстві плинність персоналу зростає щороку, що є негативним результатом проведеної кадрової політики чи її відсутності.

Також важливим показником при оцінці персоналу є коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів за професійними групами. Відповідно до значень даного коефіцієнту керівництво підприємства приймає рішення про проведення заходів щодо підтримки стабільності колективу в кожній окремій професійній групі колективу. Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів дає можливість розпізнати проблему плинності і разом з тим не проводити обстеження всього колективу, що суттєво економить час та фінансові ресурси підприємства, а як результат – впливає на продуктивність колективу та підприємства в цілому. Стан процесу плинності кадрів характеризується коефіцієнтом плинності (Кп), часним коефіцієнтом плинності (Кп.ч.) та коефіцієнтом інтенсивності плинності (Кі.п.).

Коефіцієнт плинності використовується для оцінки розмірів плинності в цілому по підприємству та по окремим його підрозділам. Він розраховується за звітний період як відношення кількості працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, а також звільнених за власним бажанням, до середньоспискової кількості працюючих.

Коефіцієнт часткової плинності використовується для оцінки розмірів плинності за різними статево-віковими, професійними, освітніми та іншим групам трудового колективу. Він розраховується як відношення кількості працівників даної групи, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, а також звільнених за власним бажанням, до середньоспискової кількості працюючих тієї ж групи. Значення показників інтенсивності плинності кадрів за професійними групами наведені в табл.2.13.

Таблиця 2.13

Показники інтенсивності плинності кадрів за професійними групами
ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за 2020 рік

№	Професійна група	Кількість звільнених, осіб	З них за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	Спискова чисельність групи, осіб	К п.ч. Коефіцієнт часткової плинності	К і.п. Коефіцієнт інтенсивності плинності
1	Апарат управління	12	5	28	0,43	0,21
2	Транспортний відділ	9	4	8	1,13	0,56
3	Відділ продажу	0	0	4	0,00	0,00
4	Бригадири	0	0	4	0,00	0,00
5	Водії	6	6	12	0,50	0,25
6	Виробничий персонал	258	242	88	2,93	1,47
Всього по підприємству		285	257	144	1,98	0,99

Коефіцієнт інтенсивності плинності (К і.п) є відношенням коефіцієнту часткової плинності (К ч.п) до коефіцієнта плинності (Кп):

$$К \text{ і.п} = К \text{ ч.п} / Кп \quad (2.16)$$

К і.п для 2020 року становить 2,0 за даними табл. 2.12.

Зазначимо, що К і.п \approx 1 свідчить про середній рівень плинності на підприємстві або в його підрозділі;

К і.п. < 1 свідчить про рівень плинності нижче середнього, тобто про стабільність групи підприємства або організації в цілому;

К і.п.> 1 свідчить про підвищений рівень плинності.

Підвищений рівень плинності спостерігається у виробничій групі «виробничий персонал» - 1,47, що свідчить про незадоволеність працівників умовами праці та її оплати. Отже, робимо висновок, що колектив ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» в цілому має середній рівень плинності.

Загальна картина динаміки основних показників трудового колективу підприємства за 2018-2020 рр. наведена на рис.2.9.

Загалом, нами визначена тенденція щодо зменшення стабільності трудового колективу з 2018 р. Також визначена тенденція щодо збільшення обороту кадрів та плинності за ці три роки. Пік підвищення цих негативних показників припадає на 2020 р. Ця інформація повинна бути проаналізована керівництвом підприємства та прийнято відповідні заходи.

Висновки до розділу 2

Об'єктом практичного дослідження виступило Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛК Юкрейн Груп» (ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» або Товариство). ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» входить до складу великої світової корпорації Landkom International, яка займається розвитком агропромислового комплексу та має своє представництво в Україні – LanDKoM Україна. Головним напрямом діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» є вирощування зернових і технічних культур, а також реалізація, ремонт та оренда сільськогосподарської техніки

Організаційно-економічна характеристика діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» наступна:

1. Діюча структура управління підприємством є лінійно-функціональною та оптимальною для здійснення діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

2. Аналіз забезпеченості персоналу основними засобами показав його високий рівень (працівники повністю забезпечені необхідними інструментами та устаткуванням).

3. Аналіз ефективності використання основного капіталу підприємства показав, що на момент проведення нашого дослідження Товариство тільки перетнуло межу колосальних збитків.

4. Аналіз оборотних коштів у сфері виробництва і сфері обігу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» виявив їх зростання у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. В структурі оборотних коштів зростає питома вага чистої реалізаційної вартості. Відбувся продаж накопичених товарів на складі у збільшеному об'ємі; значення незавершеного виробництва свідчить про закінчений виробничий процес на кінець року у значному обсягу.

Наявність на рахунках підприємства «живих» коштів на кінець року є дуже позитивним фактором з погляду проведення антикризових заходів. Також це свідчить про відсутність у підприємства заборгованості з виплати заробітної плати та заборгованостей по розрахункам з бюджетом. Важливим є те, що при великих обсягах кредитної програми, підприємство не залишилось «в нулі», а має достатню кількість грошових коштів для закупівлі сировини та швидкого реагування на економічну ситуацію в державі. Оцінивши оборотність оборотного капіталу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» зроблено висновок, що діяльність у 2020 р. була більш ефективною. Аналіз динаміки зміни складу операційних витрат ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за 2019- 2020 рр. показав, що матеріальні затрати знизилися протягом 2020 р. на 12 361,0 млн. грн.:

- у 2020 р. фонд оплати праці знизився на 688,0 млн.грн., проте середня зарплата на одного працівника у 2020 р. становить 3790 грн. (тобто на руки приблизно 2950 грн.), що на сьогодні є хорошою, навіть високою зарплатою по даній галузі;

- суттєво знижено відрахування на соціальні заходи за останній рік, що пов'язано зі скороченням фонду заробітної плати;

- інші операційні витрати знизились на 9 506,0 млн. грн., що пов'язано із проведенням програми по зниженню витрат підприємства у всіх напрямках діяльності підприємства;

- амортизація зросла на 1 982,0 млн. грн., що свідчить про високу зношуваність нових основних засобів протягом 2020 р.

Загалом, результати проведеного аналізу фінансово-економічного стану підприємства свідчить про не збитковість ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» на даному етапі розвитку, не зважаючи на загальносвітову фінансовою кризу, та нерентабельне використання основних засобів. Аналіз стану використання основних засобів свідчить про високу зношуваність, що в свою чергу повинно привернути увагу керівного складу підприємства. Діяльність підприємства у 2020 році була більш ефективною.

Обґрунтовано, що підприємство вжило запобіжних антикризових заходів, при цьому виторг від реалізації зріс за останній рік. Також виявлено факт вкладання грошових коштів у розвиток підприємства, у виробничий процес, факт зростання обсягів запозичених коштів (в якості кредитів) та зростаючі суми відданого боргу. Такі дії можна розглядати як успішні кроки на шляху виходу з кризового становища підприємства.

Проте, проблемною нам бачиться ситуація з оплатою праці працівників підприємства, яка за даними бухгалтерсько-статистичного обліку знизилася в 2020 р. (ми також можемо припустити, що певна частина зарплати виплачується «в конвертах»).

На підприємстві створено плановий відділ для здійснення поточного та операційного планування діяльності. Плановий відділ входить до складу фінансово-економічного підрозділу та здійснює оцінювання можливих ризиків та розробляє шляхи вирішення виробничих завдань.

Нами досліджено, що підприємство більш користується поточним плануванням.

На підприємстві складається один глобальний план діяльності на рік – річний, один раз на квартал складається щоквартальний план, який пізніше порівнюється з щоквартальною фінансовою звітністю, та проводиться аналіз результатів діяльності підприємства. Поточні плани складаються на кожен тиждень, що дозволяє здійснювати контроль над використанням основних засобів підприємства, та рівень витрат підприємства у всіх напрямках його діяльності.

Нами виявлено, що протягом останніх трьох років (період часу, що ми досліджували) на підприємстві бізнес-планування не здійснювалося. Не було розроблено та підготовлено жодного бізнес-плану. На нашу думку, вихід з кризового стану передбачає розробку бізнес-плану певного проекту чи напряму діяльності, який буде сприяти цьому. Для початку ми дослідили передумови для здійснення бізнес-планування у ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

Обґрунтовано, що продуктивності праці трудового колективу є основної передумови ефективного бізнес-планування в організації, оскільки саме від продуктивності праці кожного працівника залежить успіх розробки та реалізації бізнес-плану. Отже, при підготовці бізнес-плану завжди першочерговим питанням є аналіз трудового колективу, його кількісної, якісної характеристики та аналіз продуктивності його праці тощо. Все це проаналізовано.

Визначено, що процес планування продуктивності праці в ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» здійснюється за класичною схемою та є наукового обґрунтованим.

Основний склад працівників у віці до 50 років, що свідчить про досвідченість кадрів колективу. Трудовий колектив на 50 % складається з працівників з вищою освітою, що є позитивним аспектом для підприємства.

Базова продуктивність підприємства та продуктивність праці персоналу зростає та зріс виторг на одного працівника (і це при зниженні кількості працюючих та заробітної плати), що свідчить на користь обраної антикризової політики.

Визначена тенденція щодо зменшення стабільності трудового колективу з 2018 р. Також визначена тенденція щодо збільшення обороту кадрів та

плинності за ці три роки. Пік підвищення цих негативних показників припадає на 2020 р. Ця інформація повинна бути проаналізована керівництвом підприємства та прийнято відповідні заходи.

Аналіз конкурентної позиції ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» в своїй галузі, визначив наявність ніші у західному регіоні України щодо оренди та ремонту сільгосптехніки, що цілком підходить для нашого підприємства, та показав необхідність зниження відпускних цін на завезену продукцію.

Так, виявлено нелегку фінансову ситуацію, проте вона не є критичною і керівництво виходить з неї, що говорить про дієвість антикризових заходів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ З РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Бізнес-план інноваційного проекту щодо зміни сільськогосподарського обладнання та машин для ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

В процесі дослідження нами виявлено, що протягом останніх трьох років на підприємстві бізнес-планування не здійснювалося. Не було розроблено та підготовлено жодного бізнес-плану. Вважаємо, що вихід з кризового стану в період пандемії повинен передбачати розробку бізнес-плану певного проекту чи напрямку діяльності, який буде сприяти цьому.

Тому ми спробуємо розробити бізнес-план, що, на нашу думку, зможе допомогти ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» вийти з важкого фінансового стану. Основою для розробки такого бізнес-плану є ідея інноваційного проекту, що полягає у певних змінах щодо використання сільськогосподарського обладнання та машин.

Наша ідея інноваційного проекту з огляду на великий парк сільськогосподарського обладнання та машин ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп», полягає у перерозподілі потужності парку та продажу обладнання, яке знаходиться у задовільному робочому стані, оскільки підприємство використовує більш нове обладнання, а старі моделі займають місце та потребують обслуговування. На отримані кошти та додатково залучені кошти (засобами отримання кредиту), пропонуємо придбати комбайни нового покоління з більшою потужністю та працевіддачею, які знаходяться на гарантійному обслуговуванні у заводу-виробника.

З огляду на конкурентів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» можемо зробити висновок, що ринок сільгосптехніки у Західному регіоні розвинений слабо, що дає можливість у стислі терміни продати старе робоче обладнання. При пошуку покупців, доступність ціни таких машин дозволить пропонувати ці машини не лише великим сільським господарствам, а й місцевим фермерським господарствам.

Для того щоб залучити велику кількість потенційних покупців підприємству необхідно буде понести деякі фінансові витрати на рекламу та платні оголошення у періодичній пресі та у спеціалізованих виданнях.

Також необхідно буде провести поточний ремонт обладнання і машин, які підприємство планує продати для того, щоб зменшити кількість звернень покупців зі скаргами після продажу обладнання та машин, хоча в даному питанні не йдеться про надання гарантійного ремонту після продажу, все ж необхідно подбати про збереження репутації та коштів.

Розробляти свій бізнес-план ми будемо за класичною схемою складання бізнес-планів, а саме за такими структурними елементами:

Резюме

1. Цілі бізнес-плану і задачі бізнесу
2. Підприємство і його продукція
 - 2.1. Інформація про підприємство
 - 2.2. Інвестиційний задум. Об'єкти інвестицій і джерела фінансових ресурсів
 - 2.3. Характеристики продукції (послуг) підприємства. Технологічна схема виробництва
3. Аналіз ринку
 - 3.1. Стан ринку збуту продукції
 - 3.2. Конкурентний аналіз
 - 3.3. Аналіз ринку ресурсів
 - 3.4. Маркетингова стратегія й обґрунтування ціни
4. Організаційний план
5. План виробництва

- 5.1. Розрахунок обсягу випуску продукції
- 5.2. Розрахунок обсягу обороту підприємства
- 5.3. Розрахунок вартості устаткування
- 5.4. Розрахунок виробничих витрат
6. Розрахунок прибутку і рентабельності виробництва
7. Фінансовий план. Графік погашення кредитів
8. Аналіз ризиків і оцінка економічного ефекту

Висновок

Першим структурним елементом бізнес-плану є резюме.

Резюме

Бізнес-план присвячено обґрунтуванню ефективності продажу підприємством ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» застарілого обладнання та закупівлі нових комбайнів. Метою бізнес-плану є залучення позикових коштів для кредитування частини витрат на нове обладнання і створення додаткових робочих місць.

Асортимент виставлених на продаж машин обумовлений попитом на ринку сільгоспмашин та виробничим процесом даної галузі виробництва.

Планований обсяг виручки на загальну суму 6,65 млн.грн. за рік на основі діючих ринкових цін.

Ринком збуту техніки є сільські господарства, підприємства-виробники сільськогосподарської продукції, невеликі фермерські господарства західного регіону і Львівської області з рівнем доходів вище за середній та середній.

Загальна вартість проекту по введенню до ладу і експлуатації інноваційного проекту - 6 050 млн.грн., з яких 500 тис.грн. - позикові кошти.

Персонал ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» складається з висококваліфікованих фахівців і знаходиться в стані комплектації. Загальна планована чисельність працюючих - 170 чол. Вартість створення 1 робочого місця – 0,655 тис.грн., термін окупності створюваних робочих місць - 0,29 року (менше 4 місяців).

Конкурентноздатність забезпечується низькими внутрівиробничими витратами внаслідок наявності досвіду роботи з аналогічним обладнанням.

Термін окупності позикових коштів на проєктований парк машин менше 2 років.

1. Цілі бізнес-плану і задачі бізнесу

Цілями бізнес-плану є:

1. Обґрунтування рентабельності введення до ладу і експлуатації парку нових комбайнів та супутніх до них конструкцій і реалізації застарілого парку машин на регіональному ринку.
2. Визначення економічної доцільності організації додаткових робочих місць у результаті запуску нового обладнання.
3. Виявлення умов ринку і прогноз росту продуктивності праці при заміні парку виробничого обладнання в інвестиційний період.
4. Оцінка очікуваних фінансових результатів бізнесу і побудова фінансової стратегії підприємства.

Задачами ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» в інвестиційний період є:

- реорганізація підприємства для збільшення балансового прибутку;
- отримання (збільшення) оборотного капіталу від засновників та акціонерів підприємства з метою реалізації інноваційного проєкту;
- здійснити введення в експлуатацію нового парку комбайнів;
- закріпитися і розширити керований сегмент регіонального ринку збуту вживаної сільгосптехніки та супутніх до них деталей.

Стратегія підприємства у зв'язку з даним проєктом - сполучається із сучасними прогресивними тенденціями до укрупнення діяльності стабільних підприємств малого і середнього бізнесу, що веде до створення додаткових робочих місць і зниженню гостроти проблеми зайнятості населення.

2. Підприємство і його продукція

2.1. Інформація про підприємство

Ініціатор проєкту – ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп», яке на момент розроблення бізнес-плану знаходиться в стадії реорганізації.

Форма власності - колективна. Основний вид діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» - виробництво сільськогосподарських товарів та продаж й оренда сільськогосподарської техніки.

2.2. Інвестиційний задум

Об'єкти інвестицій і джерела фінансових коштів

Для розміщення нового парку комбайнів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» має орендовані виробничі площі на території Львівської області. Ангар цегельний, площею 700 кв.м, оснащений всіма необхідними для парку комунікаціями: водопостачанням; каналізацією; вентиляцією; опаленням від котельні; електроживленням. Є під'їзні колії.

Новий парк комбайнів, необхідний для здійснення господарської діяльності підприємства, поставляється з Німеччини та Білорусії. Постачальник - MacInter (Німеччина), і фірма Беларусьмаш (Білорусія). Основну його частину можна буде ввести до експлуатації 01.06.2021 р.

Із запровадженням відділу оренди сільськогосподарських машин, робота парку буде організована за принципом наскрізного технологічного процесу, що забезпечить значну економію внутрівиробничих витрат (15-20%) і суттєво підвищить рентабельність виробництва (до 55%).

Для реалізації інвестиційної програми ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» у зв'язку з даним проектом будуть потрібні додаткові кошти в 2021 р. в обсязі 6050 млн. грн., що при досягнутому рівні прибутковості підприємства буде потребувати додаткових кредитних ресурсів в обсязі не менш 500 тис.грн. (див. табл. 3.1.).

Вартість створення одного робочого місця складає 6550 грн. (з них 3210 грн. - за рахунок коштів Центра Зайнятості).

Кількість створюваних робочих місць - 26.

Об'єкти і напрями інвестицій, грн.

Напрямки інвестицій	Освоєно на поточний момент	Джерела коштів		Сума інвестицій, грн.
		Власні	Позикові	
1. Оренда виробничих приміщень	116000,00			116000,00
2. Придбання устаткування:				
- комбайни		3547000,00		3547000,00
- сіялки		1664000,00	500000,00	2164000,00
3. Придбання транспортних засобів:				
- вантажівки		300000,00		300000,00
4. Придбання витратних матеріалів на 1 міс. роботи		55000,00		55000,00
5. Виробничий ремонт приміщення	9000,00			9000,00
Разом:	125000,00	5566000,00	500000,00	6191000,00
Відсоткове співвідношення	2,02	89,90	8,08	100,00
Із загальної суми інвестицій: основні фонди		- 5 511 000 грн. (89%)		

2.3. Характеристики продукції і послуг

Продаж вживаних сільськогосподарських машин не є новинкою для львівського та західного ринку, проте відразу завоювала велику популярність серед малих фермерських господарств та невеликих підприємств відповідної галузі.

Досліджено, що вартість такої техніки швидко зменшується. Завдяки цьому попит на неї росте на 30% за рік, щорічний обсяг продажу перевищує 30000000 грн. на ринок. Також зростає ринок деталей до техніки, що вже була у використанні.

Однією з переваг такої техніки є те, що вона вже пройшла обкатку, і точні її можливості відомі, також відіграє роль значно знижена ціна в порівнянні із новою технікою.

Планується також здавати в оренду сільськогосподарську техніку під замовлення конкретного споживача:

- за потужністю (без обмежень);
- за терміном оренди (без обмежень);
- за видом технологічної операції (підготовка для засіву, збір урожаю та ін.);
- за іншими параметрами.

Закуповуваний парк нового обладнання є на даний момент самим прогресивним у світі в своїй галузі та на регіональному ринку Львівської області.

Постачальники і виробники машин займаються великомасштабними розробками в цій галузі вже більш 20 років і зараз є загальнаними світовими лідерами на ринку устаткування для сільськогосподарських робіт.

Важливою особливістю співробітництва з фірмами MacInter (Німеччина) і Беларусьмаш (Білорусія) є нерозривний зв'язок постачань з єдиного джерела не тільки повного комплексу устаткування, але й абсолютно всіх комплектуючих виробів і замінних деталей.

У зв'язку і цим позитивний ефект бізнесу досягається по наступних позиціях:

- 1) ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» фактично починає відкриття ринку вживаних сільгоспмашин в західному регіоні;
- 2) відбувається значна економія транспортних витрат (100-200%) у порівнянні з іншими підприємствами, залученими до даної сфери діяльності;
- 3) застосування прогресивної техніки скорочує витрати на обслуговування та ремонт, та підвищує продуктивність праці персоналу.

З метою уніфікації вартісних характеристик всієї продукції ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп», у даному бізнес-плані вводиться - як базовий показник обсягу виробництва - поняття умовної одиниці продукції, за яку умовно приймається вартість одного дня експлуатації однієї одиниці нового парку машин, яка має середнє значення – 1100 грн./день.

3. Аналіз ринку

3.1. Стан ринку збуту продукції

Сучасний розвиток світової економіки невід’ємно пов’язаний із зростанням темпів сільськогосподарської галузі. Це зумовлюється багатьма факторами: загальним збільшенням світового товаровиробництва, розвитком посівних технологій, зростання попиту на продукцію сільськогосподарської галузі.

На сьогоднішній день індустрія, яка пов’язана з виробництвом сільськогосподарської продукції, переживає неабиякий бум. Достатньо сказати, що у 2017 році в Україні було виготовлено сільгосппродукції на 56 млрд. грн., а у 2020 - 76 млрд. грн. На наукові дослідження в сільськогосподарській області щорічно витрачається недостатня кількість коштів, що значно гальмує розвиток даної галузі.

За статистикою поточного року ринок вживаної техніки зріс на 20-35%. Таку тенденцію забезпечують насамперед швидкі темпи розвитку фермерських господарств.

Планований обсяг продажу – 6.65 млн.грн. на рік. Таким чином, з урахуванням діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп», загальний обсяг продажів машин, що були у використанні на львівському ринку в найближчому

майбутньому складе близько 6,5 млн.грн. на рік, що означає, що підприємство претендує на частку місцевого ринку в розмірі 37,9%.

За попередніми оцінками, у 2021 р. обсяг попиту на цю продукцію складе не менш 8-9 млн.грн.

При наявності менш, ніж 10 великих конкуруючих у даній сфері, споживач віддасть перевагу найбільш якісній продукції та послугам, а більш приваблива в порівнянні з конкурентами ціна виявиться вирішальним фактором у процесі прийняття рішення.

3.2. Конкурентний аналіз

Загальні риси, характерні для всіх підприємств діючих на ринку сільгосптехніки: однакова номенклатура устаткування; однакова максимальна потужність цього устаткування.

Огляд існуючих конкурентів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за 2020 рік наведено вище – в другому розділі (див.табл.2.11).

Як бачимо з табл.2.11, чим довше працює підприємство, тим більш можливостей воно знаходить для розробки гнучкості відпускних цін у західному регіоні України. Перевагою ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» є широкий асортимент техніки, який підприємство представляє до уваги покупців (табл. 3.2.), від легкових автомобілів до жаток і сіялок, компресорів та ін.

Таблиця 3.2

Асортимент сільськогосподарської техніки

<i>Основний засіб, інвентарний номер</i>	<i>Залишкова вартість</i>
ЛК Юкрейн Груп	9 640 201,56
Автомобіль Daewoo Lanos SUPTF69YD8W 414950, 1486	22 233,23
Автомобіль Daewoo Lanos SUPTF69YD8W397381, 1018	23 475,15
Автомобіль Daewoo Lanos Y6DTF55Y001 куз№70000372, 00067тр	13 287,12
Автомобіль Daewoo Lanos Y6DTF55Y060 000132, 00049тр	13 453,56
Автомобіль Daewoo Сенс-СКД Y6DTF558P куз№70000515, 00068тр	14 859,81
Автомобіль Камаз-4308 (бортовий) BC 1890 BB, 00054тр	109 600,55
Автомобіль Камаз-4308 BC 4225 BB, 00026тр	108 333,29

<i>Основний засіб, інвентарний номер</i>	<i>Залишкова вартість</i>
Автомобіль Камаз-45143-013-15 самоскид ВС 1889 ВВ, 00029тр	141 916,85
Автомобіль Камаз-45143-013-15 ш.2329618 дв.2471752, 1008	130 758,26
Агрегат для перевозки води АПВ-6 №15, 1745	20 046,57
Агрегат для перевозки води АПВ-6 №2, 1138	21 178,85
Борона дискова Wil-Rich 7650 (Т31) с, 2237	349 700,00
Валкоутворювач GA8121 Kuhn, 2356	138 124,98
Ворушилка GF7802 Gyrotedder, 2355	89 250,00
ГАЗ-3307 Автопаливозаправник, 344	18 874,57
Дискова борона JOHN DEERE 637(8,9м) №00637X008529, 00008тр	92 551,97
Дискова борона Quivogne 3,6 м сер№9867 (2004), 00151тр	133 236,65
Каток зубчато-кольчатий №89, 1379	19 140,00
Каток зубчато-кольчатий №90, 1380	19 140,00
Каток зубчато-кольчатий КЗК-6А №725, 1132	19 008,91
Комбайн зернозб. CLAAS "Лексіон 560" №58404877, зе, 2007	963 143,79
Комбайн зернозб. CLAAS "Лексіон 560" №58404892, зе, 1567	966 840,65
Комбайн зернозб. John Deere 9780iCTS №079526 (б/в, 1519	844 077,46
Компресор Aircast, 982	67,10
Косилка GMD 800 GLL Multydisk Mower, 2354	66 229,19
Культиватор Gregoire Besson 4,6 м №57930 (2001 б\в), 664	104 674,81
Культиватор Gregoire Besson 4,7 м №55690 (2004 б\в, 691	189 947,63
Культиватор Gregoire Besson 5.5 м №57930 (2004 б\в, 678	180 296,70
Культиватор Simba Solo №030070 (2000р б/в), 00052тр	169 676,77
Лушчильник ЛДГ-10М, 1933	10 052,81
Мотопомпа Honda WB 20 XTDRX, 1571	433,47
Мотопомпа Honda WB 20 XTDRX, 1572	433,46
Мотопомпа Honda WB 30 XT, 1895	527,82
навантаж телескоп JOHN DEERE3400 №CD4045T726403, 649	148 044,49
навантаж телескоп JOHN DEERE3420 №Z03420X205820, 1000	194 572,92
навантаж телескоп JOHN DEERE3420№Z034208159, 00007тр	131 157,41
Трактор JOHN DEERE 8430 RW8430PO16428, 345	570 279,75
Трактор JOHN DEERE4WD6920 №LO6820GG479416, 00037тр	339 423,58
Трактор JOHN DEERE4WD6920 №LO6920K487837, 00036тр	359 664,14

<i>Основний засіб, інвентарний номер</i>	<i>Залишкова вартість</i>
Трактор JOHN DEERE4WD6920 №LO6920K497061, 00044тр	368 511,97
Трактор JOHN DEERE4WD6920S №LO6920K479344, 00038тр	357 023,43
Трактор JOHN DEERE4WD6920S №LO6920K486939, 00039тр	363 960,18
Трактор JOHN DEERE4WD8430 №RW8430D015114 (2007 б\в, 738	509 092,95
Трактор Беларус-1025 №10303442 дв.351106 тр.531584, 1359	77 586,84
Трактор Беларус-1025 №10303590, 1156	81 527,92
Трактор Беларус-1025 №10303602, 1157	81 527,92
Трактор Беларус-1025 №10303627 дв.357146 тр.534787, 1360	77 586,84
Трактор Беларус-1025 №10303631, 1361	77 586,84
Трактор Беларус-1025 №10303632 дв.355587 тр.534866, 1514	77 586,84
Трактор Беларус-1523 № 15002207, 2144	223 319,33
Трактор ХТЗ-17221 №1868 тр.651982-655998 дв.702177, 1829	151 794,06
Трактор ХТЗ-17221 №2272 тр.653266-657347 дв.702449, 1830	151 794,06
Трактор ХТЗ-17221 №2503 тр.654185-658215 дв.802551, 1831	151 794,06
Трактор ХТЗ-17221 №2514 тр.654213-658248 дв.802546, 1832	151 794,05
Разом:	9 640 201,56

Крім того, ніхто з конкурентів не використовує принцип єдності постачань. А у ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» є можливість продажу (надання в оренду) всіх необхідних машин для повного технологічного процесу.

У плані цін на оренду обладнання у ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» також не буде серйозних конкурентів, тому що середня відпускна ціна 1 дня роботи обладнання ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» - 1100 грн./день, а мінімальна відпускна ціна найближчого конкурента по Україні – 1400,6 грн./день.

У плані гнучкості реагування на купівельні потреби, на конкретне бажання замовника, ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» також має незаперечні переваги. Наяв-

ність власного парку сільгосптехніки і можливість вибору її кількості та потужності - дозволяють швидко реагувати на будь-які вимоги ринку.

3.3. Аналіз ринку ресурсів

Для надання техніки в оренду або її продаж не потрібні особливі матеріали, за винятком комплектуючих до даної техніки, але з огляду на те, що продаватиметься вживана техніка, то підприємство не зобов'язане надавати гарантію на таку техніку та поставляти в комплекті деталі або витратні матеріали, що враховано при формуванні вихідної ціни на дане обладнання.

3.4. Маркетингова стратегія й обґрунтування ціни

На підставі фактів, викладених у п. 2.3 «Характеристика продукції», виробу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» мають найвищі на місцевому ринку характеристики якості, а відносно низька собівартість продукції (завдяки значному зниженню внутрішньовиробничих витрат) дозволить встановити відпускні ціни на 15-20% нижче середньо ринкових. Як впливає з аналізу ринку збуту продукції, тільки таке сполучення якісних і вартісних характеристик продукції дозволить новому суб'єктові ринку забезпечити собі гарантований збут.

Таким чином, маркетинговою стратегією ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» є цінова конкуренція при забезпеченні широкого асортименту. У зв'язку з цим підприємство зможе не тільки зайняти заплановану нішу на регіональному ринку (37,5%), але й закріпитися на ній, забезпечивши собі гарантований збут.

Ціни на оренду машин у конкурентів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» становить від 1400,6 грн./день до 3200,0 грн./день. Так само великими є якісні розходження між продукцією різних підприємств і умовами замовлень.

Для того, щоб конкурувати з мінімальною ціною 1400,6 грн./день, ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» планує встановити мінімальну відпускну ціну (найбільш простий варіант замовлення) не більш 950 грн./день. А середня відпускну ціна умовної продукції складе 1100,0 грн./день, що суттєво нижче прийнятої практики. Дана ціна дозволить підприємству працювати з рентабельністю не менш 50% (див. бюджет по прибутку п.6).

Великий досвід ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» призначення на керівні посади кваліфікованих фахівців, які вже себе зарекомендували, і ретельний добір претендентів на робочі місця - усе це є додатковим істотним фактором успіху бізнес-планування підприємства.

Одним з основних способів просування товару на ринок буде реклама - самий могутній стимулятор попиту. ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» планує використовувати наступні канали поширення реклами:

- чотири рекламні розтяжки на центральних автомобільних ринках Західного регіону впродовж 6 місяців. Вартість розміщення однієї рекламної розтяжки складає \$ 354 (за курсом на момент написання бізнес-плану 28 грн. за 1 \$).

Витрати на цей вид реклами складуть: $4 * \$ 354 * 28 = 39,648$ (тис.грн.) на рік.

- реклама в газетах «Ваш магазин», «Сільгосптехніка» та збірнику «Супердовіднику»: 1/4 газетної смуги 4 рази за місяць та 1 раз за рік у збірнику.

Всі витрати на цей вид реклами складуть:

за місяць 1,340 тис.грн.;

за рік 16 тис.грн. на рік без урахування знижки;

Разом: рекламні витрати в середньому складуть 55 648 грн. за рік.

Стратегія рекламної кампанії.

Протягом першого місяця планується сформувати в потенційних споживачів думку про товар і підприємство, у зв'язку з чим у цей період доцільна найбільш інтенсивна реклама в засобах масової інформації, тобто рекламні оголошення будуть виходити найбільш часто. Потім протягом усього року необхідно постійно підтримувати у свідомості споживачів зацікавленість у даному продукті, у зв'язку з чим реклама буде з'являтися постійно, але рідше.

3.2. Організаційне забезпечення виконання бізнес-плану у ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

Тепер в межах підготовки бізнес-плану для ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» опишемо як ми бачимо організацію проекту. Отже,

4. Організаційний план

Закупівля нового парку машин очікується 01.06.2021 р. Для того, щоб бути впевненими, що необхідні для закупівлі парку техніки кошти будуть доступними, розробимо план інвестиційного періоду.

Таблиця 3.3

Операційний графік інвестиційного періоду

Найменування виробничого чи комерційного процесу	2021 р.									
	Лют. Груд.	Берез.	Квіт.	Трав.	Черв.	Лип.	Серп.	Верес	Жовт.	Листо
Профілактичний ремонт сільгосптехніки для продажу	+									
Постачання та монтаж нового парку		+	+							
Навчання персоналу		+	+							
Кредитування			+	+						
Введення парку в експлу- атацію на 50% потужності					+					
Введення парку в експлу- атацію на 50% потужності						+				
Вихід на обсяг продажу 60 %						+				
Вихід на обсяг продажу 70 %							+			
Вихід на обсяг продажу 80 %								+		
Вихід на обсяг продажу 90 %									+	
Вихід на обсяг продажу 100 %										+
Остаточний розрахунок з										+

Центром зайнятості										
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5. План виробництва

5.1. Розрахунок обсягу випуску продукції

Таблиця 3.4

Плановий робочий розклад

Режим роботи	2 зміни
Коефіцієнт змінності	2,5
Тривалість робочого дня (зміни)	8 годин
Фонд робочого часу в місяць	22 дня

Розрахункова продуктивність відділу оренди після виходу виробництва на повну потужність:

за зміну $40 \cdot 110 = 4400,0$ грн.;

за місяць: $2 \cdot 8 \cdot 2,5 \cdot 22 \cdot 4400 = 3872000$ грн.;

за рік: 46464000 грн.

Таблиця 3.5

Планований обсяг продажів у 2021 р. (тис. грн.)

	2021									
	Квіт.	Трав.	Черв.	Лип.	Серп.	Верес.	Жовт.	Лист.	Груд.	Разом
Обсяг продажу	254365	547695	875236	985645	1954222	2544778	3500500	5845000	7900000	24407441
Процент використання потужності	50	50	60	60	70	80	90	90	100	

Повне освоєння потужностей планується до кінця 2022 р., а поки що буде відбуватися поступове нарощування потужностей, починаючи з червня 2021 р.

5.2. Розрахунок обсягу обороту підприємства у вартісному вираженні (при повному (100%) завантаженні потужності)

Роздрібна відпускна ціна умовної одиниці продукції – 1100 грн./день;
Обсяг випуску продукції за місяць – 880 машиноднів у міс. Обсяг обороту підприємства у вартісному вираженні:

- за місяць: $880 * 1100 = 968000$ грн./міс;

- рік: 11616000 грн./рік.

5.3. Розрахунок вартості закупуваного устаткування

Вартість нових комбайнів 605000 тис. грн.. (включаючи вартість доставки).

Мито складає 10%, або 605000 грн.

Збір за митне оформлення 0,15%, - 9,075 тис грн.

Разом витрати на устаткування складуть – 6 664 075 грн.

5.4. Розрахунок витрат виробництва

Вартість профілактичного ремонту обладнання на продаж складає 42000,0 грн. на одиницю техніки.

Отже витрати за місяць становитимуть –

$54 * 4200 = 2268000,0$ грн.

Так як машини для продажу мають певну фіксовану кількість, то витрати за рік будуть такими самими, що і за місяць – 226800,0 грн.

Розглянемо витрати на оплату праці. У розрахунок беруться середньо-місячні мінімальні оклади станом на 10.12.2020 (без додаткових відсотків, надбавок до зарплати):

- працівник апарату управління (АУ) – 18 500 грн.;

- основні робочі – 17 500 грн.;

- допоміжні робочі й охорона – 17500-18500 грн.;

- прибиральники – 5500 грн.

На початок реалізації інноваційного проекту передбачається мінімальні оклади для всіх працівників ТзОВ. Проведемо розрахунок місячного фонду заробітної плати (з/п)

Розрахунок місячного фонду з/п (грн.)

№	Професійні групи	Спискова чисельність групи, осіб	Розмір з/п	Фонд з/п за міс.
1	Апарат управління	33	28500	940500
2	Транспортний відділ	10	18000	180000
3	Відділ продажу	10	19500	195000
4	Бригадири	9	18500	166500
5	Водії	18	19500	351000
6	Робочій персонал	93	17500	1627500
Всього по підприємству		173	-	3460500

Розрахуємо інші витрати.

Витрати на паливо й енергію:

- енергоспоживання - 150 кВт/рік;
- вартість 1 квт/с – 0,04267 грн.;
- фонд робочого часу на добу - 16 годин;
- місячний фонд робочого часу в годинах 352 година.

Витрати на енергію за місяць: $352 \times 150 \times 0,04267 = 2252,98$ грн./міс.

Витрати на енергію за рік: 27035,7 грн./рік

- споживання палива в рік (котельня) за рік - 6 тонн;
- вартість палива за 1 т - 45 грн.

Витрати на паливо за місяць (середньорічні): 264 грн./міс.

Витрати на палива за рік: 3168,0 грн./рік.

Всього витрат на енергію та паливо (в середньому):

за місяць: 2517,0 грн./міс; за рік: 30203,76 грн./рік.

Витрати на послуги зв'язку (10% від фонду оплати праці - ФОП АУ): за місяць:
 $94050 \times 0,1 = 9405$ грн./міс; за рік: 112860 грн./рік.

Розрахуємо суму амортизації:

Вартість власних основних коштів:

- парк, що буде закуплено: 6 664 075 грн.;

- норма амортизації - 5% за рік

Амортизаційні відрахування:

- за рік: $(6\ 664\ 075) \times 0,05 = 333\ 203,75$ грн./рік;

- за місяць: 27 766,98 грн./міс.

Витрати на рекламу:

рекламні витрати в середньому складуть 113 296,08 грн. на рік. .

Оренда приміщень: площа - 700 м. кв.; ставка - 19 грн./м. кв./міс.

Орендна плата:

за місяць: 13300,0 грн./міс; за рік: 159 600,0 грн.

Відсотки за кредитом:

- сума кредитування - 500.0 грн.;

- процентна ставка - 11% річних.

Фінансові витрати:

- за рік: $500.0 \times 0,11 = 55000$ грн./рік;

- за місяць: 4583,33 грн./міс.

Розрахуємо суми податкових платежів:

Розрахунок податку на додаткову вартість, який підлягає оплаті в бюджет (податок на додаткову вартість - 20%):

3872000 грн. у міс.; за рік: 46464000 грн. за рік

а) ПДВ, який сплачується за послуги:

- за місяць: $3872000 \times 0,2 = 774400$ грн./міс;

- за рік: 9292800 грн./рік.

б) ПДВ, що сплачується постачальникам за нове обладнання:

- за місяць: 111067,92 грн./міс;

- за рік: 1332815 грн./рік.

в) ПДВ, сплачений за енергоресурси:

- за місяць: 503,40 грн./міс;

- за рік: 6040,80 грн./рік.

г) Сума ПДВ, яка підлягає внесенню до бюджету:

- за рік: $9292800 - 1332815 - 6040,8 - 22659,22 - 31920 = 7899365$ грн./рік.

Місцеві збори і податки:

- податок на утримування ЖКГ - 1,5% від обсягу реалізації;

- збір на потреби освіти - 1 % від ФОП;

- транспортний податок - 1 % від ФОП.

Розрахунок місцевих зборів і податків:

а) Податок на утримування ЖКГ:

- за рік: 696960,0 грн./рік.

б) Збір на потреби освітніх закладів:

за рік: 41 526 грн./рік.

в) Транспортний податок:

за рік: 41 526 грн./рік.

Разом сума місцевих податків:

- за рік: 780012,00 грн./рік.

Розрахунок Єдиного соціального внеску:

ставка: 36,08% від ФЗП

Таблиця 3.7

Відрахування від ФОП

<i>Стаття (ФЗП = 4152600 грн.)</i>	<i>в місяць</i>	<i>в рік</i>
1.Єдиний соціальний внесок	1498258,08	17979097
2. Збір на потреби освіти	41526	498312
3. Транспортний податок	41526	498312
Разом відрахування від ФОП	1581310,08	18975721

Поточні витрати на виробничу програму за статтями собівартості за місяць, рік (грн.)

<i>Стаття</i>	<i>в місяць</i>	<i>в рік</i>
1. Вартість профілактичного ремонту	226 800,0	226 800,0
2. Заробітна плата	346 050,0	4 152 600,0
<i>Разом змінні витрати</i>	<i>572 850,0</i>	<i>4 379 400,0</i>
3. Паливо та енергія	2 517,0	30 204,0
4. Зв'язок	9 405,0	112 860,0
5. Реклама	9 441,0	113 296,0
6. Оренда	13 300,0	159 600,0
7. Амортизація	27 767,0	333 204,0
<i>Разом постійні витрати</i>	<i>62 430,0</i>	<i>749 164,0</i>
8. Відсотки	4 583,0	55 000,0
9. ПДВ	658 280,4	7 899 365,0
10. Місцеві податки та збори	65 001,0	780 012,0
11. Відрахування від ФОП	1 498 258,1	17 979 097,0
<i>Разом собівартість</i>	<i>2 226 122,5</i>	<i>26 713 474,0</i>
З них податки та відрахування	1 563 259,1	18 759 109,0

б. Розрахунок прибутку і рентабельності

Розрахунок прибутку і рентабельності здійснено, виходячи з прогнозованих обсягів виробництва (за місяць, рік), складених цін на одиницю продукції, внутрішніх витрат при повному завантаженні потужності цеху.

Розрахунок прибутку і рентабельності

Показники	Вартість (грн.)	
	в місяць	в рік
5.1. Виторг від реалізації послуг	3 872 000,0	46 464 000,0
5.2. ПДВ	658 280,4	7 899 365,0
5.3. Доход з обороту	3 213 719,6	38 564 635,0
5.4. Внутрішньовиробничі витрати	635 280,0	5 128 564,0
5.5. Податки та відрахування	1 563 259,1	18 759 109,2
5.6. Валовий прибуток	1 015 180,5	14 676 961,8
5.7. Податок на прибуток (ставка 25%)	253 795,1	3 669 240,5
5.8. Чистий прибуток	761 385,4	11 007 721,4
<i>Рентабельність</i>	29%	

За інвестиційним задумом, на зазначені в табл.3.9 економічні показники, ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» зможе вийти в жовтні 2021 р. за умови своєчасного отримання потрібної суми кредиту.

7. Фінансовий план. Графік погашення кредитних коштів

Фінансовий план інвестиційного проекту відображає динаміку надходження і витрачання коштів підприємства при поетапному (помісячному) нарощуванні потужності виробництва і реалізації.

Накопичення маси чистого прибутку за місяцями нарощування виробничої потужності відображається в рядку 3 «Фінансового плану» (табл. 3.9).

Фінансової стійкості підприємство набуде в вересні 2021 р., коли накопиченої суми прибутку буде вистачати для погашення кредитних коштів і забезпечення стійкості приблизно 40-50%, що визнається гарним показником діяльності.

Таблиця 3.9

Фінансовий план (план грошових надходжень і витрат у 2021 р.)

Показники	Динаміка показників по інвестиційним періодам (тис.грн.)								
	квіт.	трав.	черв.	лип.	серп.	верес.	жовт.	лист.	груд.
Потужність, (%)	50	50	60	60	70	80	90	90	100
1. Надходження	754,4	547,7	875,2	985,6	1 954,2	2 544,8	3 500,5	5 845,0	7 900,0
1.1. Виторг від реалізації	254,4	547,7	875,2	985,6	1 954,2	2 544,8	3 500,5	5 845,0	7 900,0
1.2. Позареалізаційні доходи									
1.3. Кредити	500,0								
2. Платежі	9 094,1	2 203,2	2 203,2	2 203,2	2 203,2	2 203,2	2 203,2	2 203,2	2 703,2
2.1. Мінливі витрати	572,9	572,9	572,9	572,9	572,9	572,9	572,9	572,9	572,9
2.2. Постійні витрати	62,4	62,4	62,4	62,4	62,4	62,4	62,4	62,4	62,4
2.3. Закупівля устаткування і транспорту	6 664,1								
2.4. Передпродажний ремонт	226,8								
2.5. Відсотки	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6
2.6. Податки і збори *)	1563,3	1563,3	1563,3	1563,3	1563,3	1563,3	1563,3	1563,3	1563,3
2.7. Повернення кредиту									500
3. Баланс платежів і надходжень	-8 339,7	-1 655,5	-1 328,0	-1 217,6	-249,0	341,6	1 297,3	3 641,8	5 196,8
*) Податки та збори при повному завантаженні потужностей:									
	в місяць				в рік				
ПДВ	658 280,4				7 899 365,0				
Місцеві податки і збори	65 001,0				780 012,0				
Відрахування від ФОП	1 498 258,1				17 979 097,0				
Податок на прибуток	253 795,1				3 045 541,5				
Разом	2 475 334,6				29 704 015,5				

Графік погашення кредиту і виплат відсотків по ньому наведено у рядках 2.5, 2.7 «Фінансового плану» (табл.3.9).

З метою забезпечення запасу надійності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» наприкінці інвестиційного періоду, погашення кредиту здійснюється в грудні 2021 р. Залишок чистого прибутку після розрахунку з банком складе при цьому 5 196,8 млн.грн, що в 10 разів перекиває обсяг позикових коштів і характеризує високу стійкість проекту.

8. Аналіз ризиків і оцінка економічного ефекту

На момент погашення кредиту (грудень 2021 р.) запас надійності підприємства складе:

$5\,196,8 : 500,0 = 104$ (тис.грн.), що зводить банківський ризик до абсолютно прийняттого рівня.

Комерційний ризик підприємства оцінюється ймовірністю втрати оборотних коштів у прогнозованій точці безбиткового обороту (жовтень 2021 р.): $236\,200,5 : 341\,600 \times 100\% - 29\% = 401$ (тис.грн.), що говорить про необхідність утриматися від розрахунків з банком у жовтні, хоча накопиченої суми прибутку вже було б достатньо.

Таблиця 3.10

Показники рентабельності діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»
на момент виплати кредиту

Рентабельність, %	28,54
Рентабельність інвестицій, %	177,80
Термін окупності (рік)	0,5
Прибуток, грн.	11 007 721,40
Чистий дохід, грн.	38 564 635,00
Сума інвестицій, грн..	6 191 000,00
Сума кредиту, грн.	500 000,00

Висновок

Даний бізнес-план розроблено з метою обґрунтування своєчасності і повноти повернення кредитних коштів і платежів по кредиту за рахунок накопичення чистого прибутку підприємства від реалізації своїх послуг пропорційно нарощуванню потужності виробництва по місяцях інвестиційного періоду.

Позитивним фактором для кредитора є десятикратне перевищення суми власних вкладень ініціатора проекту над позиковими коштами, а також висока стійкість проекту.

За інших рівних умов і факторів ринкового ризику, прогнозована рентабельність проекту достатня для накопичення необхідної маси прибутку в стислі інвестиційні терміни, своєчасного розрахунку з банком і утворення необхідного фонду розвитку і споживання підприємства на кінець інвестиційного періоду.

Вищенаведені економічні і фінансові характеристики проекту служать гарантом соціальної захищеності громадян, розміщених на новостворених робочих місцях ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

3.3. Рекомендації з удосконалення бізнес-планування в управлінні ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

Попередньо ми навели бізнес-план для виходу підприємства з кризового стану засобами зміни старого обладнання на нове. Отже, рекомендуємо керівництву ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» оцінити наші пропозиції та розроблений бізнес-план та почати його реалізовувати.

При цьому рекомендуємо керівництву та працівникам, що будуть мати справу з бізнес-планом використання наступних порад при роботі з даним бізнес-планом:

- 1) навчитися любити свої помилки;
- 2) позбавлення від стереотипів;
- 3) усвідомити, що плани існують для внесення змін.

Розглянемо детально кожен з цих рекомендацій.

Отже, успішно функціонуюча система управління повинна сприймати помилки з радістю, а не з засмученням. Кожен, прямуючи до своєї мети, час від часу спотикається. Найчастіше натикається на дрібниці, рідше - на гори. Але будь-яке падіння наближає нас до мети, якщо це падіння сприймати позитивно, тобто як можливість домогтися успіху, якщо з кожного падіння здобувати користь, вчитися на своїх помилках, і наполегливо працювати над досягненням мети. Це означає, що допускати помилки можна, і кожен після падіння одержує право на другу спробу, але якщо вже впав, вставати треба без зволікання.

Модель управління за Вайсманом вимагає наступного психологічного настрою: будь-яке зіткнення з труднощами або падіння на шляху до мети сприймати як проміжну подію, яка часом трапляється, але не як катастрофу [11].

При цьому важливіше за все не намагатися шукати причину цієї події в сформованих обставинах, не звалювати провину на когось, а починати насамперед із себе. Тому що причинами є не обставини, а наше відношення до них. І це відноситься до працівників усіх рівнів: від керівника організації до молодого фахівця, тільки починаючого на ній працювати.

Співробітники, які вважають, що «шлях до мети занадто важкий, тому що вони занадто багато падають», не вписуються у сформовану культуру організації. Упавши, піднімаєшся не з порожніми руками. Хто при кожному падінні вчиться, той навчиться, втрачаючи, вигравати. Можна це ж сформулювати ще так: «Свій шлях до успіху можна викласти перешкодами!».

Невдачі змушують йти шляхом успіху, якщо їх розглядати як бруски чи цеглинки, з яких складається шлях, що веде до мети. Тому приналежністю

культури організації повинна бути любов до помилок, якій потрібно вчитися, як би важко це не здавалося.

Планку мети в бізнесі, якої прагне організація, потрібно систематично піднімати. Посередність означає заміненість, а більшого ворога для успіху не існує. Задовольнятися роллю середнячка - це значить всіляко уникати небезпек, не виходити за межі своїх можливостей, навіть не роблячи спроби підвищити свої середні результати, тобто не зобов'язавши себе самого прикласти значні зусилля. Той, кого не влаштовує роль середнячка, повинен настроїтися на перешкоди і невдачі у своєму бізнесі.

Необхідно навчити співробітників позбутися страху перед невдачами. Більшість мириться з задовільними результатами своєї праці. У чому ж тут причина? Напевно, у недостатній вірі у власні сили: співробітники йдуть до тих цілей, планка яких стоїть занадто низько, якщо узагалі вона є. Тому потрібно ставити чіткі цілі не тільки в діяльності організації, потрібно допомагати співробітникам стати більш вимогливими до себе і ставити перед собою гідні, високі цілі, правильно обирати ті дії, які до них ведуть, і контролювати їхнє своєчасне виконання.

Багато хто боїться не справитися. Якби ці люди тільки знали, що помилки і невдачі дуже часто стають вирішальним ключем до успіху.

Ми вважаємо, що задача керівників - сприяти тому, щоб співробітники не боялися братися за складні задачі, зрозуміли, що мають право на помилку. Це зовсім не означає, що вони повинні робити помилки, вони тільки мають право помилятися. Керівництво повинно дозволити їм робити помилки. Адже навчитися можна тільки на власному досвіді.

Розвиток неможливий без помилок. Тільки помилки дають можливість накопичувати досвід і на його основі здійснювати власний розвиток. У більшості людей слова «На помилках вчаться», тільки слова, - насправді цей принцип не спрацьовує. Досить часто до філософії організації включається принцип «У нас співробітники мають право помилятися». У дійсності все виглядає зовсім інакше. Помилку виставляють перед усіма як особистий

прорахунок співробітника, що є кращим способом демотивації і веде до подальших невдач. У такий спосіб підкріплюють настрій співробітника «Я це не зможу».

Керівництво не тільки повинно вселяти у співробітників впевненість у тому, що вони мають право на помилку, але й своїми діями підтверджувати на ділі це право. Зрозуміло, що неможливо навчитися плавати чи кататися на велосипеді, якщо жодного разу не тонув або не падав з велосипеда. Занадто обережні батьки, уберігаючи дитину від цього, шкодять їй. Занадто обережні керівники шкодять не тільки співробітникам, а в остаточному підсумку усій організації, виходить, і самим собі.

На нашу думку, принцип «Шкодить той, хто надає допомогу там, де досить сприяння!» повинен стати діючим компонентом моделі управління в організації.

Успіхи поліпшують ситуацію, а невдачі покращують нас. Хто не боїться невдач, може ставити перед собою самі важко досяжні високі цілі. Неможливо досягти того, що не можна собі уявити, але все, що можна собі уявити, цілком досяжне.

Якщо дійсно важливо те, чого прагнеться, то це отримується. Потрібно тільки сильно цього хотіти. Сформувавши таку філософію на своєму підприємстві і переборовши страх перед невдачами, можна зробити вирішальний крок уперед. Наступне правило «позбутися від стереотипів».

Ми живемо в такий час, коли постійним є лише одне – зміни, і, як показує сьогодення ситуація, не завжди найкращі (йдеться про світову економічну кризу). Кожні сім років у світі подвоюється обсяг інформації, постійно зменшується «період напіврозпаду» знань. У цій ситуації користатися застарілими способами рішення проблем надзвичайно небезпечно. Хто вирішує проблеми, які більше не існують, той дає відповіді на питання, які ніхто більше не задає.

На жаль, наша система освіти додає чимало зусиль, щоб «законсервувати» застарілі знання: вони часто передаються і сприймаються школярами і студентами без обліку умов, які змінилися.

Якщо в той час, коли Пітер Друкер писав свою «Практику менеджменту», було вірно те, щоб один керівник здійснював контроль за роботою не більш сіддесятьох співробітників, то сьогодні це більше не вважається правильним [35].

При великій стабільності навколишнього середовища цілком доцільно працювати зі стійкими організаційними структурами, але в період різких змін це неможливо. Швидко мінливий світ вимагає появи організацій, які володіють більшою гнучкістю.

Власне кажучи ми повинні піддавати постійній перевірці свої знання і спосіб дій. Чи має ще силу те, що ми знаємо про маркетинг, стратегію, управління організацією?

Отже, потрібно постійно «проводити ревізію» своїм знанням і піддавати їх сумніву, тому що спроби пояснити швидко мінливий світ застарілими способами не тільки не дають задовільних результатів, але неминуче вводять в оману.

Таким чином, вважаємо, що необхідно навчитися керівникам розставатися зі старими знаннями, щоб цим сприяти безупинному розвитку, руху вперед.

І останнє правило «плани існують для внесення змін» вимагає того, що потрібно пам'ятати, що в теперішній час більше не можна складати так називані «життєві плани», виконання яких розраховано на тривалий період часу, дуже занадто швидко міняються умови на ринку. Тому на зміну життєвим цілям прийшли бачення і система цінностей, які довгостроково й у значній мірі визначають якість роботи організації.

Отже, в межах цілісної довгострокової концепції керівництву організації необхідно задавати собі питання про основні потреби ринку і необхідні для їхнього задоволення рішення.

Необхідністю стало стратегічне мислення. Однак планування як «уявне передбачення майбутніх подій» лише частково відображає дійсність. У цьому сенсі здатність адаптуватися, не припиняючи планувати, не (просто об'єднанням протилежностей, саме їхня сукупність може забезпечити довгостроковий успіх організації.

У нашому розумінні успіх означає «узятися за справу» і довести її до кінця як було передбачено.

Відомі експерти в галузі менеджменту і маркетингу ставлять також під сумнів існуюче нині розуміння маркетингу. Вони вказують на те, що «у цей час» маркетинг не може більш означати рішення проблем. «У цей час» означає «час різких змін, стрімких стрибків у розвитку навколишнього світу в умовах значно мінливої поведінки споживачів».

Необхідно також відмітити, що ставиться під сумнів пануюче в маркетингу положення про неповторність, своєрідність організації, вважаючи цей принцип як ціль маркетингу давно застарілим. Існує думка, що неповторності більше існувати не може, тому що ринки давно стали текучими, нечіткими, тому тепер потрібно оперувати не такими поняттями, як «ціль» чи «влучення в ціль», а таким, як «утримання на поверхні і плавання разом з мінливими, текучими орієнтирами відповідно до духу часу». Більше не існує споживачів, на яких можна націлювати свої зусилля, є тільки нечіткі, розпливчасті орієнтири і споживчі культури, з якими потрібно «плисти разом».

Такі міркування ставлять під сумнів пануючу і нині віру в маркетингове планування.

Безсумнівно, довгострокове тверде планування з визначенням «життєвих цілей» не відповідає умовам нашого часу. В епоху стрімких змін немає ніякої гарантії, що вчорашнє рішення проблем буде придатним для сьогонішніх проблем. З цієї причини застарівають не принципові стратегічні підходи, а їхній зміст. Іншими словами, змінюється зміст, а не форма. Ще в минулому були покарані ті, хто занадто довго дотримувався однієї концепції.

Отже, можемо зробити такий висновок відносно майбутнього розвитку: необхідно орієнтуватися на стратегічну постановку проблем. Чим швидше змінюється постановка проблем, тим інтенсивніше організація повинна займатися створенням таких організаційних структур, які допоможуть їй у короткий термін пристосуватися до тенденцій ринку.

Думка про те, що жорсткі, лінійні, глибоко розчленовані організаційні структури не відповідають більше умовам і вимогам сьогодення, зовсім справедлива. Динозаври вимерли, тому що були не здатні адаптуватися до умов навколишнього середовища, які змінилися, теж саме відбудеться і з тими організаціями, які дотримуються твердих застарілих концепцій. Тому самий вірний шлях у рішенні проблем розвитку організації полягає в децентралізації організаційних структур і створенні нових, орієнтованих на самостійність.

Таким чином, в майбутньому найбільше значення повинні набути наступні фактори:

- 1) здатність швидко адаптуватися до мінливих умов навколишнього середовища;
- 2) самостійні робочі групи, які розробляють рішення індивідуальних проблем;
- 3) використовувана усіма системи цінностей і глибоке розуміння філософії організації.

Очевидно, що для цього потрібний точний аналіз навколишнього середовища (тенденції, моніторинг, спостереження за тим, що відбувається, прогноз на майбутнє), так само як систематично здійснюване спостереження за діяльністю конкурентів.

Чим тісніша близькість працівників підприємства до їх клієнтів і їх проблем чи очікувань, тим більша імовірність того, що організація обрала вірний курс, створює передумови для того, щоб безупинно пристосовуватися до мінливих вимог ринку.

Головною умовою такої тотожності повинна стати система цінностей і бачення, які розділяють усі члени колективу.

Бачення є мріями, образами майбутнього розвитку, які доставляють радість. У сукупності з поділюваними всіма цінностями вони вивільняють енергію співробітників організації; ця енергія породжує рух, а рух у свою чергу - рішення проблем, яке виражається в матеріальній формі.

Отже, у майбутньому виживуть і будуть міцно розташовуватися на ринку ті організації, які мають стратегічну концепцію. Тільки завдяки стратегічній концепції бізнесу, заснованій на розумінні усіх цінностей і баченнях, можна сприяти руху співробітників організації в одному напрямку (тобто до кращого, новаторського рішення ринкових проблем), не роблячи насильства над їхньою свідомістю.

Ми вважаємо, що, якщо ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» при бізнес-плануванні своєї діяльності зуміє зорієнтуватися на основній проблемі (нашому рекомендованому проекту), яка ще тільки зароджується, успіх прийде неминуче.

Якщо ж організація буде намагатися дотримуватися лінійних стратегій, можна гарантувати тривалу невдачу.

На нашу думку, використання вище наведених пропозицій та рекомендацій зможе значно оптимізувати процес бізнес-планування ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» та інших вітчизняних підприємств.

Висновки до розділу 3

У відповідності до проведеного аналізу діяльності підприємства та висновків про тяжкий фінансово-економічний його стан, нами запропоновано проект для виходу з цього стану та розроблено його бізнес-план.

Основою для розробки бізнес-плану є ідея інноваційного проекту, що полягає у зміні використання сільськогосподарського обладнання та машин.

Наша ідея інноваційного проекту з огляду на великий парк сільськогосподарського обладнання та машин ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп», полягає у перерозподілі потужності парку та продажу обладнання, яке знаходиться у задовільному робочому стані, оскільки підприємство використовує більш нове обладнання, а старі моделі займають місце та потребують обслуговування. На отримані кошти та додатково залучені кошти (засобами отримання кредиту), пропонуємо придбати комбайни нового покоління з більшою потужністю та працевіддачею, які знаходяться на гарантійному обслуговуванні у заводу-виробника.

Розроблено бізнес-план за класичною схемою складання бізнес-планів, включено всі необхідні структурні елементи. Метою бізнес-плану є залучення позикових коштів для кредитування частини витрат на нове обладнання і створення додаткових робочих місць.

Загальна вартість проекту по введенню до ладу і експлуатації інноваційного проекту - 6 050 млн.грн., з яких 500 тис.грн. - позикові кошти. Персонал ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» складається з висококваліфікованих фахівців і знаходиться в стані комплектації. Загальна планована чисельність працюючих - 170 чол. Вартість створення 1 робочого місця – 655 тис.грн., термін окупності створюваних робочих місць - 0,29 року (менше 4 місяців).

Конкурентноздатність забезпечується низькими внутрівиробничими витратами внаслідок наявності досвіду роботи з аналогічним обладнанням. Термін окупності позикових коштів на проєктований парк машин менше 2 років.

Для розміщення нового парку комбайнів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» має орендовані виробничі площі на території Львівської області. Ангар цегельний, площею 700 кв.м, оснащений всіма необхідними для парку комунікаціями: водопостачанням; каналізацією; вентиляцією; опаленням від котельні; електроживленням. Є під'їзні колії.

Новий парк комбайнів, необхідний для здійснення господарської діяльності підприємства, поставляється з Німеччини та Білорусії. Постачальник

- MacInter (Німеччина), і фірма Беларусьмаш (Білорусія). Основну його частину можна буде ввести до експлуатації 01.06.2021 р.

Із запровадженням відділу оренди сільськогосподарських машин, робота парку буде організована за принципом наскрізного технологічного процесу, що забезпечить значну економію внутрівиробничих витрат (15-20%) і суттєво підвищить рентабельність виробництва (до 55%).

Наведені економічні і фінансові характеристики проекту служать гарантом соціальної захищеності громадян, що будуть розміщені на новостворених робочих місцях ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

Наведено також низку рекомендацій з подальшого удосконалення бізнес-планування в управлінні ТзОВ, що зможе значно оптимізувати процес бізнес-планування ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» та інших вітчизняних підприємств.

ВИСНОВКИ

В теоретичному розділі магістерської роботи визначено суть бізнес-планування в системі управління організацією.

Зазначено, що механізм управління діяльністю підприємства повинен передбачати наявність економічно обґрунтованого бізнес-плану його розвитку, при розробці якого враховані стратегія розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості реалізації.

Бізнес-планування – це систематизований розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на оперативний (поточний) плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація: товарообороту, максимізація прибутку; ефективності використання ресурсного потенціалу; мінімізація витрат).

Інструментом здійснення бізнес-планування є бізнес-план, що являє собою документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту».

Метою бізнес-плану є формування концепції розвитку організації, яка б забезпечила аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Завданням бізнес-плану є обґрунтування можливості комерційного успіху. Бізнес-план розробляється в процесі обґрунтування економічної діяльності економічного проекту, повного або часткового перепрофілювання підприємства, а також при створенні малих підприємств. Розробка бізнес-плану дозволяє визначати необхідні фінансові затрати, очікуваний прибуток та ефективність, а також термін окупності затрат.

Розрізняють такі види бізнес-планів за ознакою суб'єкта бізнес-планування: бізнес-план діючого підприємства; бізнес-план нового

підприємства; бізнес-план для підприємства, що реорганізовується; бізнес-план для змішаних підприємств; бізнес-план для інвестування. Додаткові ознаки класифікації: функціонально-галузева (бізнес-план виробництва; бізнес-план торгівлі); розмір бізнес-результату (великі, середні, малі); призначення (внутрішнє управління, зовнішнє). Отже, призначення різних бізнес-планів обумовлено різними цілями їх розробки, сферами діяльності та розмірами підприємств та іншим

Обґрунтовано, що бізнес-план є одночасно управлінським інструментом підготовки до дії та до виконання.

Початкова стадія розробки бізнес-плану передбачає формування концепції майбутнього підприємства: пошук підприємницької ідеї; вибір сфери діяльності; обґрунтування вибору форми організації підприємства; вибір способу започаткування підприємницької діяльності тощо.

Розглянуто процес підготовки до бізнес-планування в управлінні організацією, який реалізується через підготовчу стадію бізнес-плану та включає в себе такі основні етапи, як: дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, формування місії та цілей підприємства, обґрунтування та розробку стратегії підприємства тощо.

Описано логіку побудови, структуру та основні вимоги до оформлення бізнес-плану організації.

Визначено загальні риси бізнес-плану та приблизну структуру та схему розроблення бізнес-плану: 1) обкладинка титульна сторінка бізнес-плану; 2) зміст (номенклатура розділів чи параграфів); 3) короткі висновки (резюме); 4) відомості про організацію; 5) визначення цілей організації; 6) аналіз галузі, можливостей організації та її продукту; 7) описання ринку та план маркетингу; 8) конкуренція; 9) управління і персонал; 10) виробничий та юридичний план; 11) фінансовий план та стратегія фінансування; 12) оцінка ризику та страхування; 13) охорона навколишнього середовища; 14) додатки.

Об'єктом практичного дослідження виступило Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛК Юкрейн Груп» (ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» або

Товариство). ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» входить до складу великої світової корпорації Landkom International, яка займається розвитком агропромислового комплексу та має своє представництво в Україні – LanDKoM Україна. Головним напрямом діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» є вирощування зернових і технічних культур, а також реалізація, ремонт та оренда сільськогосподарської техніки

Організаційно-економічна характеристика діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» наступна:

1. Діюча структура управління підприємством є лінійно-функціональною та оптимальною для здійснення діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

2. Аналіз забезпеченості персоналу основними засобами показав його високий рівень (працівники повністю забезпечені необхідними інструментами та устаткуванням).

3. Аналіз ефективності використання основного капіталу підприємства показав, що на момент проведення нашого дослідження Товариство тільки перетнуло межу колосальних збитків.

4. Аналіз оборотних коштів у сфері виробництва і сфері обігу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» виявив їх зростання у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. В структурі оборотних коштів зросла питома вага чистої реалізаційної вартості. Відбувся продаж накопичених товарів на складі у збільшеному об'ємі; значення незавершеного виробництва свідчить про закінчений виробничий процес на кінець року у значному обсягу.

Наявність на рахунках підприємства «живих» коштів на кінець року є дуже позитивним фактором з погляду проведення антикризових заходів. Також це свідчить про відсутність у підприємства заборгованості з виплати заробітної плати та заборгованостей по розрахункам з бюджетом. Важливим є те, що при великих обсягах кредитної програми, підприємство не залишилось «в нулі», а має достатню кількість грошових коштів для закупівлі сировини та швидкого реагування на економічну ситуацію в державі.

5. Оцінивши оборотність оборотного капіталу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» зроблено висновок, що діяльність у 2020 р. була більш ефективною.

6. Аналіз динаміки зміни складу операційних витрат ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за 2019- 2020 рр. показав, що матеріальні затрати знизилися протягом 2020 р. на 12 361,0 млн. грн.:

- у 2020 р. фонд оплати праці знизився на 6880 млн.грн., проте середня зарплата на одного працівника у 2020 р. становить 37900 грн. (тобто на руки приблизно 29500 грн.), що на сьогодні є хорошою, навіть високою зарплатою по даній галузі;

- суттєво знижено відрахування на соціальні заходи за останній рік, що пов'язано зі скороченням фонду заробітної плати;

- інші операційні витрати знизились на 9 506,0 млн. грн., що пов'язано із проведенням програми по зниженню витрат підприємства у всіх напрямках діяльності підприємства;

- амортизація зросла на 1 982,0 млн. грн., що свідчить про високу зношуваність нових основних засобів протягом 2020 р.

Загалом, результати проведеного аналізу фінансово-економічного стану підприємства свідчить про не збитковість ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» на даному етапі розвитку, не зважаючи на пандемію, та нерентабельне використання основних засобів. Аналіз стану використання основних засобів свідчить про високу зношуваність, що в свою чергу повинно привернути увагу керівного складу підприємства. Діяльність підприємства у 2020 році була більш ефективною.

Обґрунтовано, що підприємство вжило запобіжних антикризових заходів, при цьому виторг від реалізації зріс за останній рік. Також виявлено факт вкладання грошових коштів у розвиток підприємства, у виробничий процес, факт зростання обсягів запозичених коштів (в якості кредитів) та зростаючі суми відданого боргу. Такі дії можна розглядати як успішні кроки на шляху виходу з кризового становища підприємства.

Проте, проблемною нам бачиться ситуація з оплатою праці працівників підприємства, яка за даними бухгалтерсько-статистичного обліку знизилася в 2020 р. (ми також можемо припустити, що певна частина зарплати виплачується «в конвертах»).

На підприємстві створено плановий відділ для здійснення поточного та операційного планування діяльності. Плановий відділ входить до складу фінансово-економічного підрозділу та здійснює оцінювання можливих ризиків та розробляє шляхи вирішення виробничих завдань.

На підприємстві складається один глобальний план діяльності на рік – річний, один раз на квартал складається щоквартальний план, який пізніше порівнюється з щоквартальною фінансовою звітністю, та проводиться аналіз результатів діяльності підприємства.

Нами виявлено що протягом останніх трьох років (період часу, що ми досліджували) на підприємстві бізнес-планування не здійснювалося. Не було розроблено та підготовлено жодного бізнес-плану. На нашу думку, вихід з кризового стану передбачає розробку бізнес-плану певного проекту чи напряму діяльності, який буде сприяти цьому. Для початку ми дослідили передумови для здійснення бізнес-планування у ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

Обґрунтовано, що продуктивності праці трудового колективу є основної передумови ефективного бізнес-планування в організації, оскільки саме від продуктивності праці кожного працівника залежить успіх розробки та реалізації бізнес-плану. Проведено аналіз трудового колективу, його кількісної, якісної характеристики та аналіз продуктивності його праці тощо.

Основний склад працівників у віці до 50 років, що свідчить про досвідченість кадрів трудового колективу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп». Трудовий колектив ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» на 50 % складається з працівників з вищою освітою, що є позитивним аспектом для підприємства.

Базова продуктивність підприємства та продуктивність праці персоналу зросла та зріс виторг на одного працівника (і це при зниженні кількості

працюючих та заробітної плати), що свідчить на користь обраної антикризової політики.

У відповідності до проведеного аналізу діяльності підприємства та висновків про тяжкий фінансово-економічний його стан, нами запропоновано проект для виходу з цього стану та розроблено його бізнес-план.

Основою для розробки бізнес-плану є ідея інноваційного проекту, що полягає у зміні використання сільськогосподарського обладнання та машин.

Наша ідея інноваційного проекту з огляду на великий парк сільськогосподарського обладнання та машин ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп», полягає у перерозподілі потужності парку та продажу обладнання, яке знаходиться у задовільному робочому стані, оскільки підприємство використовує більш нове обладнання, а старі моделі займають місце та потребують обслуговування. На отримані кошти та додатково залучені кошти (засобами отримання кредиту), пропонуємо придбати комбайни нового покоління з більшою потужністю та працевіддачею, які знаходяться на гарантійному обслуговуванні у заводу-виробника.

Розроблено бізнес-план за класичною схемою складання бізнес-планів, включено всі необхідні структурні елементи. Метою бізнес-плану є залучення позикових коштів для кредитування частини витрат на нове обладнання і створення додаткових робочих місць.

Загальна вартість проекту по введенню до ладу і експлуатації інноваційного проекту - 6 050 млн.грн., з яких 500 тис. грн. - позикові кошти.

Персонал ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» складається з висококваліфікованих фахівців і знаходиться в стані комплектації. Загальна планована чисельність працюючих - 170 чол. Вартість створення 1 робочого місця – 6550 тис.грн., термін окупності створюваних робочих місць - 0,29 року (менше 4 місяців).

Конкурентноздатність забезпечується низькими внутрівиробничими витратами внаслідок наявності досвіду роботи з аналогічним обладнанням. Термін окупності позикових коштів на проєктований парк машин менше 2 років.

Для розміщення нового парку комбайнів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» має орендовані виробничі площі на території Львівської області. Ангар цегельний, площею 700 кв.м, оснащений всіма необхідними для парку комунікаціями: водопостачанням; каналізацією; вентиляцією; опаленням від котельні; електроживленням. Є під'їзні колії.

Новий парк комбайнів, необхідний для здійснення господарської діяльності підприємства, поставляється з Німеччини та Білорусії. Постачальник - MacInter (Німеччина), і фірма Беларусьмаш (Білорусія). Основну його частину можна буде ввести до експлуатації 01.06.2020 р.

Із запровадженням відділу оренди сільськогосподарських машин, робота парку буде організована за принципом наскрізного технологічного процесу, що забезпечить значну економію внутрівиробничих витрат (15-20%) і суттєво підвищить рентабельність виробництва (до 55%).

Для реалізації інвестиційної програми ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» у зв'язку з даним проектом будуть потрібні додаткові кошти в 2020 р. в обсязі 6 050 млн. грн., що при досягнутому рівні прибутковості підприємства буде потребувати додаткових кредитних ресурсів в обсязі не менш 500 тис. грн.

Обґрунтовано основну перевагу - ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» фактично починає відкриття ринку вживаних сільгоспмашин в західному регіоні.

За статистикою поточного року ринок вживаної техніки зріс на 20-35%. Таку тенденцію забезпечують насамперед швидкі темпи розвитку фермерських господарств.

Визначено, що ніхто з конкурентів не використовує принцип єдності постачань. А у ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» є можливість продажу (надання в оренду) всіх необхідних машин для повного технологічного процесу.

Маркетинговою стратегією ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» є цінова конкуренція при забезпеченні широкого асортименту. У зв'язку з цим підприємство зможе не тільки зайняти заплановану нішу на регіональному ринку (37,5%), але й закріпитися на ній, забезпечивши собі гарантований збут.

Закупівля нового парку машин очікується 01.06.2020 р. Для того, щоб бути впевненими, що необхідні для закупівлі парку техніки кошти будуть доступними, розроблено план інвестиційного періоду та план продажів.

Повне освоєння потужностей планується до кінця 2022 р., а поки що буде поступове нарощування потужностей, починаючи.

Проведено всі необхідні розрахунки витрат та сум податкових платежів (за новим податковим кодексом). Розрахунок прибутку і рентабельності здійснено, виходячи з прогнозованих обсягів виробництва при повному завантаженні потужності цеху. Складено фінансовий план та графік погашення кредитних коштів. Розраховано показники рентабельності діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» на момент виплати кредиту та враховано ризики.

Позитивним фактором для кредитора є десятикратне перевищення суми власних вкладень ініціатора проекту над позиковими коштами, а також висока стійкість проекту.

Наведені економічні і фінансові характеристики проекту служать гарантом соціальної захищеності громадян, що будуть розміщені на новостворених робочих місцях ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

Наведено також низку рекомендацій з подальшого удосконалення бізнес-планування в управлінні ТзОВ, що зможе значно оптимізувати процес бізнес-планування ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» та інших вітчизняних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белінський П.І. Менеджмент виробництва і операцій: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
2. Беседін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 338 с.
4. Бизнес-план / Под ред. Попова В.М. - Чебоксары, 1994. - 399 с.
5. Вихрущ В.П. Бізнес-план - основа успіху.- Тернопіль: Лілея, 1996.-83 с.
6. Гаршина О.К., Бурлуцький С.В. Виконання дипломних робіт спеціалістів економічного профілю: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 136 с.
7. Генеза ринкової економіки: Терміни, поняття, персоналії / ред. Башняніна Г.І., Іфтемічука В.С.). – К.: Магнолія плюс, 2004. - 688 с.
8. Гейк П., Джексон П. Вчись аналізувати ринок. Методика і практика. - Л.: Сейбр-світло, 1995. – 280 с.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: Навч. посібник. – К., 2000. – 294 с.
10. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
11. Дж.Ковелло, Б.Хейзелгрэн. Бизнес-планы. Полное справочное руководство: Пер.с англ. - М.: Изд-во «БИНОМ», 1997.- 416 с.
12. Економіка праці і соціально-трудоі відносини. Навчальний посібник / За ред. В.М.Ковальова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 256 с.
13. Заблоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч.посібник. – Львів: Новий Світ–2000, 2007. – 456 с.

14. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 1998. - 224 с.
15. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг: Підручник / За ред. Апопія В.В., Гончарука Я.А. – К.: НМЦ Укоопосвіта, 2002. – 450 с.
16. Кредісов А.Т., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівництва. -К.: ТОВ «Знання», КОО, 1999. - 556 с.
17. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Ніка-Центр, Ельга, 2004. – 216 с.
18. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства: Підручник для вузів/ За ред. проф. Н.М. Ушакової. - К.: Хрещатик, 1999. - 800 с.
19. Мескон М.К., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ.- М.: «Дело», 1992.- 702 с.
20. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник / Мазаракі А.А., Мошок Г.Є., Гомба Л.А., Погодаєв І.К., Ю.В.Поканєвич, Семенчук А.В. – К.: Атака, 2007. – 584 с.
21. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посіб. – К.: Вища шк., 2003. – 278 с.
22. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид, переробл. і доповн. - Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
23. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 392 с.
24. Попов В.М. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями. Видання четверте, перероб. і доп. – К.: ЦУЛ, КноРус, 2003. – 382 с.
25. Питер Дойль. Менеджмент: Стратегия и тактика: Пер.с англ.- СПб.: Изд-во «Питер», 1999.- 560 с.
26. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швидаченко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч.посібник.- К:КНЕУ, 1999.-208с.
27. Пушкар М.С. Планування і організація підприємств, об'єднань і комплексів. Навчальний посібник. - К.: НМК, 1992.- 414 с.

28. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: Навч.посіб. – К.: Каравела, 2008. – 352 с.
29. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
30. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Каравела, 2005. – 568 с.
31. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512 с.
32. <http://www.management.com.ua>
33. <http://buklib.net>
34. <http://www.vuzlib.net>
35. <http://www.info-library.com.ua>
36. <http://www.jobs.ua/ukr/pravo/>
37. <http://ru.wikipedia.org>
38. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.)/ Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.: Ірпінськ: ВТФ “Перун”, 2005.- 1728 с.
39. Електронний фонд Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/eb/epr.html>
40. Зиндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг // Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – С. 55–67.
41. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 2-е вид. доп. І перероб. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2003. – 352 с.
42. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. Hammer M., Champy J. – New York, NY: Harper Business, 1993. – 223 с.

43. Tele Management Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. – Morristown, NJ: TMForum, 2000. – 82 с.
44. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign Davenport T. H., Short J. E. // Sloan Management Review, 1990 (Summer), С. 11–27.
45. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИД "ИНФРА-М", 2009. – 320 с.
46. Рубцов С. В. Уточнение понятия "бизнес-процесс" // Менеджмент в России и за рубежом / Рубцов С. В. – 2001. – № 6. – С. 24–27.
47. Николайчук В.Е. Логистический менеджмент 2-е издание. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. - 980 с.
48. Бауэрсокс Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 640 с.
49. Гаджинский А.М. Логистика / А.М. Гаджинский. – М.: Дашков и К, 2012. – 484 с.
50. Сергеев В.И. Управление качеством логистического процесса / В.И. Сергеев // Логистика сегодня. - 2010. - № 1. - С. 10-16.
51. Модели и методы теории логистики: Учебное пособие. 2-е изд. / Под ред. В.С.Лукинского.-СПб:Питер.2008.- 448 с.
52. Сток Д. Стратегическое управление логистикой / Д. Сток, Д. Ламберт. – М.: Инфра-М, 2011. – 830 с.
53. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи Дж. – М. : Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 287 с.
54. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М.: Робсон, Ф. Уллах : пер. с англ. / под ред. Н.Д. Эриашвили. – М. : Изд-во "Аудит", ЮНИТИ, 2007. – 224 с.
55. Дыбская В.В. Управление складированием в цепях поставок. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 720 с.

56. Перов Ю.А., Шлимович Е.Л., Ирюпин Ю.В. Комплексная автоматизация управления предприятием. Информационные технологии – теория и практика. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 160 с.
57. Каган М.С. Мир общения. Проблемы межсубъектных отношений / М.С. Каган. – М. : Политиздат, 1988. – 223 с.
58. Тимченко Н.М. Искусство делового общения. Ч.1. – Х. : Оригинал, 1992. – 180 с.
59. Санталайнен Т. и др. Управление по результату. – М. : Прогресс, 1998. – 276 с. Рассмотр
60. Курганов В.М. Транспорт и склад в цепи поставок. - М.: Книжный мир, 2006.
61. Джонсон Дж.С., Вуд Д.Ф., Вордлоу Д.Л., Мерфи П.Р. Современная логистика. -М.: Изд. дом "Вильямс", 2002. - 624 с.
62. Маклаков С. В. ВРwin и ERwin: CASE-средства для разработки информационных систем. Электронный учебник. Режим доступа. <http://www.natahaus.ru/> 73
63. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – К. : Наукова думка, 1989. – 222 с.
64. Офіційний сайт Верховної ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>
65. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://msp.gov.ua>
66. Сергеев В.И. Управление качеством логистического процесса / В.И. Сергеев // Логистика сегодня. - 2010. - № 1. - С. 10-16
67. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация – СПб.: Азбука, БМикро, 2003. – 317 с.
68. Черемных С.В., Семенов И.О., Ручкин В.С.: Моделирование и анализ систем. IDEF-технологии – М.: Финансы и статистика, 2006. – 188 с.

69. Ballou R.H. Business Logistics Management 3. ed. – N.Y.: Prentice-Hall International, Inc., 2013.

70. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337 с.

71. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971[електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/>

72. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>

73. Цивільний кодекс України від 2003 № 435-IV, чинний. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

74. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 [електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

75. Август-Вильгельм Шеер. “Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы”. Издание 2-е, переработанное и дополненное./ Пер. с англ. Михайлова Н.А. – М.: Весть – МетаТехнология, 1999. – 151 с.

76. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2009(2010). – 282 с.

77. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.)/ Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2005.- 1728 с.

78. Електронний фонд Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/eb/epr.html>

79. Зиндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг // Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – С. 55–67.