Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Одеська політехніка»

Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

Кафедра менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

 Чорний Олександр Юрійович

здобувач групи ВМ-191

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

Особливості бізнес-планування підприємницької діяльності

Спеціальність:

073 Менеджмент

Освітня програма:

Менеджмент

Керівник:

Васютинська Людмила Анатоліївна

к.е.н., доцент

Одеса – 2023

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Одеська політехніка»

Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

Кафедра менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

|  |
| --- |
| Рівень вищої освіти другий (бакалаврський) |
| Спеціальність 073 Менеджмент |
| Освітня програма  |  Менеджмент |

|  |  |
| --- | --- |
|  | ЗАТВЕРДЖУЮ |
| Завідувач кафедри |
|  |
|  Красностанова Н.Е. |
| \_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023р. |

|  |
| --- |
| **ЗАВДАННЯ** |
| **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ** |

Чорному Олександру Юрійовичу

|  |
| --- |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Тема роботи:  |  Особливості бізнес-планування підприємницької діяльності |

|  |  |
| --- | --- |
| Керівник роботи: | Васютинська Людмила Анатоліївна, к.е.н, доцент |

|  |
| --- |
| затверджені наказом ректора від 4 квітня 2023 р. № 222-в |

|  |
| --- |
| 2. Зміст роботи: ВступРозділ 1. Теоретико-методологічні засади бізнес-планування* 1. Економічна сутність та роль бізнес-планування в управлінні підприємством
	2. Структура та оформлення бізнес-плану
	3. Методи оцінки ефективності бізнес-плану

Розділ 2. Практика та проблематика використання методів бізнес-планування (на прикладі ТОВ «ЛК Юкрейн Груп»)2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ЛК Юкрейн Груп»2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства2.3. Факторний аналіз середовища підприємства в контексті здійснення розвитку ефективного бізнес-планування. Розділ 3. Напрямки імплементації інструментів бізнес- планування у господарську діяльність підприємства (на прикладі ТОВ «ЛК Юкрейн Груп»)3.1. Обґрунтування доцільності бізнес-плану щодо оновлення парку обладнання та машин 3.2. Обґрунтування доцільності бізнес-плану щодо оновлення парку сільськогосподарського обладнання та машин 3. Перелік ілюстративного матеріалу: Організаційна структура управління ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» Динаміка забезпеченості персоналу основними засобами, тис. грн../особу на підприємстві ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп». Динаміка забезпеченості персоналу основними засобами, тис. грн../особу на підприємстві ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп». Склад оборотних коштів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» у 2020 р. Склад оборотних коштів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» у 2021 р. Динаміка джерел фінансування ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп», тис. грн. Результати оцінювання факторів за SWOT-аналізом з огляду на сильні сторони ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп». Результати оцінювання факторів за SWOT-аналізом з огляду на слабкі сторони ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп». Результати оцінювання факторів за SWOT-аналізом з огляду на можливості ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп». Результати оцінювання факторів за SWOT-аналізом з огляду на загрози ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп». Бальні оцінки за групою факторів матриці SWOT-аналізу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп». Прогнозований обсяг продажу за місяцями у 2024 році.  |

 4. Дата видачі завдання 14.03.2023.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи  | Строк виконання  | Примітка |
|  | Обґрунтування актуальність теми кваліфікаційної роботи. Опарювання наукових та нормативно-правових джерел  | 14.03 – 19.03 |  |
|  | Визначення мети і завдань та об’єкту і предмету дослідження. Обґрунтування методів дослідження | 20.03 – 25.03  |  |
|  | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 26.03 – 06.04  |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо першого розділу та підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 06.04 – 19.04  |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо другого розділу та підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 20.04 – 01.05  |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо третього розділу та підготовка висновків до розділів і загальних висновків | 02.05 – 14.05  |  |
|  | Подання кваліфікаційної роботи керівнику для подальшого проходження контролю та перевірки на академічну доброчесність  | 15.05 |  |
|  | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру | 19.05.2023 |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Здобувач вищої освіти** |  | Чорний О.Ю. |
| **Керівник роботи** |  | Васютинська Л.А. |
|  |  |  |

1. **АНОТАЦІЯ**

Чорний Олександр Юрійович – Особливості бізнес-планування підприємницької діяльності. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, 2023.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади бізнес-планування» розкрито сутність та роль бізнес-планування в управлінні підприємством; досліджено структуру та оформлення бізнес-планування;  розглянуто методи оцінки бізнес-плану;

У другому розділі «Практика та проблематика використання методів бізнес-планування (на прикладі ТОВ «ЛК Юкрейн Груп»)» обґрунтувано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»;  проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства.

У третьому розділі «Напрямки імплементації інструментів бізнес- планування у господарську діяльність підприємства(на прикладіТОВ «ЛК Юкрейн Груп»)» обґрунтовано доцільність розробки бізнес-плану щодо оновлення парку обладнання та машин; оцінено ефективність бізнес-плану.

Ключові слова: бізнес-план; інвестиції, прибуток, фінансовий стан, бізнес-середовище, підприємницька діяльність.

**ANNOTATION**

Сhornyi Оleksandr – Peculiarities of business planning of entrepreneurial activity Qualification work on the rights of manuscript.

Qualification work for obtaining the degree of higher education «Master» in specialty 073 «Management». – Odesa Polytechnic National University, Odesa, 2023.

The first chapter «Theoretical and methodological foundations of business planning» revealed the essence and role of business planning in enterprise management; the structure and design of business planning were investigated; business plan assessment methods are considered;

The second chapter Practice and problems of using business planning methods (on the example of PSC "LK Ukraine Group")" justified the organizational and economic characteristics of the activity of the enterprise PSC «LK Ukraine Group»; a financial and economic analysis of the enterprise's activity was carried out.

The third chapter: «Directions for the implementation of business planning tools in the economic activity of the enterprise (on the example of PSC «LK Ukraine Group»)» justified the feasibility of developing a business plan for updating the fleet of equipment and machines; the effectiveness of the business plan was assessed.

Keywords: business plan; investment, profit, financial condition, business environment, entrepreneurial activity.

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП**…………………………………………………………………………….. | 7 |
| **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ**…………………………………………………………………... | 10 |
| * 1. Економічна сутність бізнес-планування……………………………..
 | 10 |
| * 1. Структура та оформлення бізнес-плану……………………………..
 | 15 |
| * 1. Методи оцінки ефективності бізнес-плану ………………………….
 | 23 |
| **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ТА ПРОБЛЕМАТИКА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛК ЮКРЕЙН ГРУП»)** ………………………………………………………………. | 28 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ЛК Юкрейн…………………………………………………………... | 28 |
| 2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства…………… | 34 |
| 2.3. Факторний аналіз середовища підприємства…………………………  | 42 |
| **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ У ГОСПОДАРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛК ЮКРЕЙН ГРУП»)**………………………………. | 53 |
| 3.1. Обґрунтування доцільності розробки бізнес-плану щодо оновлення парку обладнання та машин……………………………………………….. | 53 |
| 3.2. Оцінка ефективності бізнес плану…………………………………….. | 59 |
| **ВИСНОВКИ**………………………………………………………………………. | 63 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**……………………………………… | 66 |
| **ДОДАТКИ** ………………………………………………………………………... | 71 |

**ВСТУП**

 *Актуальність теми*. Актуальність визначеної тематики в умовах війни, яка відбувається в нашій країні, виявляється у тому, що економіка держави перебуває у досить нестабільному стані, а відтак вплив деструктивних чинників на розвиток підприємництва негативно відбивається на його перспективах. За таких умов достатньо складно вкладати гроші в розвиток бізнесу. Проте підприємництво є фундаментом економічної стабільності держави, а відтак мають бути застосовані різни інструменти як з боку держави, так і з боку підприємців для забезпечення функціонування бізнес структур навіть за таких складних умов. Якісне бізнес-планування є одним зі способів мінімізації ризиків ведення бізнесу, адже реалізація бізнес-плану як інструменту управління впливає на результати господарської діяльності суб’єкта підприємництва, торкаючись і маркетингової, фінансової, логістичної та кадрової політики будь-якого суб’єкта господарювання.

Дослідженням в області бізнес планування проводилися досить багатою кількістю вітчизняних і закордонних науковців, серед яких можна відмітити, таких авторів, як К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун, Н.О. Коваленко, З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик.

Проведені розвідки українських дослідників охоплюю широке коло питань. Проте сучасні умови і динамічність розвитку світової економіки потребують додаткових досліджень, адже в умовах швидкоплинних змін необхідно швидко реагувати на виникаючи ризики, розвиток бізнес-середовища, інноваційні перетворення економіки тощо.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад бізнес-планування та розроблення пропозицій щодо використання його методів і інструментів при складанні бізнес-плану підприємства.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені такі *завдання:*

- розкрити сутність та роль бізнес-планування в управлінні підприємством;

- дослідити структуру та оформлення бізнес-плану;

- розглянути методи оцінки бізнес-плану;

- обґрунтувати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»;

- провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства;

- здійснити факторний аналіз середовища підприємства;

- обґрунтувати доцільність бізнес-плану щодо оновлення парку обладнання та машин;

- оцінити ефективність бізнес-плану

*Об’єкт дослідження –* це процес удосконалення методів бізнес-планування.

*Предмет дослідження* – науково-практичні підходи до реалізації бізнес-планування на підприємстві.

*Методи дослідження.* З метою розв’язання завдань дослідження було використано емпіричний та логічний методи наукового пізнання при дослідженні проблематики бізнес-планування. Методи індукції і дедукції мали своє виявлення у ході опрацювання літературних джерел щодо розкриття теоретичних засад бізнес-панування. Методи аналізу та синтезу використовувалися у ході економіко-фінансової діагностики господарської діяльності підприємства. За допомогою графічних методів здійснювалася візуалізація проведеного аналізу. Для визначення напрямків вдосконалення методів бізнес-планування застосовувався системний та системно-структурний аналіз.

*Теоретичне та практичне значення отриманих результатів* полягає в тому, що основні положення та висновки, викладені у роботі та підкріплені відповідними даними, можуть бути використані окремими підприємствами, а також відповідними структурами для підвищення ефективності діяльності вітчизняного підприємництва.

*Публікації.* Окремі положення кваліфікаційної (бакалаврської) робити знайшли своє відображення у матеріалах ХІV Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії технології». м. Одеса, 2023 [47].

*Опис структури* *роботи.* Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (8 підрозділів), висновки. Загальний обсяг роботи складає 70 сторінок. Список використаних джерел містить 49 найменувань, у тому числі 2 іноземною мовою. У роботі вміщено 11 рисунків та 17 таблиць.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

* 1. **Економічна сутність та роль бізнес-планування в управлінні підприємством**

Бізнес-планування на підприємствах – це процес впровадження нових ідей у наявні виробничі, управлінські та збутові процеси бізнесу. Проте такий метод планування, перш за все, пов'язаний з певними ризиками, які виникають у зв’язку з мінливістю зовнішнього середовища, стан якого знаходиться під впливом різних чинників, зокрема зміною політичного середовища, економічними кризами, демографічним дисбалансом, екологічною небезпекою тощо. Будь-які зміни відбиваються на показниках бізнес-плану, що потребує постійного його корегування [47].

Стрімко мінливе конкурентне середовище, в якому функціонують суб'єкти господарювання, вимагає від них постійного вдосконалення підприємницької діяльності, пошуку нових форм і методів планування, що забезпечують оптимальність прийнятих рішень. Ефективним засобом реалізації таких рішень за нових економічних умов є бізнес-планування. Результатом бізнес-планування є бізнес-план – особливий документ, в якому описуються всі основні аспекти підприємницької діяльності, аналізуються основні проблеми, з якими може зіткнутися підприємець, і визначаються основні способи вирішення цих проблем [4, с. 98].

С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко тлумачать суть бізнес-плану як документа, де розкривається зміст підприємницької ідеї та обґрунтовуються засоби реалізації останньої з огляду на різні аспекти розвитку майбутнього бізнесу та управління ним [3, с. 6].

Як документ бізнес-план розглядається і Тарасюк Г. М., проте автор робить акцент на заходах, які базуються на ресурсній забезпеченості підприємницької діяльності і реалізуються відповідно до поставленої мети -отримання прибутку як результату впровадження підприємницької ідеї [41, с. 18].

Разом з тим, важливо зазначити, що бізнес-план може розроблятися з огляду на внутрішні чи зовнішні цілі.

Серед внутрішніх цілей складання бізнес-плану виділяються такі [47]:

- інформування всіх співробітників про основні цілі та завдання організації, вимоги, що пред'являються безпосередньо до них;

- визначення ступеня реальності досягнення намічених результатів;

- прогнозування фінансових показників, які передбачається досягти у майбутньому;

- реорганізація роботи вже чинного підприємства або створення нового.

Процес бізнес-планування з погляду зовнішніх цілей – це почергове викладення ключових моментів певного інвестиційного проєкту, які переконують партнера чи інвестора у вигідності та важливості участі у ньому. Таким чином, серед зовнішніх цілей розробки бізнес-плану можна виділити такі [7, c. 36]:

- обґрунтування необхідності залучення додаткових інвестицій або позичкових коштів;

- демонстрація наявних у підприємства можливостей, привернення уваги з боку інвесторів та банків;

- переконання їх у високому рівні ефективності інвестиційного проєкту та якості менеджменту організації.

 Бізнес-план є візитною картка інвестиційного проєкту. Кожен інвестор зацікавлений у визначенні рентабельності інвестування у запропонований проєкт та оцінці співвідношення можливої віддачі від проєкту та ризикованості вкладень, а оптимальний спосіб для цього – вивчити та проаналізувати бізнес-план інвестиційного проєкту.

Грамотно розроблений бізнес-план інвестиційного проєкту є невід'ємною умовою отримання банківського кредиту. Його відсутність у позичальника говорить про недостатній професійний рівень менеджменту, про невміння володіти ситуацією, що робить отримання кредиту в банку практично неможливим. Крім того, у майбутньому банк оцінюватиме видачу кредиту такій компанії, як високоризикову операцію. Це, у свою чергу, означає, що банк, враховуючи більш високий ризик неповернення кредиту, неодмінно підвищить величину відсотків за кредитом, а кредит відповідно – стане дорогим і невигідним. Важливо для розуміння інвестором та адміністрацією компанії стратегічних цілей, характеристик, конкурентного середовища, слабких та сильних сторін конкретного інвестиційного проєкту, його можливої дієвості за певних умов [8, c.56].

Бізнес-план також покликаний допомогти підприємцю вирішити такі важливі завдання, що пов'язані з функціонуванням підприємства, а саме [5, c. 44]:

- встановити основні напрямки діяльності підприємства, цільові ринки та місце підприємства на цих ринках;

- намітити довгострокові та короткострокові цілі компанії, стратегію та тактику їх досягнення;

- визначити склад товарів та послуг, які будуть надані підприємством споживачам, оцінити виробничі та торгові витрати на їх виробництво та реалізацію;

- проаналізувати відповідність наявних кадрів компанії, умов мотивації їхньої праці вимогам, що висуваються для досягнення намічених цілей;

- встановити склад маркетингових заходів компанії з вивчення ринку, реклами, стимулювання продажів, ціноутворення, каналів збуту;

- оцінити фінансове становище компанії та відповідність наявних фінансових та матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей;

- врахувати складності, які згодом можуть стати перешкодою на шляху реалізації бізнес-плану.

Оскільки бізнес-план є результатом досліджень та організаційної роботи, що має на меті вивчення певного напряму діяльності підприємства на конкретному ринку в сформованих організаційно-економічних умовах, він спирається на певний проєкт виробництва конкретного товару (послуг) – випуск нового типу виробів або надання нових послуг; всебічний аналіз виробничо-господарської діяльності фірми, метою якого є встановлення її специфіки та відмінностей від підприємств-аналогів; дослідження фінансових, техніко-економічних та організаційних механізмів, що застосовуються для вирішення конкретних завдань.

Бізнес-план виступає одним із складових документів, що є основою для розробки стратегії розвитку компанії. Водночас він базується на загальній концепції розвитку підприємства, більш розгорнуто розглядає економічний та фінансовий аспект стратегії, дає техніко-економічне обґрунтування конкретних заходів [12].

Підприємства складають бізнес-план, орієнтований на вдосконалення виробництва та відшукання шляхів скорочення його витрат. Проте всі ці компанії регулярно проводять заходи щодо модернізації продукції (послуг), що випускається ними, і формують їх у вигляді локальних бізнес-планів.

Венчурні фірми, які виробляють продукцію за підвищеного ризику, передусім, безперервно працюють над бізнес-планами освоєння нових видів продукції, переходу нові технології тощо.

Бізнес-плани є своєрідними критеріями для вибору найрентабельніших інноваційних проєктів. Проте ефективність бізнес-планування визначається лише після його виконання у реальних виробничих умовах. Це означає як необхідність підвищення якості запланованих показників, так і можливість отримання високих реалізаційних результатів. Бізнес-план надає кожному підприємцю чіткі орієнтири. Зіставлення досягнутих результатів з наміченими показниками дає підприємцю чи менеджеру чітке уявлення того, як розвивається його бізнес і за необхідності є основою прийняття організаційно-управлінських рішень з метою поліпшення справ [16, c. 75].

Розробивши бізнес-план, можна зробити компанію більш ефективною, керованою, прибутковою та з вищою точністю дати прогноз на перспективу. Таким чином, у сучасній підприємницькій діяльності бізнес-план виконує п'ять важливих функцій.

 Перша – можливість використання бізнес-плану для розробки стратегії підприємства. Ця функція життєво потрібна під час створення фірми, а також розробки нових напрямів діяльності [20, c.43].

Інша функція – планування. Воно дозволяє оцінити можливості розвитку нового напряму діяльності підприємства, контролювати процеси всередині самої організації.

Третя функція – залучення коштів (позичок, кредитів). У сучасних умовах господарювання без кредитних ресурсів, по суті, неможливо реалізувати якийсь значний проєкт, але водночас отримати кредит непросто. Основною причиною цього є не так проблема високих процентних ставок, скільки зросла неповоротність кредитів. У такій ситуації банки висувають ряд вимог щодо забезпечення повернення коштів, серед яких слід особливо виділити банківські гарантії, реальну заставу та інші, але визначальним фактором для отримання кредиту є чітко опрацьований бізнес-план [20, c.43].

Четверта функція – залучення реалізації планів фірми потенційних партнерів, які можуть вкласти у виробництво власний капітал чи наявну в них технологію. Вирішення питання про надання капіталу, ресурсів чи технології можливе лише за наявності бізнес-плану, що відображає курс розвитку підприємства на конкретний період часу [20, c. 44].

П'ята функція – залучення всіх співробітників до процесу розробки бізнес-плану, тим самим підвищення їх поінформованості про заплановані заходи, координування зусиль, розподіл обов'язків, створення мотивації для досягнення мети. Бізнес-план узагальнює аналіз можливостей для початку або розширення бізнесу в конкретній ситуації та дає чітке уявлення про те, як менеджмент даної компанії має намір використовувати цей потенціал [20, c. 45].

Таким чином, недооцінка ролі бізнес-планування у сучасних ринкових умовах може дуже дорого коштувати підприємцю. Зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення, як правило, призводять до великих економічних втрат, явищ неплатоспроможності підприємств. Оскільки бізнес-план є майже єдиним документом, на основі якого можна будувати висновки щодо доцільності реалізації проєкту, розробка його має відбуватися на найвищому рівні, тобто. підприємець повинен подати якісний документ – що розкриває суть проєкту. Одним із вимог до складання якісного бізнес-плану є рекомендації, які визначають його структуру та зміст.

Чинні Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестицій­них проєктів затверджено наказом № 73 Державного агентства Укра­їни з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 року. Необхідність у такому документі викликана тим, що процес бізнес-планування має бути послідовним і мати певні стандарти розробки [26].

* 1. **Структура та оформлення бізнес-плану**

Питання якості розробки бізнес-плану підприємства є одним з проблемних питань, яке стояло й у передвоєнні часи. Причини виникнення такої проблематики виходять з складності моніторингу ринку та аналізу конкурентного середовища. На думку Хринюк О.С. і Гнип Д.В. при складанні бізнес-планів недостатньо обґрунтовуються його показники, не завжди дотримується структура його складання, а також існує проблема оцінки підприємницьких ризиків [10, с. 136]. Цим обумовлюються складності у залученні інвесторів, адже останні не бажають ризикувати своїми капіталами. Аналогічні проблеми виникають при зверненні до банківських установ з метою одержання кредитів. Отже, підприємства мають підходити до складання бізнес-планів більш відповідально, враховуючи потреби зацікавлених сторін [28, c. 57].

Здійснюючи бізнес-планування кожний суб’єкт господарювання повинен виходити з того, що будь-які ресурси в економіці є обмеженими, а відтак розрахунки щодо їх необхідних обсягів потрібно виконувати, базуючись на визнаних методиках складання бізнес-плану.

Варто звернути увагу, що бізнес-планування є комплексним процесом і ґрунтується на використанні сукупності методів, за допомогою яких доводиться доцільність інвестицій, однак основою все ж таки лишається інформація, на базі якої приймаються конкретні рішення щодо перспективного розвитку підприємства. Чим точніше будуть зібрані дані, чим більш ємною буде інформаційна забезпеченість, тим реальнішими будуть прогнози. Ретельно складений бізнес-план не тільки допоможе прокласти курс на розвиток підприємства, але й послужить керівництвом для забезпечення його діяльності.

Процес розробки бізнес-плану, який включає досить досконалий аналіз як економічних, так і організаційних питань, вимагає, перш за все, мобілізації, а також зосередження на можливих проблемах. Кожне окреме завдання, як правило, взаємопов’язане з іншими, а відтак його вирішення неможливо без використання системного підходу.

 Бізнес-план є структурованим документом, але структура його змінюється відповідно до цілей, завдань, типів підприємств, стандартів складання подібних документів. Існує безліч стандартів складання бізнес-планів, проте найпоширеніші з них є: стандарти BFM Group, стандарти KPMG, стандарти TACIS, стандарти МЕРТ, стандарти UNIDO, стандарти ЄБРР [30 ; 31; 40]. Стандарти відрізняються певними аспектами: обсяг, кількість розділів, акценти на розділах тощо. Разом з тим, основні розділи присутні в будь-якому бізнес-плані:

Розділ І. Резюме. Мета цього розділу – зацікавити інвестора своєю «родзинкою» та викликати щире бажання читати бізнес-план далі. Тому цьому невеликому розділу слід приділяти особливу увагу і навіть показати його незалежним експертам. Цей розділ бізнес-плану пишеться останнім, але у структурі виступає першим. Він коротко висвітлює весь бізнес-проєкт, його реалізацію. Зокрема, у розділі дається: короткий опис компанії, цілі та стратегії, характеристика продукції, її особливості, обґрунтування перспективності проєкту, терміни реалізації проєкту, необхідний обсяг інвестицій, передбачуваний термін та порядок повернення позикових коштів тощо.

Розділ ІІ. Опис підприємства. У цьому розділі надається докладна інформація про підприємство, а саме: повне та скорочене найменування підприємства, дата реєстрації, організаційно-правова форма, форма власності, підпорядкованість, географічні рамки діяльності компанії, стадія розвитку підприємства, основні види діяльності, основні техніко-економічні показники, асортимент продукції, показники конкурентоспроможності товарів та підприємства за конкретними ринками та періодами. Формуються цілі бізнесу, які мають бути чіткими, зрозумілими, досяжними, визначеними за часом.

Розділ III. Опис продукції чи послуг. Кредитор або інвестор, який читає цей розділ повинен зрозуміти, у чому полягає перевага та унікальність продукції даного підприємства і чому з множини однорідної продукції слід вибрати саме її. З цією метою описуються: фізична характеристика продукції або послуг, їхня перевага та унікальність, можливості їх використання. Якщо є інформація про експертів та споживачів, які вже знайомі з продукцією та можуть дати позитивний відгук, доцільно подати дані про них у вигляді списку, рецензій тощо.

Розділ ІV. Аналіз стану справ у галузі. Тут наводять характеристику поточної ситуації, тенденції розвитку галузі, конкурентів та споживачів, динаміку продажів за останні кілька років, а також відповідні прогнози, тенденції ціноутворення, поява нових фірм у галузі з описом основних напрямів їхньої діяльності та специфіку ринкових стратегій. Також рекомендується дати довідку щодо новинок галузі.

Розділ V. Аналіз ринку та маркетингова стратегія. Аналіз ринку є аналіз зовнішньої і внутрішньої середовища проживання і розкриває такі питання: розмір, динаміку і тенденції зростання ринку, і навіть характер попиту, перспективи підприємства над ринком, перешкоди шляху просування товарів, методи їх подолання. Проводиться SWOT-аналіз та сегментування ринку, виходячи з чого підприємство вибирає найбільш привабливі для себе сегменти [43, c. 23].

Маркетингова стратегія включає чотири підрозділи, які утворюють «маркетинговий мікс»: товар, ціна, розподіл та просування. Але досягти успіху можна лише поєднавши вдалі стратегії з усіх чотирьох складових.

Тут, зокрема, розглядаються такі моменти: стратегія ціноутворення, охоплення ринку, розробка нових товарів, методи розповсюдження товарів, канали розподілу, стратегія стимулювання збуту, реклама.

У цьому розділі необхідне порівняння переваг та недоліків діяльності компанії та конкурентів. І тому можна скласти таблицю. При аналізі подібних таблиць прийнято вважати, що й переваги підприємства проти конкурентом вище лише з 30%, то товари чи послуги компанії мають низьку конкурентоспроможність і потрібно подбати про вивчення існуючого досвіду, уважно придивитися до роботи конкурентів. Якщо переваги перебувають у межах 30-50%, то кажуть, що це підприємство займає над ринком досить стабільне становище. При 50-70%-му перевагу над конкурентами вважається, що компанія працює успішно і знаходиться на вірному шляху; слід нарощувати наявні виробничі можливості. Якщо ж переваги вищі за 70%, по суті підприємство вже може контролювати ринок цієї продукції (послуги); настав час думати над тим, як зберегти завойовані позиції [39, c, 20].

Цей розділ у закордонних бізнес-планах має назву «Конкуренція» [50, c. 10] У нашій країні він переважно йде під назвою «Маркетинговий план». Для успішного складання цього розділу необхідно використовувати професійну маркетингову службу.

Розділ VІ. Організаційний план. Згідно з дослідженнями факторів банкрутств дрібних підприємств у США, 98% невдач пояснюються поганим управлінням (45% – некомпетентність, 9% – відсутність досвіду у виробництві, 18% – недолік управлінського досвіду, 20% – вузький професіоналізм, 3% – невиконання взятих на себе зобов'язань , 2% - обман, 1% - стихійні лиха) і лише 2% - причинами, що не залежать від управління компанією. [42, c.187]. Виходячи з цього, можна стверджувати, що інвестору необхідно мати повну інформацію про менеджмент підприємства.

Метою цього розділу є доказ того, що організаційна структура підприємства дозволяє досягти поставленої мети і що людські ресурси компанії будуть використані раціонально та максимально ефективно.

Розкривається організаційна структура, а також зв'язки та поділ відповідальності між ланками управління, характеристика засновників та керівного складу, обов'язки та відповідальності за кожною посадою. Проводиться оцінка наявних кадрів, обумовлюється їхня кваліфікація, визначається потреба у залученні фахівців. Також у розділ включаються підходи до визначення рівня та структури оплати праці, методи стимулювання працівників, система запобігання витоку кадрів тощо.

Розділ VII. Виробничий план. У цьому розділі надається повний опис виробничого процесу. У цьому висвітлюються такі моменти: розташування виробничих потужностей і виробничих площ, інструментів, робочих місць, устаткування; основні постачальники, терміни та ціна поставок; опис всього технологічного процесу з уточненням операцій, що передаються субпідрядникам, імена та адреси субпідрядників; собівартість; оперативно-календарні плани; умови та приміщення для зберігання. Перераховуються вимоги контролю якості, і навіть система контролю за виробничими процесами.

У невиробничих підприємствах замість плану виробництва розробляється оперативний план, де коротко викладається запланований перелік послуг (робіт), кошти, приміщення та ресурси, потреби у матеріалах, робочої сили тощо.

Розділ VІІІ. Фінансовий план. Розділ присвячений плануванню та оцінюванню фінансових вимог для здійснення проєкту та виражає діяльність компанії у числових показниках. Ця частина найцікавіша для інвесторів та кредиторів, адже вона обґрунтовує потребу підприємства в інвестиціях і дає можливість зробити висновки щодо прийнятності проєкту з економічної точки зору. При цьому аналіз йде на основі трьох фінансових документів: планового балансу, плану прибутків та збитків та плану руху грошових коштів.

Фінансовий план, як правило, складається із трьох частин. Перша та друга частина готуються на 3 роки з місячною розбивкою першого року. У першій частині даються зведений прогноз доходів, такі показники, як очікуваний обсяг продажу, собівартість реалізованих товарів та різні статті витрат. При цьому знаючи ставки прибуткового податку, неважко розрахувати прогноз чистого прибутку підприємства. Друга частина присвячена прогнозу готівки [45].

У фінансовому плані дається прогноз точки беззбитковості чи самоокупності. Сумарний обсяг від продажу, що відповідає точці самоокупності, повинен співпадати з сумою змінних та постійних витрат підприємства. Найбільша складність при розрахунку точки самоокупності полягає у визначенні того, які витрати вважати фіксованими, а які змінними. При цьому розумно вважати фіксованими витрати на амортизацію, заробітну плату адміністративного персоналу, орендну плату та страхування. Витрати на купівлю сировини та матеріалів, торгові витрати (наприклад, комісійні торговим агентам), заробітну плату виробничих робітників, як правило, вважаються змінними. Змінні витрати на одиницю продукції обчислюються шляхом поділу сумарної заробітної плати прямих виробничих робітників, вартості витраченої сировини, матеріалів та інших виробничих витрат на обсяг випуску .

У західній практиці розробки бізнес-планів велике поширення знайшло прогнозування фінансових потреб. У аналізований розділ бізнес-плану поміщають прогнозні фінансові документи (pro forma statements) та безліч бюджетів поточної діяльності (operational budgets). Серед них часто є грошовий бюджет (cash budgets) і звіт про рух фондів (funds flow statement), які розробляють, щоб досягти кращого розуміння того, як прогнозована майбутня діяльність позначиться на русі фондів. [48, c. 196-198].

Розділ ІХ. Можливі ризики. Ця частина бізнес-плану пов'язана з оцінкою можливих ризикових ситуацій та їх мінімізацією. Інвестор повинен переконатися в тому, що бізнесмен може тверезо оцінити складності та в змозі їм протистояти.

Одним із правил бізнес-планування за є те, що бізнес-план має бути глибоко песимістичний – це правило поганої погоди. Будь-яка подія має свою вилку результатів. Так от, слід розглядати найгірший. Тому якщо щось виходить погано, це вже передбачено. Йде «закладання» на недофінансування, зрив постачання, брак. Таким чином, всі ризики мають бути передбачені заздалегідь. [48, С.118-119].

Мінімізація ризиків передбачає опис організаційних заходів профілактики ризиків, тобто. запобіжних заходів, які зменшать ймовірність виникнення проблеми або послаблять її негативний вплив, та викладення програми самострахування, хеджування або зовнішнього страхування.

Самострахування – створення спеціального резервного фонду покриття можливих збитків. Застосовується у випадку, коли ймовірність збитків невелика або вартість страхованого майна невелика в порівнянні з майновими та фінансовими параметрами всього бізнесу.

Розділ X. Додатки. У заключній частині бізнес-плану надається додаткова та підтверджуюча інформація: копії договорів та контрактів, статистичні огляди, довідки, результати досліджень, листи від клієнтів та партнерів, сертифікати, біографії управлінського персоналу, результати дослідження ринку, висновки аудиторів, фотографії зразків продукції, план виробничих площ.

В українському законодавстві не визначається обов’язковість складання бізнес-планів. Останній є типовим документом для більшості вітчизняних підприємств [1, c.115]. Аналіз наукових джерел [7; 9; 12-14; 15] показав, що типові методики складання бізнес-плану не є досконалими й проблема полягає у формуванні його структури і змістовній наповненості. На думку деяких авторів, бізнес-план перевантажується інформацією, утруднюючи сприйняття самої бізнес-ідеї [6, c.34]. Слід розуміти, що бізнес-план не має жорсткої структури, але, будь у якому разі, цей документ повинен містити мінімум секцій, які забезпечують розуміння бізнесу. Взаємопов’язаність всіх розділів бізнес-плану обумовлює його логічність і системність. Вважається доцільним для підприємств малого бізнесу складати бізнес-план не у такому розгорнутому виді, як для великих підприємств. Однак за будь-якої форми ведення бізнесу мають місце ключові положення, прийняті для різних підприємств та у всіх сферах комерційної діяльності. Вони також є необхідними для подолання можливих складнощів та загроз, тим самим, сприяючи зниження можливого ризику у процесі досягнення

певного задуму.

Узагальнений послідовність складання бізнес-плану наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – 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  | Маркетинговий план |
| 3. Аналіз стану і можливостей підприємства і перспективності галузі  | 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 проєкту, розрахунок ефективності (термін окупності; індекс прибутковості; внутрішня норма рентабельності; чистий приведений дохід;  | Фінансові потреби та повернення інвестицій..  |
| 7. Розробка організаційної структури, правового забезпечення і графіка реалізації проєкту | Організаційний план  |
| 8. Вирішення питання ризиків і гарантій | Ризики та гарантії  |
| 9. Підбір матеріалів і складання додатків | Додатки |
| 10. Складання стислого змісту бізнес-плану | Резюме |

На зміст, характер та розмір деяких спеціальних розділів певний вплив здійснює напрямок діяльності, що вказується в процесі планування. Тим самим, будь-яким комерційним проєктом сучасного підприємства керує бізнес-план, який визначає, як правило, і саму організацію, що виконує цей проєкт. Якщо керівництво підприємства має бізнес-план, то надається виняткова можливість подивитися на особисте підприємство з боку, а можливо і очима критичного консультанта.

**1.3. Методи оцінки ефективності бізнес-плану**

В процесі оцінки ефективності бізнес-плану розглядають такі показники:

- комерційна ефективність, яка враховує фінансові наслідки реалізації проєкту;

- бюджетна ефективність, що відображає наслідки реалізації проєкту з огляду на державний, регіональний та місцевий бюджети;

- показники економічної ефективності, що відображають витрати та результати за проєктом та враховують як інтереси його учасників, так і інтереси країни, регіону чи міста.

Оцінка витрат та результатів реалізації бізнес-плану здійснюється за розрахунковий період, тривалість якого (горизонт розрахунку) приймається з урахуванням: тривалості створення, експлуатації та ліквідації об'єкта; нормативного терміну технологічного обладнання; досягнення заданих показників ефективності (прибутку, доходу, норми прибутку на капітал).

Горизонт розрахунку вимірюється кількістю кроків розрахунку, кроком розрахунку може бути місяць, квартал, рік.

При оцінці ефективності бізнес-плану порівнюються різночасні показники через приведення їх до початкового часу, тобто здійснюється дисконтування грошових потоків. Для цієї мети використовується норма дисконту, що дорівнює прийнятній для інвестора нормі прибутку на капітал. Технічно приведення до початкового (базового) моменту часу витрат, результатів та ефектів, що мають місце на 1-му кроці розрахунку, зручно проводити шляхом їх множення на коефіцієнт дисконтування, що визначається за формулою [2, c. 234; 17-20]:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (1.1) |

|  |  |
| --- | --- |
| де | Кд – коефіцієнт дисконтування;Ен – норма дисконту;t – рік реалізації проєкту. |

При розрахунку комерційної ефективності як ефект виступає потік реальних грошей. При здійсненні бізнес-планування в рамках інвестиційного проєкту виділяється три види діяльності: інвестиційна, операційна та фінансова. Відповідно до кожного виду діяльності відбувається приплив та відтік грошових коштів. Потоком реальних грошей називається різниця між припливом та відпливом грошових коштів від інвестиційної та операційної

діяльності у кожному періоді здійснення проєкту.

Сальдо реальних грошей називається різницю між припливом і відпливом коштів від усіх трьох видів діяльності також на кожному кроці розрахунку. Потік реальних грошей використовується надалі для розрахунку показників ефективності інвестиційного проєкту: чистого дисконтованого доходу, індексу прибутковості, терміну окупності, внутрішньої норми прибутковості та інших [20].

Необхідним критерієм прийняття бізнес-плану є позитивне сальдо реальних грошей у будь-якому тимчасовому інтервалі, де даний учасник здійснює витрати чи отримує дохід.

Негативне сальдо реальних грошей свідчить про необхідність залучення додаткових власних чи позикових коштів.

Найважливішим показником ефективності проєкту, який розробляється на основі бізнес-плану є чистий дисконтований дохід, який визначається як різниця між дисконтованими результатами та витратами за весь розрахунковий період, цей показник безпосередньо залежить від норми дисконту [25-26].

Якщо чистий дисконтований дохід:

- більше нуля, то з економічного погляду проєкт є вигідним;

- менше за нуль, то інвестовані вкладення дохід не принесуть;

- дорівнює нулю, то рішення на інвестування в проєкт може бути

негативне, проте у разі високої соціальної значущості проєкту,

інвестування можливе.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) це процентна ставка, при якій чиста наведена вартість (NPV) дорівнює нулю. Внутрішня норма прибутковості визначає максимально прийнятну ставку дисконту, при якій можна інвестувати кошти без будь-яких втрат для

власника.

Індекс прибутковості – це відношення суми наведених ефектів до величині дисконтованих капітальних вкладень (інвестицій) (IR). Це співвідношення між усіма дисконтованими доходами від проєкту та всіма дисконтованими витратами на проєкт [2, c.135]:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |   | (1.2) |
|  |  |  |
| де |  IR – індекс прибутковості;NPV – чистий дисконтований дохід;Кдиск – коефіцієнт дисконтування. |

Якщо індекс доходності:

- більше одиниці, то проєкт ефективний;

– менше одиниці – проєкт неефективний.

Індекс прибутковості показує дохід з одного рубля, що інвестується.

Наступним важливим показником в оцінці ефективності інвестиційних проєктів є період окупності [2. C. 138]:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |   | (1.3) |

Показники бюджетної ефективності відображають вплив результатів реалізації інвестиційного проєкту на доходи та витрати відповідного бюджету. Основним показником бюджетної Ефективність є бюджетний ефект. Він визначається як перевищення доходів відповідного бюджету у зв'язку з реалізацією інвестиційного проєкту [2, c. 139]:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (1.4) |
|  |  |  |
| де | Бt – бюджетний ефект;Дt – доходи бюджету від реалізації проєкту;Рt – витрати бюджету від реалізації проєкту. |

Інтегральний бюджетний ефект розраховується як сума дисконтованих річних бюджетних ефектів за весь термін реалізації інвестиційного проєкту або як перевищення інтегральних доходів бюджету над інтегральними бюджетними видатками.

Показник бюджетного ефекту відображає лише ту частину ефекту, яка надходить до бюджету. Інша частина ефекту надходить у розпорядження інвесторів та підприємства, що реалізує інвестиційний проєкт. Вона характеризується показниками комерційної ефективності. Тому поряд із показниками комерційної та бюджетної ефективності необхідно визначати показники економічної ефективності інвестиційного проєкту у господарській системі (показники економічної ефективності) [35; 38-39].

Таким чином, бізнес-планування, це самостійний вигляд планової діяльності, яка безпосередньо пов'язана з підприємництвом, у процесі якої фірма об'єктивно оцінює власну підприємницьку діяльність, необхідний інструмент проєктно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку та ситуацією, що склалася господарювання.

Загалом, випадково бізнес-планування передбачає рішення стратегічних та тактичних завдань, що стоять перед підприємством.

Підводячи підсумок проведеного дослідження доцільно систематизувати методи оцінки ефективності бізнес-планів та виявити їх позитивні негативні риси (табл.1.2).

Таким чином, при аналізі методів оцінки бізнес-планів необхідно відзначити, що єдиного способу точного визначення результату та рішення – немає. Найбільш правильним буде комбінування декількох методів, особливо динамічних таких, як дисконтований термін окупності та внутрішньої норми рентабельності.

Також, для ретельного процесу економічної оцінки ефективності бізнес-планів використовуються такі кількісні методи, кожний з яких має свої недоліки, серед останніх є [24; 33]:

- метод сценаріїв (розглядається лише кілька варіантів розвитку проєктів);

- аналіз чутливості (відсутність врахування ефекту диверсифікації та зв'язку між параметрами проєкту)

- аналіз чутливості (відсутня облік ефекту диверсифікації та зв'язку між параметрами проєкту);

- метод коригування норми дисконту (не несе інформації про ймовірнісних розподілах);

-імітаційне моделювання (проблеми при сприйнятті оцінки).

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз основних методів оцінки ефективності бізнес-планів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод  | Переваги | Недоліки |
| Визначення терміну окупності | Не потрібен великий обсяг інформації. Не велика трудомісткість розрахунків.  | Розрахунки містять досить великі припущення.  |
| Рентабельність вкладених коштів | Простота розрахунків. Не потребує великого обсягу інформації. | Невеликий рівень надійності. Результати є точковими.  |
| Чиста поточна вартість | Враховано зміни з плином часу, а також ризики. Однозначність критерія прийняття рішення. | Неможливість порівнювати альтернативні варіанти проєктів різних масштабів. Суб’єктивність при визначенні ставки дисконтування. |
| Індекс рентабельності інвестицій | Можливість порівнювати різні альтернативи. Враховуються зміни вкладень у часі з огляду на ризики. Однозначність критерія при прийнятті рішень.  | Неможливість порівнювати альтернативні варіанти проєктів різних масштабів. Суб’єктивність при визначенні ставки дисконтування. |
| Внутрішня норма дохідності | Є можливість порівнювати проєкти різних масштабів. | Складність розрахунків. Протиріччя з методом чистої поточної вартості. |
| Дисконтований термін окупності  | Враховується часовий фактор грошей . Можливість порівнювати всі проєкти альтернативного варіанту.  | Не демонструє дохідність проєкту. |

Таким чином, оцінка бізнес-плану є логічним завершенням процесу бізнес-планування, за результатами якої можна визначити ефективність реалізації конкретного проєкту. Така оцінка необхідна для пошуку інвесторів, виборі вигіднішого варіанта кредитування, виробленні рентабельного інвестиційного проєкту, визначенні умов страхування різних ризиків, соціальній, а також в інших ситуаціях, які пов’язані з проясненням невизначеності.

**РОЗДІЛ 2**

**ПРАКТИКА ТА ПРОБЛЕМАТИКА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛК ЮКРЕЙН ГРУП»)**

**2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

**ТОВ «ЛК Юкрейн Груп»**

Досліджуваним підприємством є Товариство з обмеженою відповідальністю. Скорочена назва ТОВ «МХП-ЛК ЮКРЕЙН ГРУП». Код ЄДРПОУ 34978102. Статус юридичної особи. Обсяг статутного капіталу –  1 152 306 139,03 грн.

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 80560, Львівська обл., Золочівський р-н, селище міського типу Красне, будинок вулиця Колеси 9 [27].

Основні види діяльності підприємства відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Основні види діяльності ТОВ «ЛК ЮКРЕЙН ГРУП» [27]

| Найменування | КВЕД |
| --- | --- |
| Основний напрямок діяльності |  |
| Складське господарство | 52.10 |
| Додаткові види діяльності |  |
| Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів | 45.32 |
| Вирощування інших однорічних і дворічних культур | 01.19 |
| Післяурожайна діяльність | **01.63** |
|  Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів | 45.31 |
|  Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин | 46.21 |
| Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткованням | 46.61 |
| Надання в оренду сільськогосподарських машин і устатковання | 77.31 |
| Оптова торгівля іншими машинами й устаткованням | 46.69 |
| Оптова торгівля хімічними продуктами | 46.75 |
| Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна | 68.20 |
| Установлення та монтаж машин і устатковання | 33.20 |
| Надання в оренду вантажних автомобілів | 77.12 |
| Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами | 45.11 |
| Оптова торгівля м’ясом і м’ясними продуктами | 46.32 |
| Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами | 46.33 |
| Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами | 46.71 |
| Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами |  |
| Роздрібна торгівля пальним | 47.30 |

Засновниками товариства є:

**-** Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗАХІД-АГРО МХП», 37042858, Україна, розмір внеску до статутного фонду - 2172,50 грн.

Приватне акціонерне товариство «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ», 25412361, Україна, розмір внеску до статутного фонду - 600000000,00 грн.

РАФТАН ХОЛДИНГ ЛІМІТЕД (RAFTAN HOLDING LIMITED), Кіпр, Кіпр, 3035, розмір внеску до статутного фонду - 552303966,53 грн [27].

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 можна визначити наступним:

- є децентралізованою та ієрархічною за побудовою;

- чітко виражається спеціалізація діяльності підприємства;

- контроль має два напрями: адміністративний і децентралізований.

Що стосується структури управління підприємством, то її можна визначити як лінійно-функціональну. Вона є раціональною з огляду на структуру персоналу підприємства. Можна дійти висновку, що організаційна структура управління підприємством сформована оптимально з огляду на діяльність ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

Організаційна структура аналізованого підприємства відображена на рис. 2.1.

З рис.2.1, видно що контроль за діяльністю покладений на ревізійну комісію, яка формує висновок на основі річних звітів і балансу. Такі дії є необхідними для затвердження балансу загальними зборами членів товариства.

Структура ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» формуєтьсяз огляду на напрямки діяльності і саме цим визначається розподіл функцій за відділами.

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



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

«

Для розуміння тенденцій розвитку підприємницької діяльності товариства є сенс проаналізувати склад використання основних фондів.

Витрати на придбання нових основних фондів повинні чітко обліковуються, 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, я 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.2.2.

Облік витрат на закупівлю о основних фондів необхідно обліковувати з огляду на їх розмір, адже це має вплив на ефективність функціонування підприємства. Оптимізація витрат здійснюється з огляду на контроль за використанням основних засобів, який призначений для виявлення відповідності їх стандартам з метою виявлення невідповідності останнім, яке утворюється через недбалість, псування.

Для оцінки ефективності використання основних засобів використовуються показники забезпеченості останнім персоналу, що виконує відповідні завдання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Рівень забезпеченості персоналу основними засобами на підприємстві ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Показники* | *2019 рік*  | *2020рік*  | *2021 рік*  | Відхилення 2021 до 2018 |
| 1  | Вартість основних засобів на початок звітного періоду, млн грн.  | 198 361,0  | 207 354,0  | 247 186,0  | 48 825,00 |
| 2  | Вартість основних засобів на кінець звітного періоду, млн грн.  | 173 849,0  | 149 088,0  | 154 282,0  | -19 567,00 |
| 3  | Знос основних засобів, млн грн.  | 24 512,0  | 58 266,0  | 92 904,0  | 68 392,00 |
| 4  | Чисельність працівників, осіб  | 128,0  | 147,0  | 144,0  | 16,00 |
| 5  | Показник забезпеченості персоналу основними засобами, млн грн./особу  | 1358,2  | 1014,2  | 1071,4 | -286,80 |

Як показує аналіз показників таблиці 2.2., вартість основних засобів на початок звітного періоду зросла на 48 825 млн грн. на кінець аналогічного періоду відбулося зниження на 19 567 тис. грн.. Значення показнику забезпеченості персоналу основними засобами показує високу вартість обладнання, але це не означає, що працівники повністю забезпечені необхідними інструментами та устаткуванням.

Динаміка рівня забезпеченості персоналу основними засобами за аналізований період на ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» відображена на рис.2.2.



2019 рік

Рис.2.2.Динаміка забезпеченості персоналу основними засобами,

тис. грн../особу на підприємстві ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

Як видно рис.2.2, найвищий рівень забезпеченості персоналу основними засобами спостерігається у 201 році, а потім значно знижується протягом 2019 року. У 2021 цей показник незначно підвищився. Можливо причинами таких змін стала економічна нестабільність.

Важливим аналітичним показником аналізу економічної діяльності підприємства, що досліджується, є ефективність використання його основного капіталу. Для оцінки ефективності використання основного капіталу визначимо наступні показники: фондовіддачу, фондомісткість, фондоозброєність та фондорентабельність [23]. Розрахунки здійснювалися на основі методики, а саме:









За даними «Звіту про фінансові результати» [29] **[**проводився аналіз ефективності використання основного капіталу підприємства, результати якого відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Показники аналізу ефективності використання основного капіталу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№*  | *Показники*  | *2019 рік*  | *2020 рік*  | *2021 рік*  | *Відхилення, (+/-) 20120-2019 рр.*  | *Відхилення, (+/-) 2021-2020 рр.*  |
| 1  | Обсяг реалізації, тис. грн..  | 104 800,0  | 182 453,0  | 227 632,0  | 77 653,00  | 45 179,0  |
| 2  | Середньорічна вартість основного капіталу, тис. грн..  | 186 105,0  | 178 221,0  | 200 734,0  | -7 884,00  | 22 513,0  |
| 3  | Прибуток, тис. 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, тис. грн..  | 0,56  | 1,02  | 1,13  | 0,46  | 0,11  |
| 6  | Фондомісткість, тис. грн..  | 1,78  | 0,98  | 0,88  | -0,80  | -0,09  |
| 7  | Фондоозброєність, тис. грн..  | 1453,95  | 1212,39  | 1393,99  | -241,56  | 181,60  |
| 8  | Фондорентабельність, тис. грн..  | -0,58  | -0,63  | 0,00  | -0,05  | 0,63  |

З даних, наведених у таблиці 2.3, видно, що ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» перетнуло межу колосальних збитків, з огляду на від’ємні значення чистого прибутку. З 2020 р. до 2021 р. чистий прибуток знизився на суму 4 849,0 тис. грн.. У наступному році відхилення показникам чистого прибутку становило 112 016,0 тис. грн.. в позитивному сенсі. Позитивною динамікою є зростання обсягів реалізації: у 2020 р. – на 77 653,0 тис. грн.., у 2021 р. – на 45 179,0 тис. грн..

Проведений аналіз є доцільним для здійснення контролю за капітальними вкладення для бачення реальних тенденцій діяльності підприємства. Проведення такого аналізу є доцільним після закінчення певного звітного періоду.

**2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства**

Наступним кроком є аналіз динаміки оборотних коштів у сфері виробництва і у сфері обігу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп».

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

Аналіз складу та структури оборотних коштів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» у сфері обігу здійснювався на основі розрахунків за формулами [36].





Аналіз кількісного складу оборотних коштів має показати в якій саме сфері діяльності підприємства акумулюються кошти, з метою виявлення резервів та прийняття рішень щодо пришвидшення їх обороту.

Результати розрахунків наведено у табл.2.4.

Таблиця 2.4. Аналіз складу оборотних коштів у сфері обігу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники  | 2020рік | 2021 рік | Темп росту, % | Темп приросту % | Відхилення, % |
| тис. грн.. | Частка у загальному обсязі | тис. грн.. | Частка у загальному обсязі |
| 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 : |

Продовження таблиці 2.4

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 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  |

Порівнюючи обсяги оборотних коштів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» можна дійти висновку, що у 2021 р. відбулося зростання на 169 220,00 тис. грн.. в порівнянні з 2020 р. В структурі оборотних коштів зросла питома вага чистої реалізаційної вартості (31,43% - 2020 рік, 41,07% - 2021 рік)., тобто продаж накопичених товарів на складі здійснювався у збільшеному обсязі. Показник незавершеного виробництва дає можливість стверджувати, що відбувся закінчений виробничий процес на кінець року у значному обсягу.

Зниження зазнало показник обсягу грошових коштів: в національній валюті (у 2020 р. – 479,00 тис. грн.., у 2021 р. – 232,00 тис. грн..), динаміка зміни, та темп зміни показують від’ємні значення. Проте підприємство на рахунках має «живі» кошти на кінець року, показує позитивні зрушення , які були спричинені проведенням антикризових заходів. Також цей аналіз показує, що у підприємства немає заборгованості, як з виплати заробітної плати, так і з розрахунками з бюджетом. Важливим є те, що при великих обсягах кредитної програми, підприємство, має достатній обсяг коштів для здійснення закупівлі сировини, а також реагування на ризики зовнішнього середовища.

Зміна складу і структури оборотних коштів у сфері обігу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» за 2020 - 2021 рр. показано на рис.2.3 та рис.2.4.

У ході проведення дослідження щодо аналізу оборотних коштів варто виявити темп їх оборотності з огляду на те, що при високій оборотності коштів, підприємство може бути більш стабільним і швидше подолати наслідки кризового становища через зниження термінів оберненості оборотного капіталу.



Рис.2.3. Склад оборотних коштів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» у 2020 р.



Рис.2.4. Склад оборотних коштів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» у 2021 р.

За допомогою розрахунку оборотності оборотних коштів у днях та оборотах, використовуючи таку методику розрахунків [33]:





В табл.2.5 наведено склад та структуру оборотних коштів, які визначені за даними балансу.

Таблиця 2.5. Аналіз оборотності оборотних активів

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Показники | 2019 рік  | 2020 рік  | 2021 рік  | Відхилення, (+/-) 2020-2019  |
| 1 | Виторг від реалізації, тис. грн..  | 104 800,0  | 182 453,0  | 227 632,0  | 45 179,0  |
| 2 | Чистий виторг від реалізації, тис. грн..  | 87 278,0  | 155 997,0  | 188 642,0  | 32 645,0  |
| 3 | Оборотні активи: - на початок періоду, тис. грн..  | 101 474,0  | 218 739,0  | 169 220,0  | -49 519,0  |
| - на кінець періоду, тис. грн..  | 218 739,0  | 169 220,0  | 303 181,0  | 133 961,0  |
| - середня сума, тис. 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  |

Досліджуючи оборотність оборотного капіталу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» (табл. 2.5), можна дійти висновку, що діяльність підприємства у 2021 р. була більш ефективною. Це доводить те, що оборотність оборотного капіталу в днях у 2021 р. має зростання на 3,1 дні, хоча ця тенденція не є значним збільшенням. У 2021 р. на 1 оборот сумарного оборотного капіталу підприємство використало 457 днів. Якщо 2019 р. весь капітал підприємства проходив тільки половину оберту, то у 2021 р. – вже 0,8 оберту. Отже, очевидна проблема щодо фінансового стану підприємства, проте зрушення у позитивний бік відбулося.

Вплив оборотності оборотного капіталу на стан ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» можна визначити на основі даних, наведених у табл.2.6.

Як показують дані у табл.2.5 зниження показника обсягу реалізації та постійно зростаючі значення доходів вплинули на оборотність оборотних активів в днях, що підтверджує їх зниження. Така тенденція визначає пришвидшення темпів освоєння вкладеного капіталу протягом звітного періоду.

Таблиця 2.6. Аналіз впливу оборотності оборотних коштів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» (тис. грн..)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Показники  | 2019 рік  | 2020 рік  | 2021 рік  | Відхилення, (+/-) 2020-2019  |
| 1 | Виторг від реалізації, тис. грн..  | 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  |

Важливим чинником при отриманні прибутку підприємством вважається склад валових витрат. Витрати, які були здійсненні підприємством протягом року мають безпосередній вплив на обсяг прибутку підприємства. Однією з основних задач щодо подолання кризового стану вважається зниження обсягів витратної частини балансу підприємства, адже від цього кроків економічна і фінансова стабільність підприємства. Отже, є сенс проаналізувати склад валових витрат за аналізований період (таблиця 2.7).

За даними табл.2.7 можна дійти наступних висновків. По перше, матеріальні затрати за тенденцією відображають зниження протягом 2021 р. на 12 361,0 тис. грн.. Це є позитивний показник. Витрати на оплату праці знизилися на 8 887,0 тис. грн.. за 2021 р. пояснюється таке положення тим, що підприємство виходило з кризового стану за рахунок виплат заробітної плати працівників, адже зарплати персоналу не змінилися, не дивлячись на інфляційні процеси, які спостерігалися в економіці держави, тобто можна заключити, підприємством не здійснювалася індексація заробітної плати. Відповідно і відрахування на соціальні заходи зазнало зниження на 3 145,0 тис. грн.. за останній рік у зв’язку з скороченням фонду заробітної плати.

Амортизаційні відрахування зросли на 1 982,0 тис. грн. Це доводить високу зношуваність основних засобів протягом 2021 р.

За показником, що показує інші операційні витрати зниження відбулось на 9506,0 тис. грн.., що пов’язано із проведенням програми по зниженню витрат підприємства у всіх напрямках діяльності підприємства.

Таблиця 2.7. Елементи операційних витрат (тис. грн..)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Показники*  | *20120 рік* | *2021 рік* | *Відхилення, +/-*  |
| 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  |

Для оцінювання фінансового стану підприємства вважається за доцільне дослідити динаміку джерел фінансування, які визначаються показниками власного капіталу довгострокових зобов’язань і короткострокових зобов’язань (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Динаміка джерел фінансування ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп», тис. грн.

З рис. 2.5 видно, що власний капітал аналізованого підприємства знаходиться в мінусовому значення протягом аналізованого періоду. Так, у 2020 році його значення склало – 50542 тис. грн. , у 2021 спостерігається покращення ситуації, адже обсяг власного капіталу, хоча і показує від’ємне значення проте все ж таки спостерігається рух у бік зростання. Його обсяг визначається показником у – 32954 тис. грн.

Наступний позитивний момент в аналізі джерел фінансування – це зменшення короткострокових зобов’язань у 2021 році. Їх сума скоротилася на 357025 тис. грн. або у 2,2 рази.

З огляду на показники власного капіталу можна дійти висновку, що підприємство працює за рахунок запозичених коштів. Про що і свідчить обсяг короткострокових зобов’язань. Як видно за тенденцією скорочується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що можна пояснити зменшенням короткострокових зобов’язань (-55,33%) у 2021 р.

Для аналізу фінансового стану підприємства доцільно провести горизонтальний аналіз. Мета горизонтального аналізу полягає у тому, щоб виявити абсолютні та відносні зміни величин різних статей балансу за певний період, дати оцінку цим змінам. Цінність результатів горизонтального аналізу істотно знижується за умов інфляції, але ці дані можна використовувати при міжгосподарських порівняннях.

Таблиця 2.8 Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) коштів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» (тис. грн..)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2020 | 2021 | Абсолютний приріст, +,- | Відносний приріст, % |
| Зареєстрований (пайовий капітал) | 1152306 | 1152306 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 133193 | 66934 | -66259 | -49,75 |
| Власний капітал | -50542 | -32954 | 17588 | -34,8 |
| Довгострокові зобов’язання | 6 | 6 | 0 | 0 |
| Товари, роботи, послуги | 194507 | 1496 | -193011 | -99,23 |
| інші поточні зобов’язання | 450815 | 285504 | -165311 | -36,67 |
| Короткострокові зобов’язання | 645324 | 288299 | -357025 | -55,33 |
| Баланс | 594788 | 255351 | -339437 | -57,07 |

Дані таблиці 2.8 дають уявлення про зміни пасивів за бухгалтерським балансом. В огляду на прирости пасивів можна стверджувати, що кризовий стан на підприємстві не скінчився, хоча приріст власного капіталі дає підстави для тверджень щодо підвищення благополуччя власників компанії. Скорочення загального обсягу зобов’язань також позитивний результат, адже призводить до підвищення незалежності компанії стосовно постачальників фінансових коштів, проте гальмує розкриття її наявного потенціалу.

Оцінка фінансової стійкості підприємства є найважливішою характеристикою його діяльності та фінансово-економічного благополуччя, що дозволяє оцінити результат його поточного, інвестиційного та фінансового розвитку, містить всю необхідну інформацію для інвестора, а також відображає здатність підприємства відповідати за своїми боргами та зобов'язаннями та встановлювати розміри джерел подальшого розвитку. Показники платіжоздатності відображають можливість підприємства погасити короткострокову заборгованість своїми засобами, що легко реалізуються. До таких показників відносяться коефіцієнти поточної ліквідності та автономії. Тому доцільно в процесі аналізу звернути увагу на динаміку цих показників (таблиця 2.9).

Таблиця 2.8. Показники стійкості та платоспроможності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» у 2019-2020 рр. (частка одиниці)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2020 | 2021 | Абсолютний приріст, +,- | Відносний приріст, % |
| Фінансова автономія | -0,09 | -0,13 | -0,04 | 51,87 |
| Поточна ліквідність | 0,51 | 0,77 | 0,26 | 52,37 |

Як видно з таблиці 2.8, на кінець 2021р. підприємство не має неспроможності самостійно забезпечувати свої активи. Крім того, простежується зниження фінансової незалежності підприємства з огляду на тенденцію коефіцієнта фінансової автономії.

Коефіцієнт поточної ліквідності не досягає свого нормативного значення (1,5), що дає підстави для твердження про вірогідність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

За результатами аналізу фінансово-економічного стану підприємства, можна дійти таких узагальнених висновків:

- діяльність підприємства у порівнянні з попереднім періодом покращилася, що відбулося у зв’язку з реалізацією антикризовою програми;

- слід звернути увагу на нерентабельне використання основних засобів та їх зношуваність;

- виявлено факт вкладання грошових коштів у розвиток підприємства, у виробничий процес, факт зростання обсягів запозичених коштів (в якості кредитів) та зростаючі суми відданого боргу;

- снують проблеми з виплатою заробітної плати працівників, але не відкидається припущення, що працівники могли отримувати заробітну плату у конвертах;

- нагальна проблема у підприємства є з поточною ліквідністю і фінансовою автономією, що може негативно відбитися у перспективі;

- обсяг чистого прибутку компанії відображає позитивне зростання, що може вказувати на продуману бізнес-модель.

**2.3. Факторний аналіз середовища підприємства**

Всі компанії повинні визначати зовнішні фактори їх середовища бізнесу, які надають або можуть вплинути на їх діяльність. На фактори макросередовища компанія не може впливати, не може їх контролювати, але наслідки настання цих факторів вона повинна розуміти і враховувати в розробці своєї стратегії.

Найбільш поширеним інструментом для визначення факторів макросередовища, які можуть вплинути на вашу компанію, є PESTLE аналіз. Він допомагає виявити і оцінити фактори зовнішнього середовища по 6-ти категоріям: P (Political) Політичні, E (Economical) Економічні, S (Social-Culture) Соціально-культурні, T (Technological) Технологічні. Кожній категорії факторів відповідає буква в абревіатурі назви методу.

Основна мета інструменту PEST-аналізу: визначити фактори, які задовольняють двом критеріям: а) вони знаходяться за межами управління компанії; б) вони мають певний рівень впливу на компанію [2].

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів та ін. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології [4]. Політичний фактор вивчається, для того, щоб мати розуміння про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про кошти, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності [6].

 Результати проведення PEST – аналізу наведено у додатку А таблиця  А1.

Таблиця 2.9. Зведена таблиця PEST – аналізу

|  |  |
| --- | --- |
| Політичні | Економічні |
| Фактор | Значущість | Фактор | Значущість |
| Ф1.Бюрократизація та рівень корупції | 0,53 | Ф1. Рівень інфляції | 0,56 |
| Ф4.Податкове законодавство | 0,32 | Ф3.Розмір та умови оплати праці | 0,50 |
| Ф2.Державний вплив на розвиток ринку медичних послуг  | 0,29 | Ф2. Курси основних валют | 0,47 |
| Ф3.Лобіювання інтересів окремих політичних груп | 0,25 |  |  |
| Соціальні |  | Технологічні |  |
| Ф1. Соціальні гарантії | 0,25 | Ф2.Впровадження технологічних інновацій | 0,38 |
| Ф2.Соціальне забезпечення бідних верств населення | 0,15 | Ф1. Рівень автоматизації бізнес-процесу | 0,11 |
| Ф3.Державне соціальне страхування | 0,04 | Ф3.Інтенсифікація виробництва | 0,05 |

Одержані результати після проведення PEST – аналізу зведені у таблиці 2.8.

Аналізуючи дані таблиці, можна дійти висновку, що найбільш впливовим фактором серед політичних чинників є бюрократизація та рівень корупції (вага 0,53). Рівень інфляції як найбільш вагомий чинник визначений у впливі економічних факторів (0,56). Соціальні фактори визначаються ступенем впливу соціальних гарантій (0,25). Серед групи технологічних факторів вплив впровадження інноваційних технологій є найбільш вагомим (0,38).

На основі проведеного PEST–аналізу були зроблені висновки, які відображено у заключній формі (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10. Матриця висновків PEST – аналізу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Політичні | Зміна в галузі | Зміна на підприємстві | Дії |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ф1. Бюрократизація та рівень корупції | Зміна документообігу у ході оформлення різних дозвільних документів. Підвищення податкового тиску. | Збільшення часу на оформлення документації.Зниження доходів | Бути вчасно поінформованим щодо змін з метою запобігання штрафних санкцій та невиправданих вимог  |
| Ф4. Податкове законодавство |
| Ф2. Державний вплив на розвиток ринку медичних послуг |
| Ф3. Лобіювання інтересів окремих політичних груп |
| Економічні |  |  |  |
| Ф1. Рівень інфляції | Зниження купівельної спроможності  | Збільшення цін на продукцію | Створення матеріальних резервів |
| Ф3. Розмір та умови оплати праці |
| 2. Курси основних валют |  |  |  |
| Соціальні |  |  |  |
| Ф1. Соціальні гарантії  | Підвищення мінімальної заробітної плати, підвищення ставок ЄСВ |  Зниження доходу та підвищення ФОП | Створити умови для підвищення продуктивності праці |
| Ф2.Соціальне забезпечення бідних верств населення |
| Ф3.Державне соціальне страхування |
| Ф2. Впровадження технологічних інновацій | Підвищення середньогалузевої продуктивності праці  | Зниження рентабельності  | Створити фонд розвитку виробництва  |
|  Ф1.Рівень автоматизації бізнес-процесу |
|  Ф3.Інтенсифікація виробництва |

Проведений PEST–аналіз дозволяє не тільки адекватно реагувати на зміни у макросередовищі, але й здійснювати контроль за зміною факторів, що впливають безпосередньо на розвиток діяльності центра. Це надасть можливість завчасно розробляти певні програми. При тому, що підготовка деяких програм може зайняти досить тривалий час, але персонал і власник будуть готові до змін. А це означає більш швидку реакцію і велику гнучкість, ніж у конкурентів. Як результат це може стати досить вагомим чинником (особливо за чи кризи) для підвищення конкурентоспроможності за рахунок простого використання інструменту стратегічного аналізу.

Надалі проведемо SWOT-аналіз та відобразимо результати у вигляді матриці, яка побудована відповідно до методології SWOT-аналізу [32] (табл. 2.11).

Як видно з інформації, наведеної у таблиці табл. 2.11, ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» має досить потужний потенціал для подальшого розвитку, який відбивають його сильні сторони, а саме:

- стала репутація; вигідне розташування;

- диверсифікація виробництва;

- стійкий імідж на ринку;

- сильні конкурентні позиції.

Подальший розвиток сильних сторін підприємства можна здійснювати з огляду на його можливості, а саме через:

- вихід на нові локальні ринки,

- залучення додаткових інвесторів для забезпечення впровадження інноваційних технологій у бізнес-процес;

- оновлення основних фондів.

Для зменшення ризиків, викликаних загрозами, які пов’язані, перш за все, з нестабільністю економічної ситуації у державі як наслідку повномасштабного вторгнення, необхідно постійно відстежувати зміни і намагатися адаптуватися до них, відповідно до своїх можливостей і сильних сторін. Слідкувати за змінами ринкової кон’юнктури і швидко реагувати на них.

Таблиця 2.11. SWOT-аналіз ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Зовнішнє середовище | Можливості | Загрози |
| Внутрішнє середовище | 1. Вихід на нові локальні ринки 2. Залучення додаткових інвестиційних ресурсів для фінансування інноваційних технологій у бізнес-процес3. Оновлення основних фондів для підвищення продуктивності праці4. Участь в регіональних проєктах5. Впровадження інноваційних технологій | 1. Зростаюча конкуренція на ринку2. Кон’юнктура ринку3. Наслідки повномасштабного вторгнення4. Поява нових сильних конкурентів5. Економічна криза в державі і зниження попиту на продукцію та послуги. |
| Сильні сторони | ССМ | ССЗ |
| 1. Стала репутація2. Вигідний вибір регіону для діяльності3. Диверсифікація діяльності4. Клієнтська база5. Сильні конкурентні позиції | 1. Розвиток популярності компанії та вихід на нові ринки2. Використання досвіду для залучення фінансових інвестицій | 1. Використання маркетингу для розвитку популярності та посилення конкурентних позицій конкурентоспроможності2. Технологічний розвиток з огляду на заміну старого устаткування3. Використання розташування для залучення нових споживачів |
| Слабкі сторони | СлСМ | СлСЗ |
| 1. Недостатність інвестиційного капіталу2. Неналагоджена комунікація з персоналом3. Застаріла матеріальна база4. Фінансування діяльності за позикові ресурси 5. Недосконалий маркетинг | 1. Залучення нових інвесторів для отримання фінансування2. Освоєння нових локальних ринків3. Налагодження комунікацій з споживачами | 1. Залучення додаткових інвестиційних ресурсів;2. Розширення ринку за допомогою нових послуг та продуктів3. Оновлення матеріальної бази |

 Слабкі сторони підприємства в основному локалізуються на питаннях:

- недостатність інвестиційного капіталу;

- застарілість обладнання та значна його зношуваність;

- волотильність фінансового ринку.

Для розробки плану подальший дій у визначеній ситуації з метою вдосконалення бізнес-процесів доцільно оцінити виявлені фактори у бізнес-планування досліджуваного підприємства, необхідно оцінити у SWOT-аналізі через використання методики оцінювання на основі експертного аналізу (додаток Б).

Результати проведеного аналізу відображено на рис. 2.6.

Рис. 2.6. Результати оцінювання факторів за SWOT-аналізом з огляду на сильні сторони ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

Проведений аналіз факторів за методологією SWOT-аналізу дозволив виявити, що найбільш впливовим фактором у розділі «Сильні сторони», що впливає на діяльність аналізованого підприємства є наявність клієнтської бази, тобто при бізнес- плануванні необхідно звернути увагу на розвиток цього фактору як найбільш конструктивного для здійснення господарської діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп». Тому доцільно розширяти свою клієнтську базу та запроваджувати різні методи стимулювання споживачів з огляду на те, що за Парето законом 20% споживачів приносять 80% прибутку.

Сильні конкурентні позиції – чинник наступний за вагомістю. Отже, підприємство має розвивати свій потенціал, прагнути до стабільності.

За фактором – вигідний регіон діяльності оцінка має третю позицію, а відтак підприємство має максимально використовувати свій вплив у цьому регіоні і посилювати свій конкурентний потенціал.

Стала репутація на ринку за рейтингом оцінок посідає четверте місце. Проте репутацію потрібно підтримувати, щоб досягати і сталих конкурентних позицій, і постійних клієнтів.

П’яте місце належить фактору диверсифікація діяльності. Цей фактор має потужний вплив на розвиток підприємства, адже формує довіру і постачальників, і клієнтів, і партнерів.

Оцінки у групі факторів слабкі сторони відображено на рис. 2.7.

Рис. 2.7. Результати оцінювання факторів за SWOT-аналізом з огляду на слабкі сторони ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

З рис. 2.7 видно, що найбільш вагомим деструктивним фактором є слабкий маркетинг. Важливість розвитку сучасного маркетингу на підприємстві визначається необхідністю утримувати старих та залучати нових клієнтів. Потрібно, щоб клієнти довіряли компанії.

Другий деструктивний чинник – це фінансування діяльності за позикові кошти. Як показав попередній аналіз, підприємство поліпшило свій стан у 2021 р. проте вплив позикового фінансування є досить вагомим, адже обмежує розвиток підприємства, знижуючи його платоспроможність.

Третій деструктивний чинник – Неналагоджена система комунікації в середні підприємства. Негативність цього фактору полягає у тому, що персонал не має мотивації, щоб працювати з повною від дачею.

Четвертий деструктивний чинник – недостатність інвестиційного капіталу. Важливість достатнього обсягу фінансових ресурсів для виконання виробничої програми і подальшого розвитку підприємства не потребує доказів.

П’ятий деструктивний чинник – застаріла матеріальна база. Отже, питання полягає в необхідності її оновлення, результатом чого може стати і підвищення продуктивності праці, і підвищення якості товарів та послуг.

Оцінки у групі факторів «можливості» відображено на рис. 2.8.

Рис. 2.8. Результати оцінювання факторів за SWOT-аналізом з огляду на можливості ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

Досліджуючи групу факторів SWOT-аналізу за категорією «Можливості» варто звернути увагу, що підприємство має звернути увагу на залучення додаткових інвестиційних ресурсів. Це можливо зробити або через залучення нових інвесторів, або шляхом поповнення статутного капіталу за рахунок існуючих. Проте інвестори мають бути переконані, що отримають прибиток на вкладені ресурси, а відтак підприємство має звернути увагу на свої слабкі сторони і розробити заходи щодо їх подолання.

Не менш важливим є впровадження зберігаючих енерготехнології, які дозволять зменшити витрати на утримання складських приміщень.

Інноваційний технології – рушійна сила підприємництва. Вони дозволяють не тільки змінити виробничий процес у сторону якості та продуктивності, але й стати поштовхом для переходу підприємства на нові «рейки».

Участь в регіональних програмах щодо підтримки вітчизняного виробника таж, дозволить збільшити фінансовий потенціал підприємства, адже держава є надійним партнером. Взаємодія підприємства і обласної адміністрації може принести синергетичний ефект і вплинути позитивно як на розвиток підприємства, так і на потенційних споживачів.

Оцінки за факторами загрози відображено на рис. 2.9.

Рис. 2.9. Результати оцінювання факторів за SWOT-аналізом з огляду на загрози ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

Аналізуючи рисунок 2.9, варто звернути увагу, що найбільшою загрозою для ведення бізнесу підприємством ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» є повномасштабне вторгнення на територію України російського агресора. Саме цей фактор дав найвищу оцінку у розрахунках.

Попередній фактор визначає економічні умови розвитку держави, а відтак і підвищує ризики діяльності підприємства.

Три інших факторів – кон’юнктура ринку, висока конкуренція, поява нових конкурентів є достатньо взаємопов’язаними між собою, адже виявляються саме на у ринковому середовищі. При цьому за рангами вони вливають у такій послідовності: поява нових конкурентів, кон’юнктура ринку, сильна конкуренція.

Для виявлення ступеню впливу кожної групи факторів на розвиток досліджуваного підприємства доцільно провести узагальнений аналіз за групами чинників SWOT-аналізу (рис. 2.10).

Рис. 2.10. Бальні оцінки за групою факторів матриці SWOT-аналізу

ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

Як видно з рис. 2.10, бальна оцінка сильних сторін є найвищою, що е позитивним, але загрози також досить високі, що спричинено впливом воєнного стану на функціонування підприємства і ринку. Проте підприємство за своїми можливостями переважаю слабкі сторони.

Проведений аналіз діяльності ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» показав, що підприємство має певний економічний потенціал, для поступального подальшого розвитку. Вона поступово виходить з кризового стану і має досить реальні можливості не тільки покращити своє положення, але і посили позиції на ринку.

**РОЗДІЛ 3**

**НАПРЯМКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ У ГОСПОДАРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛК ЮКРЕЙН ГРУП»)**

**3.1.** **Обґрунтування доцільності розробки бізнес-плану щодо оновлення парку обладнання та машин**

В ході дослідження встановлено, що на підприємстві бізнес-планування за аналізований період не здійснювалося. Проте для виходу з кризового стану необхідно здійснити низку дій саме у цьому напрямку.

Тому вважається за доцільне внести пропозицію щодо розробити бізнес-плану, який дозволить підприємству подолати негативні наслідки пандемії і поступально розвиватися далі. Для цього є сенс сформувати бізнес ідею щодо реалізації проєкту з огляду на досягнення позитивних змін у використанні сільськогосподарського обладнання та машин.

У підтвердження висунутої пропозиції варто звернути увагу, що підприємство має великий парк сільськогосподарського обладнання та машин. Суть пропозиції 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 інвестиційні ресурси (засобами отримання кредиту), пропонується придбання комбайнів нового покоління з більшою потужністю та працевіддачею, які знаходяться на гарантійному обслуговуванні у завода-виробника.

З огляду на наявних конкурентів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» можна дійти висновку, що ринок сільгосптехніки недостатньо є розвиненим у західному регіоні. Це дає підстави для твердження про можливість продажів старого обладнання у стислі терміни. Доступність ціни дозволить розширити кількість споживачів через залучення невеликих фермерських господарств.

Безперечно у цьому сенсі доцільним є розробити дієву маркетингову програму та здійснити витрати на рекламну компанію. Додатковими витратами мають стати витрати на ремонт техніки.

Найбільш доцільним з точки зору фінансування цього проєкту є залучення кредитних ресурсів. Тому бізнес план потрібен для того, щоб обґрунтувати обсяги кредитування.

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.

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

Новий парк комбайнів має бути поставлений з Німеччини. Постачальник - MacInter (Німеччина)

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» для реалізації пропонованого проєкту необхідні фінансові ресурси. Розрахунок інвестиційних ресурсів наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Об’єкти і напрямки інвестицій

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Напрямки інвестування | Інвестиції  | Джерела фінансування | Структура інвестицій |
| 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  |
| За питомою вагою | 2,02  | 89,90  | 8,08  | 100,00  |
| Із загальної суми інвестицій: основні фонди – 5 511 000 грн. (89%) |

Продаж використаних сільськогосподарських машин є поширеною практикою на локальних ринках України, адже це додаткова можливість для невеликих фермерських господарств та малих підприємств щодо придбання необхідної для господарства техніки за доступні ресурси.

Виявлено, що вартість бувшої у використанні техніки швидко зменшується. За таких причин є попит на неї, який визначається 30% на рік, а щорічний обсяг продажу сягає понад 30000000 грн. Відповідно зростає ринок необхідних запасних частин, які також можуть бути представлені на ринку підприємством.

За планом передбачається, що техніка буде здаватися в оренду за потребою споживача:

- за потужністю (без обмежень);

- за терміном оренди (без обмежень);

- за видом технологічної операції (підготовка для засіву, збір урожаю та ін.);

- за іншими параметрами.

Парк нового обладнання є на даний момент самим прогресивним у світі в своїй галузі та на регіональному ринку.

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

Економічний ефект бізнесу можна визначити за такими позиціями

1) ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» забезпечення локального ринку необхідною технікою для задоволення потреб малого бізнесу сільськогосподарської галузі;

2) значна економія транспортних витрат у порівнянні з іншими підприємствами, залученими до даної сфери діяльності;

3) застосування прогресивної техніки скорочує витрати на обслуговування та ремонт, та підвищує продуктивність використання техніки і підвищує продуктивність діяльності.

З метою уніфікації вартісних характеристик всієї продукції ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп», пропонується за базовий показник обсягу виробництва взяти термін умовна одиниця продукції, а саме вартість одного дня експлуатації на одну одиницю нового парку машин. Приймається за основу середня значення у розмірі 1100 грн./день.

Маркетингові дослідження ринку вживаних сільськогосподарських машин дозволили з’ясувати, що є досить вагомий попит на таку техніку. Темпи зростання такої продукції відображають значний позитивний ріст. За статистикою поточного року ринок вживаної техніки зріс на 20-35%. Таку тенденцію забезпечують насамперед швидкі темпи розвитку фермерських господарств.

З огляду на діяльність ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп», передбачуваний обсяг продажів машин у перспективі має скласти порядку 6,5 млн.грн. на рік. Частка ринку, яка належить аналізовану підприємству має скласти 37,9%.

За попередніми оцінками, у 2024 р. обсяг попиту на таку продукцію має складати не менш, ніж 8-9 млн.грн.

З огляду на кон’юнктуру місцевого ринку та наявності близько 10 великих конкурентів споживацькі переваги мають бути на продукцію, що має нижчу ціну і відповідну якість.

Дослідження конкурентів підприємства є необхідним для визначення його позиції на ринку і можливостей загроз з боку компаній, що ведуть подібний бізнес.

Характеристика основних конкурентів на ринку сільськогосподарської техніки наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Характеристика основних конкурентів ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва підприємства | Рік заснування | Регіон діяльності | Збалансованість відпускних цін | Якість продукції | Наявність додаткових послуг |
| 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, дос-тавка товарів у межах регіону діяльності  |
| ЗАТ «Укрпрод-захід»  | 1989  | Західні регіони  | Низькі ціни на продукцію першої лінійки споживання та місцевого виробництва, високі ціни на завезені продукти  | Середня  | Відстрочка платежу  |
| ТзОВ «Продресурс»  | 1995  | Центральна Україна  | Високі ціни на продукцію першої лінійки споживання та місцевого виробництва, високі ціни на завезені продукти  | Середня  | Попереднє замовлення  |
|

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 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  |

 | 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 | Центральні регіони | Помірковані ціни на продукцію першої лінійки споживання та місцевого виробництва, середні ціни на завезені продукти  | Висока  | Відстрочка платежу, попереднє замовлення  |

З табл. 3.2, можна зробить висновок, що конкуренти ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» є достатньо конкурентоспроможним, адже давно знаходяться на ринку. Має добрий імідж і серйозні переваги. Всі конкуренти в основному знаходяться на ринках східного, центрального і західного регіонів. Діяльність підприємство, що досліджується, спрямовано на діяльність у західному регіоні України.

Продукція ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» на місцевому ринку є затребуваною, адже відповідає стандартам якості. Ціна є доступною і невисокою у зв’язку з економією витрат на транспортування. Тому ціни можуть біти нижчими від середніх на 15-18%. Тому в основі маркетингової стратегі лежить цінова політика. При високій пропозиції така стратегія може принести підприємству високі прибутки.

 Для того, щоб конкурувати з мінімальною ціною 1400,6 грн./день, ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» необхідно встановити мінімально можливу відпускну ціну не більш 950 грн./день. Тоді середня відпускна ціна умовної продукції складе 1100,0 грн./день, що суттєво нижче прийнятої практики. Дана ціна дозволить підприємству працювати з рентабельністю не менш 50%.

Одним з основних способів просування товару на ринок є реклама. Можна запропонувати для ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп» використовувати такі канали просування:

- чотири рекламні розтяжки на центральних автомобільних ринках західного регіону впродовж 6 місяців. Вартість розміщення однієї рекламної розтяжки складає $ 267 (за курсом на момент написання бізнес-плану 37 грн. за 1 $). Тобто рекламні витрати складуть 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 необхідно спрямувати діяльність на впізнавоність фірми. Тому має біти маркетингова діяльність спрямована на поширення інформації в соціальних мережах і у засобах масової інформації.

**3.2. Оцінка ефективності бізнес-плану**

Обґрунтування бізнес-плану доцільно розпочати з формування календарного графіку (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2. Календарний графік реалізації бізнес-плану

|  |  |
| --- | --- |
| Процеси | 2024 рік |
| Лютий | Березень | Квітень | Травень | Червень | Липень | Серпень | Вересень | Жовтень | Листопад |
| Підготовка техніки до продажу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Постачання та монтаж нового парку  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Навчання персоналу  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Взяття кредиту |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Перша черга введення експлуатацію (50% потужності) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Друга черга введення в експлуатацію (50% потужності) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|

|  |  |
| --- | --- |
| Забезпечення 60% продажу |   |

 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Забезпечення 70% продажу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Забезпечення 80% продажу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Забезпечення 90% продажу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Забезпечення 100% продажу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Розрахункова продуктивність відділу оренди після виходу виробництва на повну потужність:

за зміну 40\*110=4400,0 грн.;

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

за рік: 46464000 грн.

Обсяг продажу за місяцями відображено на рисунку 3.1.

Рис.3.1. Прогнозований обсяг продажу за місяцями у 2024 році

На рис.3.1 відображені прогнозні розрахунку обсягу продажів відповідно до введених потужностей (див табл.3.2). Разом за прогнозний період обсяг продажів складає 24407441 грн. нарощування потужностей здійснюється з червня 2024 року.

Роздрібна відпускна ціна умовної одиниці продукції – 1100 грн./день;

Обсяг випуску продукції за місяць – 880 маш/дн у міс.

Обсяг обороту підприємства у вартісному вираженні:

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

- рік: 11616000 грн./рік.

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

Витрати за місяць складають: 54\*4200=2268000,0 грн.

З огляду на те, що машини на продаж мають визначену кількість, відповідно витрати на рік мають такий самий обсяг, що і у місяць – 226800,0 грн.

У ході визначення витрат на оплату праці до розрахунку бралися середньо-місячні мінімальні оклади (таблиця 3.3)

Таблиця 3.3 Прогноз заробітної плати на місяць

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | 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 | Робочий персонал | 93  | 17500  | 1627500  |
| 7 | Разом | 173 | -  | 3460500  |

Відрахування від ФОП на місяць 1498258,08 грн. Розрахунки інших витрат наводяться у додатку В.

На основі проведених розрахунків розрахуємо суму прибутку проєкту (таблиця 3.4)

Таблиця 3.4. Прогноз чистого прибутку

|  |  |
| --- | --- |
| Показники | На місяць |
|  |  |
| Виручка від реалізації послуг  | 4 872 000,0  |
| ПДВ  | 658 280,4  |
| Внутрішньовиробничі витрати  | 635 280,0  |
| Податки та відрахування  | 1 563 259,1  |
| Валовий прибуток  | 1 015 180,5  |
| Податок на прибуток  | 182732,49 |
| Чистий прибуток | 832 448,00 |
| Чистий прибуток на рік | 9989376,0 |

Рентабельність вкладеного капіталу на рік складає 29%.Це означає, що на 1 грн. вкладених кошів підприємство отримає 29 грн. віддачі 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.

**ВИСНОВКИ**

Проведене дослідження дозволило дійти таких висновків:

1. З’ясовано економічну сутність, яка розкривається через процес впровадження нових ідей у наявні виробничі, управлінські та збутові процеси бізнесу. Результатом бізнес-планування є бізнес-план, який можна розглядати як особливий документ, в якому описуються всі основні аспекти підприємницької діяльності, аналізуються основні проблеми, з якими може зіткнутися підприємець, і визначаються основні способи вирішення цих проблем.
2. Доведено, що бізнес-план є структурованим документом, але структура його змінюється відповідно до цілей, завдань, типів підприємств, стандартів складання подібних документів. Проте серед основних компонентів структури бізнес-плану можна виділити такі: резюме, опис підприємства, опис продукції, аналіз стану справ у галузі, аналіз ринку та маркетингова стратегія, організаційний план, виробничий план, фінансовий план, можливі ризики, додатки.
3. Визначено, що в процесі оцінки ефективності бізнес-плану розглядають такі показники, як: комерційна ефективність, яка враховує фінансові наслідки реалізації проєкту; бюджетна ефективність, що відображає наслідки реалізації проєкту з огляду на державний, регіональний та місцевий бюджети; показники економічної ефективності, що відображають витрати та результати за проєктом та враховують як інтереси його учасників, так і інтереси країни, регіону чи міста.
4. З метою розв’язання прагматичних проблем щодо розвитку бізнес-планування об’єктом аналізу узято Товариство з обмеженою відповідальністю. Скорочена назва ТОВ «МХП-ЛК ЮКРЕЙН ГРУП». З’ясовано, що обрана компанія здійснює діяльність у галузі сільського господарства. Організаційна структура управління підприємством носить «традиційний» характер та визначальні її риси можна визначити наступним: є децентралізованою та ієрархічною за побудовою; чітко виражається спеціалізація діяльності підприємства; контроль має два напрями: адміністративний і децентралізований. Організаційна структура команія відноситься до типу функціонально-лінійного управління.
5. За результатами аналізу фінансово-економічного стану підприємства встановлено, що: діяльність підприємства у порівнянні з попереднім періодом покращилася, що відбулося у зв’язку з реалізацією антикризовою програми. Проте слід звернути увагу на нерентабельне використання основних засобів та їх зношуваність. Виявлено факт вкладання грошових коштів у розвиток підприємства, у виробничий процес, факт зростання обсягів запозичених коштів (в якості кредитів) та зростаючі суми відданого боргу. З’ясовано, що існує нагальна проблема з поточною ліквідністю і фінансовою автономією, що може негативно відбитися у перспективі. Обсяг чистого прибутку компанії відображає позитивне зростання, що може вказувати на продуману бізнес-модель.
6. Дослідження бізнес середовища функціонування аналізованого підприємства дозволило виявити ключові фактори, що впливають на його діяльність. Зокрема, серед деструктивних факторів, що здійснюють суттєвий вплив на розвиток досліджуваного підприємства є повномасштабне вторгнення та нарощення економічної кризи в Україні. Серед ринкових факторів варто відмітити такі загрози, як поява нових сильних конкурентів, загострення конкуренції та кон’юнктура ринку. До ключових слабких сторін підприємства слід віднести зношуваність основних фондів, залежність від позикових ресурсів, недосконалий маркетинг. Проте підприємство має досить хороші можливості покращити свою діяльність. Зокрема мова йде про стійке положення на локальному ринку (західний регіон), сформований імідж, напрацьовану клієнтську базу.
7. В ході дослідження встановлено, що на підприємстві бізнес-планування за аналізований період не здійснювалося. Проте для виходу з кризового стану необхідно здійснити низку дій саме у цьому напрямку. Сформувано бізнес ідею щодо реалізації проєкту з огляду на досягнення позитивних змін у використанні сільськогосподарського обладнання та машин. Суть пропозиції 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 інвестиційні ресурси (засобами отримання кредиту), пропонується придбання комбайнів нового покоління з більшою потужністю та працевіддачою, які знаходяться на гарантійному обслуговуванні у завода-виробника.
8. Проведено розрахунки для реалізації запропонованої бізнес-ідеї за основними позиціями бізнес-плану. Визначено, основні показники, що характеризують доцільність реалізації бізнес плану. Визначено рентабельність його реалізації, яка доводить, що на 1 гривну вкладених коштів у цей проєкт прогнозована віддача складе 29 грн.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми : навч. метод. посібник. К.: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
2. Барроу К. Барроу П. Браун. Р. Бізнес-план : практ. посіб. К. : Знання, 2001. 285 с.
3. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев’янко. К.: КНЕУ, 2002. 379 с.
4. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, К. : КНЕУ, 2019. 264 с.
5. Васильців Т. Г. Качмарик Я. Д. Блонська В. І. Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навч. посібник. Львів: 2013. 173 с. URL: <http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Biznesplanuvannja.pdf> (дата звернення 12.05.2023).
6. Великих К.О. Бізнес-план як інструмент ефективного планування. *Комунальне господарство міста*. 2018. Вип. 143. С. 34-37.
7. Верланов Ю. Ю.. Верланов. О.Ю. Бізнес-планування: теорія та практика : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014, 244 с.
8. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємством. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту.* 2014. №3. С. 54–60.
9. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методичні аспекти реалізації. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (дата звернення 05.05.2023)
10. Гнип Д. В., Хринюк О.С. Бізнес-планування як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства*. Сучасні проблеми економіки і підприємництво.* 2019. Вип. 24. С. 135-144.
11. Господарський кодекс України. Закон України від 16.01.2003 №436-IV, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>(дата звернення 14.05.2023).
12. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2014. № 1. URL: http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf (дата звернення: 15.04.2023).
13. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 40. С. 38–46.
14. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.
15. Іванов В.В. Сидоренко-Мельник І.М., Фастовець А.А та ін. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку : Монографія / за ред. А.А. Фастовець. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2008. 157 с.
16. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12\_ukr/45.pdf
17. Ковалев С., Ковалев В. Современные методологии описания бизнес-процессов: просто о сложном. *Консультант директора.* 2004. № 12. С.21-27.
18. Коваленко Н.О. Технологічні особливості побудови бізнес-плану фінансової санації авіаційного підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 10. С. 42-45.
19. Коваленко Н.О. Бізнес-план як інтегративна система показників антикризового управління авіаційним підприємством. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. №4. С. 84–86.
20. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування: навч. посібн. – 2-е вид., доп. та перер. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2008. 241 с.
21. Конференція АПКИНФОРМ : веб-сайт. URL: <https://www.apkinform.com/ru/exclusive/topic/1109928> (дата звернення 18.05.2023).
22. Лаврук В.В. Методічні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії. *Стратегія інноваційного розвитку економіки*. 2012. №3. С.15-20.
23. Кузьмін О.Є. Економіка та менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. О.Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2007. 828 с.
24. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка.* 2013. № 1.
С. 102-105
25. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів. Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 року № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0018745-10 (дата звернення: 02.04.2022).
26. Мотивація дистриб’ютора : веб-сайт. URL: <http://bizkiev.com/content/view/36/205/> (дата звернення 18.04.2023).
27. Нестеренко Р.А. Бізнес-планування на підприємстві: проблеми та сутнісні характеристики : *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології :* матеріали ХХІІІ Всеукраїнської студентської наук-практ. конф. за міжнародною участю, 28квітня 2022 р. Одеса : ІПСУ Державного університету «Одеська політехніка», 2022. С58-59.
28. Офіційний сайт Держреєстр підприємств. URL: <https://www.ukraine.com.ua/go.php?r=https%3A%2F%2Fbank.gov.ua%2Fen%2Fnews%2Fall%2Fnatsionalniy-bank-vidkriv-spetsrahunok-dlya-zboru-koshtiv-na-potrebi-armiyi>
29. Офіційний сайт. Звітність українських підприємств. <https://zvitnist.com/34978102_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_MHPLK_UKREYN#analysis> (дата звернення: 12.05.2023).
30. Сайт сайт LeadScaner. URL: <https://leadscanner.com.ua/company/34978102> (дата звернення: 02.05.2023).
31. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Персонал*. 2006. № 10. С. 66-74.
32. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT- аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. URL: http://vlp.com. ua/files/13\_27.pdf (дата звернення 17.05.2022).
33. Підприємництво: Навч. посіб. / За ред. В.А. Підсолонко. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 616 с.
34. Планування і контроль на підприємстві: Навч. посіб. / За ред. М.О. Данилюка. – Львів: Магнолія-2006, 2009. – 531 с.
35. Подольська В. О., Яріш В.О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2007. 488 с.
36. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
37. Свириденко С.В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Стратегія інноваційного розвитку економіки*. 2012. №5. С.17-25.
38. Свириденко С.В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища. Стратегія інноваційного розвитку економіки. 2012. № 5. С. 17-25.24
39. Структура бізнес-плану за стандартом UNIDO. URL: <https://www.teo.ru/unido.htm> (дата звернення 11.05.2022).
40. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник. Київ. : Каравела, 2006. 280 с.
41. Тарасюк  Г. М., Шваб, Л. І. Планування діяльності підприємства: монографія. Київ: Каравела, 2005. 312 с.
42. Телетов О. С. Бізнес-планування: навч. посібн. з дисципліни "Бізнес-план" для студентів . Суми: СумДУ, 2008. 213с.
43. Умови поставки СРТ : веб-сайт. URL: <http://anvay.ru/incoterms-cpt> (дата звернення 14.05.2022).
44. Фінансовий план як елемент бізнес-плану. Структура фінансового плану. URL: http://referat-ok.com.ua/work/finansovij-plan-jak-element-biznes-pla/ (дата звернення 21.04.2022). (дата звернення 14.05.2022).
45. Черевко О.Л., Іванісова А.В., Гарькава Т.Л. Процедура бізнес-планування та її вплив на розвиток малого бізнесу. С. 154–158. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/92734 (дата звернення: 25.04.2023).
46. Чорний Ю.А. Сутність та роль бізнес-планування в управлінні підприємством: *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології :* матеріали ХХІІІ Всеукраїнської студентської наук-практ. конф. за міжнародною участю, 27 квітня 2023 р. Одеса : ІПСУ Державного університету «Одеська політехніка», 2023.
47. Шиян Д. В., Строченко П. І. Фінансовий аналіз : Навч. посібн. – К. : Видавництво А.С.К., 2003. – 240 с.
48. Shay J. P. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multiperspective Conceptual Framework [Electronic resource] / Jeffrey P. Shay, Frank T. Rothaermel. – Access mode: http://scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/ 99LRP.pdf.
49. Vasyltsiv T. G., Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises. Scientific Bulletin of Polissia. 2018.
№ 2 (14), P. 8-15.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

Таблиця А1. PEST – аналіз

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |
| Опис фактору | Вплив фактору | Вага впливу фактору | Оцінка можливості зміни фактору | Середня оцінка | Оцінка с поправкою на вагу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| *Політичні фактори* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ф1. Бюрократизація та рівень корупції | 3 | 0,12 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,4 | 0,53 |
| Ф2.Державне регулювання галузі медицини | 2 | 0,08 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4,2 | 0,34 |
| Ф3.Лобіювання інтересів окремих політичних груп | 2 | 0,08 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3,4 | 0,27 |
| Ф4. Податкове Законодавство | 2 | 0,08 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4,4 | 0,35 |
| *Економічні фактори* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ф1. Рівень інфляції | 3 | 0,12 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,8 | 0,58 |
| Ф2. Курси основних валют | 2 | 0,08 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,6 | 0,37 |
| Ф3. Розмір та умови оплати праці | 3 | 0,12 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4,0 | 0,48 |
| Соціальні фактори |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ф1.Соціальні гарантії  | 2 | 0,08 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2,8 | 0,22 |
| Ф2. Соціальне забезпечення бідних верств населення | 1 | 0,04 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1,2 | 0,05 |
| Ф3.Державне соціальне страхування | 1 | 0,04 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1,2 | 0,05 |
| *Технологічні фактори* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ф1.Рівень автоматизації бізнес-процесу | 1 | 0,04 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4 | 0,10 |
| Ф2. Впровадження технологічних інновацій | 2 | 0,08 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,6 | 0,37 |
| Ф3. Інтенсифікація виробництва | 1 | 0,04 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1,6 | 0,06 |
| Підсумок | 25 | 1 |  |  |  |  |  | 43,6 |  |

**Додаток Б**

Таблиця Б1. Розрахунки оцінок SWOT-аналізу ТзОВ «ЛК Юкрейн Груп»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|   | ri (ранг) | Wi=r i  | Ai  | Pi |
| **Сильні сторони** |   |   |   |   |
| 1.1. Стала репутація на ринку | 2 | 0,133 | 5 | 0,667 |
| 1.2. Вигілний регіон діяльност | 3 | 0,2000 | 5 | 1,000 |
| 1.3. Диверсифікація діяльності | 1 | 0,0667 | 3 | 0,200 |
| 1.4. Клієнтська база | 5 | 0,333 | 5 | 1,667 |
| 1.5. сильні конкурентні позиції | 4 | 0,2667 | 5 | 1,333 |
| Сума балів | 15 |   |   | 0,000 |
| **Слабкі сторони** |   |   |   | 0,000 |
| 2.1. недостатність інвестиційного капіталу | 2 | 0,133 | 4 | 0,533 |
| 2.2. Застаріла матеріальна база | 1 | 0,067 | 4 | 0,267 |
| 2.3. Неналагоджена комунікація з персоналом | 3 | 0,200 | 3 | 0,600 |
| 2.4. Фінансування діяльності за позикові ресурси | 4 | 0,267 | 5 | 1,333 |
| 2.5.  Недосконалий маркетинг | 5 | 0,333 | 5 | 1,667 |
| Сума балів | 15 |   |   | 0,000 |
| **Можливості**  |   |   |   | 0,000 |
| 3.1. Вихід на нові ринки | 2 | 0,133 | 5 | 0,667 |
| 3.2. Залучення додаткових інвестиційних ресурсів для фінансування інноваційних технологій у бізнес-процес | 5 | 0,333 | 3 | 1,000 |
| 3.3.Оновлення основних фондів  | 4 | 0,267 | 3 | 0,800 |
| 3.4. Участь в регіональних проєктах | 1 | 0,067 | 5 | 0,333 |

Продовження додатку Б

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.5. Впровадження інноваційних технологій | 3 | 0,200 | 3 | 0,600 |
| Сума балів | 15 |   |   | 0,000 |
| **Загрози** |   |   |   | 0,000 |
| 4.1. Висока конкуренція на ринку | 1 | 0,133 | 3 | 0,200 |
| 4.2. Кон’юнктура ринку | 2 | 0,067 | 4 | 0,533 |
| 4.3. Наслідки повномасштабного вторгнення | 5 | 0,333 | 5 | 1,667 |
| 4.4. Поява нових сильних конкурентів | 3 | 0,200 | 5 | 1,000 |
| 4.5. Економічна криза в державі і зниження попиту на продукцію та послуги. | 4 | 0,267 | 5 | 1,333 |
|  Сума балів | 15 |   |   | 4,267 |

**Додаток В**

**Розрахунки витрат за проєктом**

Витрати на енергію за рік: 270350,7 грн./рік

- споживання палива в рік (котельня) за рік - 6 тонн;

- вартість палива за 1 т - 4095 грн.

Витрати на паливо за місяць (середньорічні): 264 000 грн./міс.

*Витрати на послуги зв'язку* (10% від фонду оплати праці - ФОП АУ):

за місяць: 94050 x 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) х 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*:.

Орендна плата:

за місяць: 133000,0 грн./міс; за рік: 1596000,0 грн.

*Відсотки за кредитом:*

- сума кредитування - 500.0 грн.;

- процентна ставка - 21% річних.

*Фінансові витрати:*

- за рік: 500.0 x 0,21 = 105000 грн./рік;

Продовження додатку В

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 x 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= 7899365грн./рік.

Разом сума місцевих податків:

- за рік: 780012,00 грн./рік.