

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“__” _____ 2020

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

“МАГІСТР”

Тема: Бізнес-планування як складова стратегічного планування
ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Виконав: Юхименко Олександр Олександрович

Керівник: доктор з державного управління Іванова Тамара Вікторівна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Іванова Т.В.)

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

"___" _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студента

Юхименка Олексія Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Бізнес-планування як складова стратегічного планування ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»**

затверджена наказом ректора від «_01_» 10 2020 , № 18/48

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «5» 10 2020 до «31» 12 2020

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: **Бухгалтерська звітність ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА», літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, особливості оцінки можливостей розвитку підприємства, сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки; здійснити аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»; провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» та аналіз конкурентоспроможності підприємства на українському ринку, запропонувати шляхи розвитку конкурентоспроможності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» та обґрунтувати

шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. –2, табл. - 2

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –19, рис –4;

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –4, рис. –1, формули –5

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»	01.09.2020 - 04.10.2020	виконано
2.	Визначення та аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі	05.10.2020- 15.10.2020	виконано
3.	Визначення основних напрямків управління конкурентспоможністю ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»	до 25.10.2020	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках	до 29.10.2020	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	до 01.11.2020	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 05.11.2020	виконано
7.	Вибір напрямків удосконалення конкурентоспроможності підприємства та їх реалізація,	до 25.11.2020	виконано

	обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників		
8.	Оформлення рекомендаційного кваліфікаційної роботи проектно-розділу	до 01.12.2020	виконано
9.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 05.12.2020	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	до 10.12.2020	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	до 12.12.2020	виконано

Студента _____ (Юхименко О.О.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (доктор з державного управління Іванова Т.В.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВВП – валовий внутрішній продукт;

ВМД – вантажно-митна декларація;

ВНП – валовий національний продукт;

ГАТТ – Генеральна угода з тарифів і торгівлі;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

ПДВ – податок на додану вартість;

СЗГ – стратегічні зони господарювання;

ТН ЗЕД – товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

УКТ ЗЕД – український класифікатор товарів;

Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);

Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати).

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо розвитку конкурентоспроможності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» на українському ринку для посилення його конкурентних позицій.

У вступі визначається актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

Перший розділ присвячено теоретичним основам бізнес-планування на підприємстві, що займається зовнішньоекономічною діяльністю: розкрито сутність, зміст, поняття бізнес-плану та виявлено основні елементи, принципи і методи стратегічного планування. Визначено роль бізнес-плану в сучасних умовах.

У другому розділі розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства та його фінансовий стан, проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства, здійснено аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» та оцінку стратегічних можливостей підприємства.

У третьому розділі запропоновано план побудови телекомунікаційної мережі Криворізького банку Ощадбанку України, доведено необхідність розробки бізнес-плану як для ініціатора так і для інвестора.

У висновку зазначені основні висновки щодо виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

Ключові слова: бізнес-планування, бізнес-план, принципи, методи, вимоги до бізнес-плану.

АННОТАЦИЯ

В результате проведения исследования предоставлены предложения по поводу развития конкурентоспособности ООО «М.М.Д. СМАРТ УКРАИНА» на украинском рынке для усиления його конкурентных позиций.

Во введении определяется актуальность выбраной темы квалификационной работы, объект, предмет, цель и задачи будущих исследований.

Первый раздел посвящен теоретическим основам бизнес-планирования на предприятии, занимается внешнеэкономической деятельностью: раскрыта сущность, содержание, понятие бизнес-плана и выявлены основные элементы, принципы и методы стратегического планирования. Определена роль бизнес-плана в современных условиях.

Во втором разделе рассмотрено организационно-экономическую характеристику предприятия и его финансовое состояние, проведен анализ и оценка конкурентоспособности продукции предприятия, осуществлен анализ внешнеэкономической деятельности ООО «М.М.Д. СМАРТ УКРАИНА »и оценка стратегических возможностей предприятия.

В третьем разделе предложен план построения телекоммуникационной сети Криворожского банка Ощадбанка Украины, доказана необходимость разработки бизнес-плана как для инициатора так и для инвестора.

В выводе указаны основные выводы относительно выполненного исследования и даны конкретные предложения по реализации задач квалификационной работы.

Ключевые слова: бизнес-планирование, бизнес-план, принципы, методы, требования к бизнес-плану.

ANNOTATION

As a result of carrying out the diligence, the proposals for the development of the competitiveness of LLC MMD were provided. SMART UKRAINE "on the Ukrainian market to improve yogo competitive positions.

In the introduction, the relevance of the selected topic of qualification work, object, subject, goal and tasks of future workers is determined.

The first section is devoted to the theoretical foundations of business planning at an enterprise, is engaged in foreign economic activity: the essence, content, concept of a business plan is revealed and the main elements, principles and methods of strategic planning are revealed. The role of the business plan in modern conditions is determined.

In another, the organizational and economic characteristics of the enterprise and its financial condition were taken into account, the analysis and evaluation of the competitiveness of the enterprise's production was carried out, the analysis of the economic development of M.M.D. SMART UKRAINE "and the assessment of the company's strategic capabilities.

In the third, a plan was proposed to build a telecommunications network for the Kryvyi Rih Bank of Sberbank of Ukraine, and the necessity of developing a business plan for both the initiator and the investor was proved.

In the drawing of the indicated bases, conclusions regarding the research performed and specific suggestions for the implementation of the tasks of qualification work are given.

Key words: business-plan, business-plan, principle, methods, vimogi to business-plan.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. БІЗНЕС-ПЛАН, ЯК СКЛАДОВА ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ВЕДЕ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ	13
1.1. Сутність поняття та зміст бізнес-плану.	13
1.2. Роль бізнес-плану в сучасних умовах	39
1.3. Особливості розробки бізнес-плану для підприємства, що веде зовнішньоекономічну діяльність	47
РОЗДІЛ 2. АНЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»	63
2.1. Аналіз профілю діяльності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»	63
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії	67
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та дослідження факторів її підвищення.....	90
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН ПОБУДОВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ МЕРЕЖІ КРИВОРІЗЬКОГО БАНКУ ОЩАДБАНКУ УКРАЇНИ	109
3.1. Опис послуги, обґрунтування вибору	109
3.2. Оцінка ринків збуту послуги.	115
3.3. Організаційний та фінансовий плани побудови телекомунікаційної мережі Криворізького Ощадбанку України.....	118
ВИСНОВКИ.....	126
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	130

ВСТУП

Темою кваліфікаційної роботи є «Бізнес-планування як складова стратегічного планування підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність». В сучасних умовах весь світ є глобалізованим та інтернаціоналізованим, тобто економіки різних країн світу є взаємозалежними. Економіка України хоча визнана ринковою, але вона не така розвинута порівняно із Західно-європейськими, північно-американськими та далекосхідними країнами нашої планети. Щоб покращити добробут населення, сприяти економічному зростанню у країні, збільшити споживання товарів, слід мати позитивне сальдо торгівельного балансу, тобто щоб експорт країни був більшим за її імпорт. Саме тому треба щоб зростала кількість вітчизняних підприємств із зовнішньоекономічною діяльністю. Якщо ж у підприємства недостатньо власних коштів для реалізації якогось інвестиційного проекту (закупівля обладнання, виробництво нової продукції (частина чи весь обсяг якої реалізовуватиметься на зовнішньому ринку) чи побудова нової господарської одиниці), то воно може залучити кошти інвесторів для його реалізації. Щоб залучити ці кошти, підприємство мусить обґрунтувати доцільність та прибутковість їх використання. В умовах фінансово-економічної кризи багато підприємств потерпають від банкрутства як максимум чи від нестачі фінансових ресурсів як мінімум.

Базою проходження практики є ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА», що вже 10 років активно функціонує у сфері телекомунікацій, надає вигідні пропозиції національним і зарубіжним постачальникам голосового та текстового телекомунікаційного трафіку для підвищення ефективності їх бізнес-діяльності.

Метою проходження переддипломної практики є здобуття теоретико-практичних знань, а також набуття навичок і досвіду самостійної практичної роботи у сфері управління фінансами в умовах наукового та виробничого середовища, складання та аналізу планової роботи.

Завданням переддипломної практики був самостійний пошук, систематизація, аналіз та конкретизація фактичного матеріалу, вивчення та аналіз літературних

джерел, відповідних наукових шкіл щодо актуальності, наукової новизни та практичного значення досліджуваної проблеми.

Конкретні завдання дослідження в рамках виробничої та переддипломної практики:

- дослідити сутність, роль та етапи стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
 - проаналізувати види бізнес-планів та методів стратегічного планування;
 - дослідити особливості розробки бізнес-плану підприємства, що веде зовнішньоекономічну діяльність.
- проведення аналізу концептуальних підходів до визначення поняття "бізнес-планування" і виявлення принципових розбіжностей в підходах до розуміння цього терміна в існуючих дослідженнях;

За сучасних умов господарювання підприємства перебувають під постійним конкурентним пресингом, тому повсякчас постає питання виживання та розвитку. Спроможність витримувати конкуренцію характеризує така економічна категорія, як конкурентоспроможність.

Ринкові умови господарювання вимагають підтримки високого рівня конкурентоспроможності – однієї із головних складових успіху підприємства на внутрішніх і міжнародних ринках. Термін «конкурентоспроможність» застосовується до товарів або продукції, до регіонів і навіть окремих країн та національних економік. Звичайно, що сутність цього поняття залежно від категорії застосування певним чином диференціюється, проте єдиним є те, що поняття «конкурентоспроможність» відображає здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати покладені на нього функції в ринкових конкурентних умовах.

Базою дослідження є ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА».

Метою виробничої практики був самостійний пошук, систематизація, аналіз та конкретизація фактичного матеріалу, вивчення та аналіз літературних джерел, обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка науково-практичних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- провести аналіз профілю діяльності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства та дослідити фактори її підвищення.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи і практичні засади управління конкурентоспроможністю ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА».

Дослідження базується на системному загальнотеоретичному осмисленні досягнень вітчизняних і зарубіжних учених з проблем формування та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Для цього поєднано загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема абстрагування, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, порівняльного аналізу. Методи експертних оцінок застосовувались при виявленні ступеня впливу на конкурентоспроможність підприємства факторів, що її формують.

Для збору інформації було опрацьовано наступні джерела: Інтернет-ресурси, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, баланси підприємства за досліджуваний період, звіти про фінансові результати, прайс-листи на фірмову продукцію, державні стандарти на даний вид продукції, інструкції щодо технологічного процесу виробництва тощо.

РОЗДІЛ 1. БІЗНЕС-ПЛАН, ЯК СКЛАДОВА ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ВЕДЕ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ.

1.1. Сутність поняття та зміст бізнес-плану.

Кожна фірма, яка функціонує в умовах ринкової економіки і господарської нестабільності, визначає стратегію свого розвитку з огляду на дане господарське оточення. Воно складається з інших фірм (споживачів продукції і послуг, конкурентів); банків, котрі надають кредити; державних і міжнародних організацій, що сприяють підприємству, а також фізичних осіб з їхніми потребами, прибутками й інтересами.

В оточенні фірми постійно відбуваються зміни, зумовлені еволюцією всіх функціонуючих в економіці суб'єктів, динамікою курсів валют, цін, процентних ставок і митних зборів, податків. Місце фірми в економічному оточенні визначають: галузь, у якій вона діє; ринок, де вона реалізує продукцію; ціни; якість; технології; динаміка продажу; доступ до фінансових ресурсів. Головною метою більшості фірм є підвищення власної конкурентоспроможності, зростання обсягу продажу, прибуток, рентабельність. Цього можна досягти завдяки введенню нових продуктів (послуг) на ринок, підвищенню якості, зниженню цін, поліпшенню чи впровадженню нових технологій, завоюванню нових ринків, розвитку реклами, маркетингу, мережі реалізації, удосконаленню системи управління.

Існує наступне бачення докора економічних наук Покропивного С.Ф. щодо бізнес-плану та його класифікації:

Бізнес-план — це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [32, с. 6-8].

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за

цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції:

1) зовнішню — ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

2) внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) — опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

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

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

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

Отже, в умовах ринкової системи господарювання бізнес-план — це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої

діяльності підприємства; це документ, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту.

Специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. У ньому розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець і визначаються способи розв'язання цих проблем. Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність урахування в процесі розробки конкретного бізнес-плану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів. Відтак з'являється можливість класифікувати бізнес-плани за певними ознаками:

1) за сферою бізнесу (виробництво, будівництво, роздрібна та оптова торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо);

2) за масштабами бізнесу (великий, середній, малий);

3) за характеристиками продукту бізнесу (традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

Крім того, залежно від типу інвестиційної ситуації в межах кожної класифікаційної ознаки можна виділити:

1) повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту — виклад для потенційного партнера або інвестора результатів маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії виходу на ринок, очікуваних фінансових результатів;

2) бізнес-план фірми – виклад перспектив розвитку фірми на плановий період для ради директорів або зборів акціонерів, де обґрунтовуються необхідні обсяги інвестицій чи інших ресурсів;

3) бізнес-план структурного підрозділу – виклад для вищого керівництва компанії плану розвитку господарської діяльності підрозділу для обґрунтування обсягів ресурсів, що централізовано виділяються підрозділу, або обсягів прибутку, що залишаються в розпорядженні підрозділу.

Окремо можна виділити регіональний бізнес-план, що в ньому обґрунтовуються перспективи соціально-економічного розвитку регіону та обсяги фінансування відповідних програм для органів з бюджетними повноваженнями.

Крім того, складаються також спеціальні (як правило, скорочені) варіанти бізнес-планів для осіб, у контактах з якими заінтересований підприємець. Форма та зміст таких планів орієнтовані на інтереси таких осіб.

Основними цілями та завданнями бізнес-плану є:

- оцінка слабких і сильних сторін проекту;
- визначення витрат;
- визначення фінансових потреб;
- вибір стратегії діяльності;
- визначення концепції розвитку;
- оцінка галузі, ринку і конкуренції;
- визначення ризику;
- пошук партнерів для спільної діяльності і фінансових коштів.

Бізнес-план має дати відповіді на такі питання: Що є основною метою фірми (підприємства)? Де її місцезнаходження (або де вона розташовуватиметься) за проектом? Як здійснюватиметься виробничий процес (надання послуг)? Коли фірма (підприємство) почне приносити прибуток? Які і чому існують шанси досягти успіху? Яка самоокупність проекту? Хто персонально відповідає за досягнення цілей і завдань проекту?

Розроблення бізнес-плану потребує конкретної інформації. Для щойно організованої фірми, крім аналізу галузі, ринку, конкуренції, особливо важливим є вивчення фінансово-планової діяльності. Аналіз виробничого потенціалу, фінансовий аналіз і аналіз управління дають змогу виявити сильні і слабкі сторони фірми. За допомогою аналізу галузі, ринку і конкуренції детально досліджується середовище, де функціонує фірма чи реалізується інвестиційна ініціатива, оцінюються шанси на успіх і можливі проблеми, що можуть виникнути в ході реалізації проекту для фірми. Знання сильних і слабких сторін, шансів і проблем

дає змогу керівництву фірми визначити цілі і завдання, які забезпечать досягнення цілей; вибрати засоби, що сприятимуть виконанню завдань. Це основа стратегічного плану, що, у свою чергу, є підґрунтям для розроблення бізнес-плану. Як стратегічний план, так і бізнес-план повинні мати еволюційний характер, а також бути інформаційно відкритими. Довгостроковий моніторинг оточення і внутрішньофірмових рішень ведуть до постійних корективів обох планів як відносно цілей, так і щодо завдань і засобів їх реалізації.

Складаючи бізнес-план, необхідно керуватися такими критеріями:

- проаналізувати проект бізнес-плану з усіх сторін об'єктивно, критично, без емоцій;
- розроблений бізнес-план повинен бути постійним помічником в управлінні бізнесом і ефективним засобом у досягненні успіху;
- професійно складений бізнес-план є засобом передання ідей іншим і основою для можливого техніко-економічного обґрунтування при одержанні фінансових і кредитних ресурсів ззовні.

Складання бізнес-плану - це не самоціль, а підсумовування об'єктивних і найбільш важливих засобів ефективного досягнення цілей майбутнього бізнесу. За допомогою бізнес-плану з'являється можливість побачити проблеми, що виникають у процесі комерційної діяльності до того, як вони перетворяться в ускладнюючі обставини, і накреслити шляхи їх оптимального вирішення.

Більшість новостворених фірм зазнають невдачі й ідуть із ринку в перші п'ять років. Основною причиною цих невдач був вибір помилкового шляху в плануванні власної діяльності. Найкращим засобом досягнення успіху в бізнесі є "планування в плануванні", тобто необхідно постійно й уважно стежити змінами зовнішнього середовища і вчасно коригувати в розроблений бізнес-план.

На титулі бізнес-плану подається така інформація:

- назва бізнесу-проекту;
- назва фірми, що здійснює проект;

- юридична адреса і телефон фірми (якщо проект здійснюватиметься в новому місці, то зазначити адресу цього місця);
- прізвища й імена авторів проекту (бізнес-плану) із зазначенням телефонних номерів для контакту.

Існує таке бачення докора економічних наук Покропивного С.Ф. щодо структури бізнес-плану.

Перше правило, якого має дотримуватися підприємець у процесі складання бізнес-плану, — це чітко визначити мету його розробки та конкретного адресата.

На зміст та структуру бізнес-плану суттєво впливають розміри бізнесу й обсяги фінансових потреб. Чим масштабнішим є підприємницький проект, чим більше інвестицій він потребує, тим ширше коло питань має бути висвітлено у бізнес-плані, тим детальнішими та обгрунтованішими мають бути відповідні розрахунки [32, с. 6-8].

На змісті та структурі бізнес-плану позначається й специфіка сфери майбутнього бізнесу. Обгрунтування підприємницького проекту у сфері виробничої діяльності вимагає ґрунтовнішого та "об'ємнішого" бізнес-плану внаслідок самої природи цієї сфери. Навпаки, підприємець, який бажає розпочати роздрібну торгівлю, не має потреби в опрацьованому до дрібниць бізнес-плані.

Зміст і структура бізнес-плану залежать також і від інших факторів, зокрема:

- конкретних характеристик майбутнього продукту бізнесу та стадії його життєвого циклу;
- ступеня конкуренції в галузі; можливостей розширення бізнесу в майбутньому.

Наявність багатьох факторів, які впливають на зміст, структуру та обсяги бізнес-плану (рис. 1.1), свідчать, що не існує певної стандартної, універсальної, "найліпшої" форми бізнес-плану. Кожний підприємець чи компанія складають бізнес-план по-своєму. Підходи до його розробки змінюються згідно з характером бізнесу, особливостями його середовища, конкретними цілями бізнес-плану, індивідуальними запитами потенційних інвесторів. Але це зовсім не означає, що не

існує загальних вимог до опрацювання бізнес-плану. Є низка ключових питань, які мають бути ретельно вивчені, оцінені та висвітлені в кожному бізнес-плані.

Будь-який бізнес-план, незалежно від його особливостей та розмірів, має право на існування лише за умови, що він приносить дохід його власнику. Обґрунтувати можливість комерційного успіху — це перше основне завдання будь-якого бізнес-плану. Зробити це можна з допомогою фінансових показників, які характеризують:

- фінансові потреби для створення бізнесу;
- обсяги передбачуваного продажу;
- розміри прибутків та збитків;
- рух готівки тощо.

Усе це і становить основу фінансового плану. Фінансові показники — це кінцевий результат, параметри якого залежать від ринкових, виробничих, організаційних та інших аспектів даного бізнесу. Зрозуміло, що й ці аспекти підприємницького проекту інтересують можливих партнерів, тому можуть бути висвітлені в бізнес-плані. Отже, обов'язковими складовими бізнес-плану мають бути:

- маркетинг-план;
- виробничий план;
- організаційний план.

Потенційних інвесторів інтересує не лише прибутковість майбутнього бізнесу, а й пов'язані з ним ризики, сильні та слабкі сторони бізнесу як порівняти з конкурентами. Тому в бізнес-плані треба дати оцінку загроз та можливих ризиків.

Зміст бізнес-плану, як ми вже з'ясували, залежить від впливу низки об'єктивних чинників. Закономірно, що структура бізнес-плану не може бути однаковою в усіх випадках, але процес формування структури бізнес-планів різних типів має багато спільного. Зокрема, у структурі будь-якого бізнес-плану можна виділити три блоки.

Перший блок — це опис ключових, найважливіших та найзначущіших аспектів майбутнього бізнесу; опис того стану бізнесу, якого прагне досягти підприємець стосовно всіх компонентів менеджменту.

У другому блоці мають бути кількісно охарактеризовані заходи, які передбачається здійснити, щоб досягти поставлених цілей.

Третій блок узагальнює результати розрахунків, зроблених у другому блоці, з допомогою фінансових показників, які, зрештою, і стають найважливішими критеріями оцінки привабливості конкретного підприємницького проекту.

На наступному етапі здійснюється декомпозиція або деталізація цієї трьохблокової структури бізнес-плану. Саме тут ураховується вплив на зміст бізнес-плану різних факторів і визначається перелік розділів та параграфів бізнес-плану. Існують різні способи декомпозиції структури бізнес-плану, але перевага на практиці найчастіше віддається функціональному принципу. Згідно з ним у структурі бізнес-плану виокремлюють розділи за функціями управління: маркетинг, виробництво, управління персоналом, облік, фінанси.

Більшість підприємців опрацьовують бізнес-плани для залучення інвесторів до фінансування свого проекту. Найскладнішою та найбільш повною щодо висвітлення питань є процедура розробки бізнес-плану для виробничої діяльності. Тому далі розглядатимемо структуру, зміст та методику розробки бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність. У структурі цього бізнес-плану, як правило, виділяють такі складові:

Титульний аркуш.

Зміст бізнес-плану.

Резюме.

1. Галузь, фірма та її продукція (послуги):

1.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі.

1.2. Опис продукту (послуги) фірми.

1.3. Патенти, товарні знаки, інші права власності.

1.4. Стратегія зростання фірми.

2. Дослідження ринку:
 - 2.1. Загальна характеристика ринку продукту.
 - 2.2. Цільовий ринок бізнесу.
 - 2.3. Місце знаходження фірми.
 - 2.4. Оцінка впливу зовнішніх чинників.
 3. Маркетинг-план:
 - 3.1. Стратегія маркетингу.
 - 3.2. Передбачувані обсяги продажу.
 4. Виробничий план:
 - 4.1. Основні виробничі операції.
 - 4.2. Машини й устаткування.
 - 4.3. Сировина, матеріали та комплектуючі вироби.
 - 4.4. Виробничі й невиробничі приміщення.
 5. Організаційний план:
 - 5.1. Форма організації бізнесу.
 - 5.2. Потреба в персоналі.
 - 5.3. Власники бізнесу й команда менеджерів.
 - 5.4. Організаційна схема управління.
 - 5.5. Кадрова політика та стратегія.
 6. Оцінка ризиків:
 - 6.1. Типи можливих ризиків.
 - 6.2. Способи реагування на загрози для бізнесу.
 7. Фінансовий план:
 - 7.1. Прибутки та збитки.
 - 7.2. План руху готівки.
 - 7.3. Плановий баланс.
 - 7.4. Фінансові коефіцієнти.
- Додатки.

Ця структура є лише приблизною схемою бізнес-плану. конкретний бізнес-план може бути і не таким докладним. Але тут указані ті основні розділи, які необхідно включити до бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

Нижче наведено структуру та зміст бізнес-плану як їх вбачає Кредісов А.І.

Стандартний бізнес-план складається з трьох розділів:

I. Характеристика проекту. Це найважливіший і складний розділ бізнес-плану.

У ньому мають бути чітко сформульовані:

- назва і суть проекту (до якої сфери бізнесу належить чи належатиме);
- які товари і/або послуги планується виробляти чи надавати;
- на які ринки зорієнтований проект і яку частину ринку планується зайняти в результаті здійснення проекту;
- у чому переваги проекту порівняно з конкурентами;
- місце і час реалізації проекту (обґрунтування місця, ринку відбувається на основі маркетингових досліджень);
- кількість робочої сили, необхідної для реалізації проекту (у тому числі адміністративний персонал).

II. Фінансовий план. Прогнози результатів господарської діяльності і руху готівки на період до трьох років повинні розраховуватися протягом першого року щомісячно; протягом другого і третього років - щоквартально.

III. Додатки (контракти, протоколи про наміри, детальні результати і методи маркетингових досліджень, детальна характеристика виробничого процесу, юридичні документи, організаційні схеми, рух професійної кар'єри й опис попередньої діяльності керівників, суттєві параметри продукту, послуги, патенти, ліцензії, балансові звіти, розрахунки прибутків і збитків, основні рішення щодо звітності, представлення третіх осіб (інституцій), послугами яких користувалися, рекомендаційні листи тощо) [41, с. 125-130].

Бізнес план – це один із найбільших інструментів для прийняття рішень керівництва (менеджменту). Рада директорів, топ-менеджмент та тримачі акцій

використовують його. Бізнес план також роблять для зовнішніх користувачів: потенційних інвесторів, банків, комерційних партнерів.

Бізнес план розробляється для наступних цілей:

- 1) Фінансового оздоровлення компанії
- 2) Реорганізації бізнесу чи одного із напрямів бізнесу
- 3) Розвиток стратегії
- 4) Приваблення позиченого капіталу
- 5) Пошук високо прибуткових проектів
- 6) Оцінка доцільності фінансових інвестицій
- 7) Приваблення інвестицій.

Можна розробити бізнес-план виходячи із вимог чи техніки різних організацій чи банків, проте техніка ЮНІДО (Організації з промислового розвитку підпорядкована Організації об'єднаних націй) є найбільш поширеною.

Нижче наведено зміст бізнес плану за рекомендаціями ЮНІДО:

Розділ 1. Резюме

Розділ 2. Передісторія

Розділ 3. Аналіз ринку та маркетингова стратегія

Розділ 4. Сировина та матеріали

Розділ 5. Місце реалізації, будівельний майданчик та екологічна доцільність

Розділ 6. Інжинірингове проектування та технологія

Розділ 7. Організація виробництва та додаткові витрати

Розділ 8. Людські ресурси

Розділ 9. Планування та бюджетування витрат на роботи

Розділ 10. Фінансова доцільність

Розділ 11. Економічний аналіз витрат та прибутку

Підсумок [60, с. 1].

Радою з питань спеціального режиму інвестиційної діяльності в місті Харкові було запропоновано такі методичні рекомендації складання бізнес-плану щодо реалізації інвестиційних проектів у пріоритетних видах економічної діяльності в

умовах дії спеціального режиму інвестиційної діяльності на території міста Харкова, згідно з якими бізнес-план має таку структуру:

1. Загальна характеристика підприємства-заявника
2. Характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства – заявника
3. Опис інвестиційного проекту
 - 3.1. Управління реалізацією інвестиційного проекту
 - 3.2. Технологія виробництва
 - 3.3. Науково-технічні особливості виробництва
 - 3.4. Характеристика будівельних етапів
 - 3.5. Стандартизація та порядок одержання сертифікатів на продукцію, що планується до випуску
 - 3.6. Відповідність виробництва вимогам держтехнагляду й охорони праці
 - 3.7. Потреба в устаткуванні, обладнанні та комплектуючих виробів до них, технологіях, сировині, матеріалах
 - 3.7.1. Обґрунтування вибору техніки і технології
 - 3.7.2. Стислий опис контрактів на одержання по імпорту закордонної техніки, сировини, матеріали, іншого
 - 3.7.3. Розрахунок суми пільг з митних платежів і податку на додану вартість
 - 3.8. Аналіз ринку продукції, запланованої до виробництва
 - 3.8.1. Потреба ринку в даній продукції (роботах, послугах)
 - 3.8.2. Оцінка імпоротної-експортної ситуації на ринку даної продукції
 - 3.8.3. Характеристика виробників даного виду продукції:
 - виробнича база
 - характеристика якості продукції і її упакування
 - характеристика вартісних показників
 - 3.9. Причини незаповненості ринку даною продукцією
 - 3.10. Опис переваг власної продукції
 - 3.11. Потенційний ринок збуту, організаційні заходи щодо освоєння ринків

3.12. Галузеві науково-технічні досягнення та їхній вплив на ринок споживання

3.13. Програма виробництва

4. Соціальні аспекти впровадження проекту

4.1. Кількість створених робочих місць і шляхи забезпечення підприємства виробничим персоналом

4.2. Рівень вимог до підготовки персоналу

4.3. Фонд заробітної плати з нарахуваннями

4.4. Рівень середньої заробітної плати обґрунтування її достатності

5. Оцінка впливу конкуренції на роботу аналогічних підприємств

6. Взаємовідносини з місцевими органами влади

7. Екологічна характеристика проекту

7.1. Планова територія реалізації проекту

7.2. Екологічні обмеження на розміщення об'єктів на плановій території

7.3. Потреба проекту в природних ресурсах

7.4. Оцінка впливу результатів реалізації інвестиційного проекту на навколишнє середовище

8. Енергозабезпечення виробництва

8.1. Перелік енергоносіїв, необхідних для здійснення виробництва і їхні обсяги

8.2. Аналіз забезпечення підприємства електроенергією

8.3. Теплопостачання виробництва

8.4. Розрахунок енерговитрат на випуск одиниці продукції

8.5. Порівняльна характеристика енергоспоживання аналогічної продукції

9. Характеристика експортної частки постачань виробленої продукції

10. Організація обліку виробничих витрат та калькулювання собівартості продукції

10.1. Організація обліку виробничих витрат на новоствореному підприємстві (виробництві)

10.2. Організація обліку виробничих витрат на діючому підприємстві (виробництві)

10.3. Калькуляція собівартості продукції (послуг)

11. Фінансовий план

11.1. Порядок ціноутворення і розрахунок фінансових результатів

11.2. Стратегія фінансування інвестиційного проекту

11.3. Показники ефективності інвестицій

12. Аналіз ризиків і захист від них

13. Правові аспекти реалізації інвестиційного проекту

14. Інформаційне забезпечення контролю за ходом упровадження проектів [22, с. 3 - 21].

Доктором економічних наук, професором Бланком Ігорем Олександровичем було запропоновано структуру повного та короткого варіантів бізнес-плану.

Зміст повного варіанту бізнес-плану:

1) Коротка характеристика інвестиційного проекту (резюме)

2) Характеристика галузі, у якій реалізується інвестиційний проект

3) Характеристика продукту (послуги)

4) Розміщення об'єкту

5) Аналіз ринку

6) Заплановані обсяг та структура виробництва продукту (послуг)

7) Забезпеченість випуску продукту (послуг) основними факторами виробництва

8) Стратегія маркетинга

9) Управління реалізацією інвестиційного проекту

10) Оцінка ризиків та форми їх страхування

11) Фінансовий план

12) Стратегія фінансування інвестиційного проекту

Додатки [49, с. 361].

Зміст короткого варіанту бізнес-плану:

1. Суть пропонованого інвестиційного проекту:
 - 1.1. Галузь, у якій реалізується інвестиційний проект.
 - 1.2. Концепція пропонованого бізнесу, його продукт (послуги).
 - 1.3. Перспективність пропонованого бізнесу.
 - 1.4. Можливості, які даний бізнес відкриває інвестору.
 - 1.5. Намічені обсяги випуску продукту (надання послуг) за окремими роками п'ятирічного періоду.
2. Розміщення об'єкта.
 - 2.1. Назва області України чи назва країни, де реалізуватиметься інвестиційний проект.
 - 2.2. Назва населеного пункту, у якому розміщується об'єкт (при розміщенні у міському населеному пункті указуються також точна адреса – вулиця, номер будинку).
3. Ступінь розробленості інвестиційного проекту.
 - 3.1. Наявність індивідуальної проектної документації та кошторису витрат по проекту у виконанні його ініціатора із експертизою незалежного аудитора.
 - 3.2. Наявність типової проектної документації та кошторису витрат на проект.
 - 3.3. Наявність проекту намірів із основними фінансово-економічними показниками.
4. Забезпеченість будівництва та експлуатації об'єкта основними видами сировини, матеріалів та енергетичних ресурсів.
5. Необхідний обсяг інвестицій для реалізації проекту.
6. Період здійснення інвестицій до початку експлуатації (можливої реалізації) об'єкта:
 - 6.1. До 1 року (кількість місяців)
 - 6.2. Від 1 року до 2 років (кількість місяців)
 - 6.3. Від 2 років до 3 років
 - 6.4. Більше 3 років.
7. Фінансовий план.

7.1. План доходів та витрат, пов'язаних із реалізацією (експлуатацією) інвестиційного проекту (у першому році – помісячно, у другому році – поквартально).

7.2. Проектований термін окупності інвестицій (розраховується як співвідношення загального обсягу інвестицій до середньорічної суми грошового потоку, приведених до теперішньої вартості). Наведення показників обсягу інвестицій та суми грошового потоку (а за необхідності й інших) здійснюється за їх оцінкою у доларах США. При цьому нормативний коефіцієнт приведення (нормативний коефіцієнт дисконтування) до теперішньої вартості показників, виражених у доларах США, приймається у розмірі 21 % за рік.

8. Оцінка ризиків.

8.1. Основні види ризиків, пов'язані із реалізацією інвестиційного проекту.

8.2. Оцінка рівня ризиків (мінімальний, середній за аналогічними проектами, високий) за інвестиційним проектом у цілому (на основі оцінки рівня ризиків за окремими їх видами за діючими методиками, використовуваними при страхуванні, чи експертним шляхом).

9. Джерела фінансування інвестиційного проекту (у першому році – помісячно, у другому році – поквартально) [49, с. 375 - 376].

Методичними рекомендаціями по розробці бізнес-плану розвитку промислового підприємства (організації), затвердженими начальником Департаменту економіки Міністерства сільського господарства та продовольства Російської Федерації Холодом Л.І. 16 липня 1996 року було передбачено таку структуру бізнес-плану:

Титульний лист

1. Юридичний статус

1.1. Державна реєстрація засновницьких документів

1.2. Участь у спільній власності

1.3. Договір, укладений із місцевою адміністрацією

1.4. Розподіл майна за формами власності

2. Організаційна структура
 - 2.1. Напрямок виробництва
 - 2.2. Інші галузі та види діяльності
 - 2.3. Підрозділи підприємства
 - 2.4. Склад учасників підприємства на початок запланованого року
3. Основні показники виробничо – фінансової діяльності
 - 3.1. Основні економічні показники
 - 3.2. План-заказ казенного підприємства
4. Основні показники виробничої програми
 - 4.1. Розрахунок товарної продукції
 - 4.2. Використання виробничих потужностей
 - 4.3. Потреба сировини та матеріалів
 - 4.4. Кошторис витрат на утримання та експлуатацію обладнання
 - 4.5. Кошторис транспортно-заготівельних витрат
 - 4.6. Кошторис загальновиробничих витрат
 - 4.7. Кошторис загальногосподарських витрат
 - 4.7.1. Витрати на управління підприємством
 - 4.7.2. Загальногосподарські витрати
 - 4.7.3. Збори та відрахування
 - 4.8. Кошторис позавиробничих витрат
 - 4.9. Кошторис витрат на виробництво
 - 4.10. Зведення витрат на виробництво
 - 4.11. Розрахунок прогнозованих цін на сировину та матеріали, що будуть використовуватися у плановому році
 - 4.12. Калькуляція витрат
 - 4.13. Собівартість товарної продукції за калькуляційними статтями витрат
 - 4.14. Чисельність та фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу
 - 4.15. Чисельність та фонд заробітної плати непромислового персоналу

5. Розвиток ринкової діяльності

5.1. Ринок послуг

5.2. Ринок засобів виробництва та нерухомості

5.3. Ринок робочої сили

5.4. Фінансовий ринок

5.5. Експортно-імпортні операції

5.6. Споживачі продукції та графік її поставок у запланованому році

6. Інвестиційна діяльність

6.1. Капітальні вкладення

6.2. Введення в дію виробничих потужностей

6.3. Введення в дію житла та об'єктів соціально-культурного побуту

6.4. Джерела фінансування капітальних вкладень

6.5. Використання основних виробничих фондів

7. Фінансова діяльність підприємства

7.1. Прибуток підприємства

7.2. Фінансовий план (баланс доходів та витрат підприємства).

Наведені пункти бізнес-плану підприємство представляє у вигляді заповнених форм встановленого зразка [47, с. 3 - 58].

1.2 Маркетинговий план та дослідження конкурентного середовища

У цьому пункті дипломного проекту буде розглянуто принципи складання маркетингового плану та специфіка дослідження конкурентного середовища із точки зору докора економічних наук Покропивного С.Ф. [32, с. 53 - 83].

Підрозділ "Галузь, фірма та її продукція" опрацьовується в бізнес-плані, щоб:

- переконати читача в перспективності галузі, до якої належить вибраний бізнес;
- породити довіру до даного бізнесу описом переваг та особливостей його продуктів (послуг).

У структурі цього підрозділу, як правило, виділяють основні складові:

- сучасна ситуація та тенденції розвитку галузі.

- фірма, її продукти і (або) послуги.
- патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги).
- стратегія зростання фірми.

Бізнес-план оцінюється інвесторами за певними критеріями, одним з яких є галузь, що до неї належить фірма або в котрій вона має намір розпочати свою діяльність. Галузь із ринком, що швидко зростає, розглядається, звичайно, як сприятливіша для бізнесу. Тому цей підрозділ бізнес-плану починається, як правило, зі стислого аналізу стану справ у галузі. Для цього необхідно:

- навести загальні відомості про поточний стан справ у галузі та тенденцій її розвитку;
- стисло охарактеризувати нові для галузі продукти і ринки;
- визначити нові чинники, які можуть у перспективі позитивно або негативно вплинути на розвиток галузі.

Джерелами інформації про галузь є різноманітні публікації, статистичні дані, результати аналітичних досліджень, що їх готують спеціалізовані галузеві організації. ця інформація здебільшого є доступною для незалежної перевірки. підприємець мусить дуже ретельно обирати й перевіряти її, бо інвестори особливо чутливі до найменших неточностей у цій сфері. Крім того, у даному підрозділі необхідно розкрити концепцію поведінки фірми в галузі (рис. 1.2). З цією метою у бізнес-плані потрібно:

- дати загальну характеристику фірми;
- чітко описати продукт і (або) послуги, з якими фірма виходить на ринок.

Якщо бізнес-план складається для фірми, що вже існує і має намір розширити свою діяльність, то варто стисло описати історію розвитку фірми (коли було створено, засновники, основні досягнення тощо).

Даючи загальну характеристику фірми, слід визначити її головні цілі та основні види діяльності. При цьому не рекомендується вдаватися до зайвих подробиць (їх буде розкрито в наступних розділах бізнес-плану), а важливо вказати на:

- стратегічні й тактичні цілі діяльності фірми. Цілі в бізнес-плані, як правило, визначаються стосовно позиції фірми на ринку; інноваційної діяльності; продуктивності; прибутковості; професіоналізму персоналу; відповідальності перед суспільством. Наприклад, цілями фірми можуть бути такі: завоювати певну частку ринку; стати лідером у певній сфері діяльності; першою запропонувати якнайширший асортимент товарів (послуг) тощо;
- основні види діяльності фірми (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги тощо) та потреби клієнтів, які задовольнятимуться в межах кожного виду діяльності;
- стадію розвитку бізнесу фірми (початок, перепрофілювання; розширення; виокремлення зі складу великої компанії);
- географічні зони, на які поширюється бізнес фірми.

Характеризуючи продукти або послуги фірми, необхідно усвідомлювати, що підприємець, який складає бізнес-план, напевне, знає про них набагато більше за потенційного інвестора. З цього погляду бажано, щоб характеристика продуктів бізнесу була подана у простій та зрозумілій формі. Як правило, бізнес-план містить таку інформацію про продукти (послуги) фірми:

- фізичний опис. Якщо йдеться про товари, то необхідно навести їхні основні фізичні, технічні та експлуатаційні параметри. Бажано додати фотографії, рисунки, схеми даної продукції. Коли фірма надаватиме якісь послуги, то усвідомити, що саме вона забезпечуватиме клієнтам, найкраще допоможуть діаграми.
- привабливість продукту. інвесторів, власне, цікавлять не стільки фізичні параметри продукту бізнесу, скільки вигоди, які отримає покупець. Придбання товару завжди означає вирішення певних проблем клієнта (економію часу або ресурсів, створення іміджу тощо). Тому слід особливо підкреслювати такі властивості продукту бізнесу, які виділяють його з аналогічних, роблять його оригінальним, таким, що має "власне обличчя". Привабливість продукту можна охарактеризувати в різних формах. Наприклад, привертаючи увагу до кращого дизайну, нижчої ціни тощо порівняно з продуктами-конкурентами.

- стадія розробки продукту. Тут необхідно прокоментувати, на якій стадії готовності до виходу на ринок (проект, дослідний зразок, промислова партія) є продукт бізнесу.

Наступний параграф "Патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги)" доповнює попередній. Характеризуючи продукцію фірми, важливо зазначити, чи має підприємець патенти, авторські свідоцтва на винаходи або пояснити інші переваги, які могли би зашкодити вторгненню конкурентів на ринок даного бізнесу. До таких переваг, зокрема, належать: "ноу-хау"; торгові марки; товарні знаки; промислові та комерційні таємниці; ексклюзивні права розповсюдження товарів тощо.

Взагалі, намагаючись якнайліпше репрезентувати продукт у бізнес-плані, підприємець сам має вирішити, що може справити на інвестора найсильніше враження і що йому (інвестору) найлегше оцінити. Продукт чи послуга можуть бути оцінені найбільш високо, якщо підприємець скористується засобами, здатними впливати на почуття читача. Проте це складно зробити безпосередньо в бізнес-плані. Тут можуть допомогти дослідний зразок чи наочна демонстрація. Крім того, іноді корисно навести список експертів або споживачів, які вже знайомі з товарами або послугами фірми і можуть дати про них позитивний відгук. Такі відомості подаються у вигляді листа чи звіту і вміщуються в додатках.

В останньому параграфі підрозділу "Галузь, фірма та її продукція" необхідно розкрити перспективи розвитку бізнесу в майбутньому з погляду:

- розширення обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг) фірми;
- наступного вдосконалення (модернізації) продукції фірми.

Останнє є особливо важливим, оскільки дає змогу зробити висновок про стадію життєвого циклу продукту (послуги). Інвестори майже ніколи не вкладають гроші у фірми, які спеціалізуються лише на одному виді продукції, не маючи при цьому доказів щодо можливостей удосконалення продукції в майбутньому.

На практиці в процесі складання бізнес-плану часто використовується простий, але дуже ефективний методичний прийом — застосування системи універсальних

контроль них запитань. Такі запитання підкреслюють найсуттєвіші, найважливіші аспекти бізнесу, на які повинен звернути увагу підприємець. Контрольні запитання допомагають краще усвідомити, що має розкривати той чи той розділ бізнес-плану, а чіткі відповіді на них — скласти бізнес-план. Цілком можливо, що деякі із запитань не будуть використані конкретним підприємцем, оскільки структура його бізнес-плану та умови діяльності фірми не потребуватимуть відповіді на них. Утім контрольний перелік запитань здебільшого використовується як своєрідна пам'ятка підприємцеві, як орієнтир у процесі розробки бізнес-плану. Перелік контрольних запитань стосовно підрозділу "Галузь, фірма та її продукція" наведено нижче:

Хто є основними представниками галузі? Які компанії посідають ключові позиції на ринку?

- Які фактори визначають успіх діяльності в галузі?
- Які масштаби виробництва в галузі нині? Яка динаміка обсягів продажу в галузі за останні роки?
- Скільки нових фірм виникло в галузі останнім часом?
- Які прогнози щодо перспектив розвитку галузі?
- Які нові товари й нові сегменти ринку були освоєні галуззю за останні роки?
- Які нові тенденції з'явилися в розвитку галузі?
- Які чинники, пов'язані з новими тенденціями розвитку техніки й технології, змінами в законодавстві, екологічними факторами тощо, впливатимуть на розвиток галузі?
- Які стратегічні й тактичні цілі має фірма?
- Які основні види діяльності фірми?
- Яка стадія розвитку бізнесу фірми (початок, перепрофілювання, розширення)?
- На які географічні зони поширюється бізнес фірми?
- Що є продуктом чи послугою фірми? Які його (її) технічні, експлуатаційні або споживчі параметри?
- Для задоволення яких потреб призначено продукцію фірми?

- Якими є властивості продукції, що роблять її унікальною? Чому споживачі купуватимуть продукцію фірми?
- На якій стадії розробки є продукт фірми (дослідний зразок; стадія виробництва; налагоджено випуск)?
- Чи захищено продукцію фірми патентами, іншими формами захисту авторських прав?
- Чи існують можливості для розширення номенклатури або вдосконалення продукції фірми в майбутньому?

У прагматичному розумінні маркетинг — це мистецтво запропонувати споживачеві товар або послугу, які користуватимуться попитом, правильно визначити їх ціну, знайти канали збуту та організувати рекламну кампанію. Отже, головна мета маркетинг-плану полягає у поясненні заінтересованим особам, як саме фірма має намір впливати на свій цільовий ринок і реагувати на ситуацію, яка там складається, щоб забезпечити збут своєї продукції. Маркетинг-план має пояснити стратегію виходу фірми на свій цільовий ринок та завоювання його.

Перш ніж складати план маркетингу, підприємець повинен визначити для себе конкретні цілі й завдання. Неможливо опрацювати дійову стратегію, не маючи чіткого уявлення про бажаний кінцевий результат.

З практичного погляду процес формулювання цілей маркетингової діяльності розподіляють на два етапи. Спочатку визначають орієнтири (основне спрямування) маркетингової діяльності фірми. Потім, урахувавши особливості цільового ринку, специфіку продукції фірми, умови конкуренції тощо, орієнтири розподіляють на кілька цілей, визначаючи їх кількісно.

Для встановлення загальних орієнтирів маркетингової діяльності фірми необхідно з'ясувати, на котрій зі стадій життєвого циклу (поява на ринку; зростання попиту; стабілізація попиту; спад попиту) є продукт фірми. Кожна зі стадій характеризується різним рівнем сприйняття товару споживачем, різною інтенсивністю конкуренції, а відтак і різними способами використання

інструментів маркетингу. Відповідно різними мають бути й орієнтири маркетингової діяльності фірми, зокрема:

- на стадії появи на ринку — створення початкового попиту, тобто максимізація попиту на новий вид продукту і витискування з ринку традиційних продуктів;
- на стадії зростання попиту — поширення початкового попиту за рахунок розширення асортименту виробів, використання різноманітних засобів для максимального задоволення конкретних потреб окремих сегментів ринку;
- на стадії стабілізації попиту орієнтири маркетингової діяльності фірм-лідерів і фірм, що йдуть за ними, уже стають різними: мета фірм-лідерів полягає в утриманні і, коли це можливо, збільшенні своєї частки ринку зниженням ціни, удосконаленням каналів збуту, забезпеченням технічного лідерства тощо. Дрібні фірми на цій стадії зосереджені, головне, на забезпеченні свого виживання. Як правило, шлях до виживання пролягає через виокремлення вузького сегмента ринку і якнайліпшого його обслуговування. Можливість "вижити" для фірм, що йдуть за лідером, залежить від їх уміння працювати з низькими накладними витратами та без надмірностей.

Орієнтири маркетингової діяльності надто загально визначають можливі напрямки маркетингових дій фірми. На їх основі, ураховуючи специфіку цільового ринку фірми, її продукції, умов конкуренції тощо, визначають конкретні цілі та практичні завдання маркетингу фірми. Цілі мають бути кількісно визначені й виражені в конкретних показниках (частка ринку фірми, обсяги продажу, розгалуженість системи збуту, застосування знижок, структура витрат на рекламу тощо).

Після того, як будуть визначені цілі й завдання маркетингової діяльності, підприємець може приступати до розробки стратегії їх досягнення. У процесі розробки такої стратегії необхідно продумати й розшифрувати всі найважливіші

інструменти маркетингу, якими користуватиметься фірма. До таких інструментів, як правило, належать:

- збут та реалізація продукції;
- ціноутворення;
- просування товару на ринок;
- політика підтримки продукту бізнесу.

Кожний із названих інструментів складається з багатьох елементів, конкретні способи використання яких також мають бути висвітлені в маркетинг-плані. Слід зауважити, що значення кожного з інструментів маркетингу залежить від галузі, до якої належить даний бізнес, конкретних цілей і завдань фірми, її розмірів, особливостей цільового ринку та багатьох інших факторів. Тому ступінь деталізації розгляду цих факторів у бізнес-плані залежить від їх значущості у загальній стратегії маркетингу фірми. Головне, щоб читач отримав цілісне уявлення про наміри фірми щодо активного маркетингу свого продукту чи послуги.

У процесі опрацювання маркетинг-плану необхідно враховувати, що обсяги і пріоритети кожного з видів маркетингової діяльності змінюватимуться залежно від фази розвитку бізнесу фірми. Отже, часто виникає потреба стисло охарактеризувати в маркетинг-плані окремі етапи стратегії маркетингу.

Опрацьована стратегія маркетингу дає змогу зробити висновки про можливі витрати на її реалізацію, тобто скласти приблизний бюджет маркетингу. Це питання цікавить також потенційних інвесторів та кредиторів і має знайти відображення в бізнес-плані.

Розробка стратегії маркетингу є не самоціллю, а засобом для забезпечення необхідних обсягів продажу продуктів (послуг) фірми. Тому маркетинг-план завершується прогнозною оцінкою обсягів продажу. При цьому слід зазначити, що детальні фінансові розрахунки обсягів продажу звичайно подають у фінансовому плані. Проте, виходячи з важливості питання щодо очікуваних обсягів продажу, йому можна присвятити окремий параграф у межах маркетинг-плану. Зокрема, у маркетинг-плані можна навести розрахунки, на підставі яких обґрунтовується

динаміка обсягів продажу за часовими інтервалами, за видами товарів, за групами споживачів.

У цілому логіка розробки маркетинг-плану передбачає:

- визначення цілей і завдань маркетингової діяльності фірми (частка ринку; передбачувані обсяги продажу; розгалуженість системи збуту; параметри цінової політики; завдання рекламної кампанії; ключові параметри сервісного обслуговування тощо);
- вибір та обґрунтування стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують (засоби й канали збуту та реалізації продукту; політика ціноутворення; організація рекламної кампанії; політика підтримки продукту фірми);
- розробка бюджету маркетингу (визначення можливих витрат на реалізацію стратегії маркетингу);
- аналіз реальності здогадних обсягів продажу.

План маркетингу має практичне значення не тільки для потенційних інвесторів чи кредиторів. Він є для самого підприємця інструментом контролю за всіма показниками, пов'язаними зі збутом (обсяг продажу; ціни; канали збуту; параметри рекламної кампанії тощо).

Центральне місце в стратегії будь-якої фірми займає стратегія маркетингу. Фірма для того й існує, щоб поставляти свою продукцію на ринок. Розвиток фірми та величина отриманого прибутку залежать від того, наскільки повно й ефективно вона задовольнятиме потреби своїх клієнтів. Інші компоненти загальної стратегії фірми (фінанси, виробництво, дослідження й розробки) мають сприяти досягненню загальної мети маркетингу. Одночасно й сама стратегія маркетингу має враховувати наявні ресурси фірми та поєднуватися з іншими напрямками її діяльності.

У широкому розумінні стратегія маркетингу — це система конкретних стратегій щодо вибору і формування:

- цільового ринку фірми;
- номенклатури та асортименту продукції;

- системи збуту та реалізації продукції;
- політики ціноутворення;
- способів організації рекламної кампанії;
- політики підтримки продукції фірми.

Перелік зазначених конкретних стратегій може змінюватися залежно від специфічних характеристик ринку діяльності фірми, від особливостей самої фірми, її товарів і послуг.

Розділ плану "Стратегія маркетингу", як правило, починається з визначення загальної маркетингової стратегії фірми. З неї тому, хто читає бізнес-план, має стати зрозумілим: по-перше, на який із типів маркетингового підходу орієнтується фірма; по-друге, на які специфічні властивості й переваги продукції фірми (якість, ціна, обслуговування, сервіс тощо) буде звернуто увагу.

В основу розробки стратегії маркетингу покладено вибір цільового ринку. При цьому можуть бути застосовані різні типи маркетингових підходів до розробки стратегії залежно від:

- структурних характеристик даного цільового ринку (ринок у цілому; один сегмент ринку; кілька сегментів ринку);
- стадії життєвого циклу товару;
- ресурсних можливостей фірми;

1.2. Роль бізнес-плану в сучасних умовах

Бізнес-план з'явився в нас на початку 90-х років і був принципово відмінним від діючих документів. Поставилися до нього із прохладцею, багато хто спочатку не звернули на нього увага, інші, звернувши, не додали належного значення. Дотримувалися звичних техніко-економічних обґрунтувань.

Незабаром, однак, з'ясувалося, що бізнес-план, якщо до нього віднести серйозно, вимагає знань вітчизняного бізнесу, його глибин. Не всі й не відразу стали розробляти, пред'являти й вимагати бізнес-план. Раніше авторитетні фінансові інститути, такі як Всесвітній банк, Європейський банк реконструкції й

розвитку, і провідні консультаційні фірми часто заявляли, що однієї із проблем низької інвестиційної активності інвесторів є те, що пропоновані українською стороною документи не тільки не дозволяють ухвалити рішення щодо фінансуванні, але й не дають можливості навіть приблизно оцінити ефективність отриманих пропозицій.

У цей час існують розроблені більше чотирьох з половиною років тому Міністерством економіки України методичні рекомендації з підготовки інвестиційних проектів; так само проводяться семінари для підприємців по розробці бізнес-планів у рамках програми Європейського союзу ТАСИС. Зараз уже багато підприємств розробляють бізнес-плани по власних методиках і рекомендаціям, розробляють докладні переліки питань, на які варто відповісти в даному документі.

У наш час бізнес-план ставати для підприємця усе більше важливим документом. Жодна компанія не зможе виразити мети свого існування або одержати фінансування без грамотно розробленого бізнес-плану. Якщо ви не представите грамотний бізнес-план, ніхто не буде серйозно розглядати вашу ідею.

Бізнес-план є робочим інструментом, використовуваним у всіх сферах підприємництва. Він описує процес функціонування підприємства, показує, яким образом його керівники збираються досягти своїх цілей і завдань. Добре розроблений бізнес-план допомагає підприємству рости, завойовувати нові позиції на ринку, де воно функціонує, становити перспективні плани свого розвитку, концепції виробництва нових товарів і послуг і вибирати раціональні способи їхньої реалізації. Тобто в ньому описуються основні аспекти майбутнього підприємства, з достатньою повнотою аналізуються проблеми, з якими воно зіткнеться (або не виключено, що зіткнеться) і найсучаснішими методами визначаються способи рішення цих проблем. Таким чином, основна мета бізнес-плану - досягнення розумного й здійсненого компромісу тим часом, чого фірма хоче й чого може досягти. План покликаний показати працівникам і потенційним

інвесторам цілісність пропонованого курсу, продемонструвати, як одне впливає з іншого.

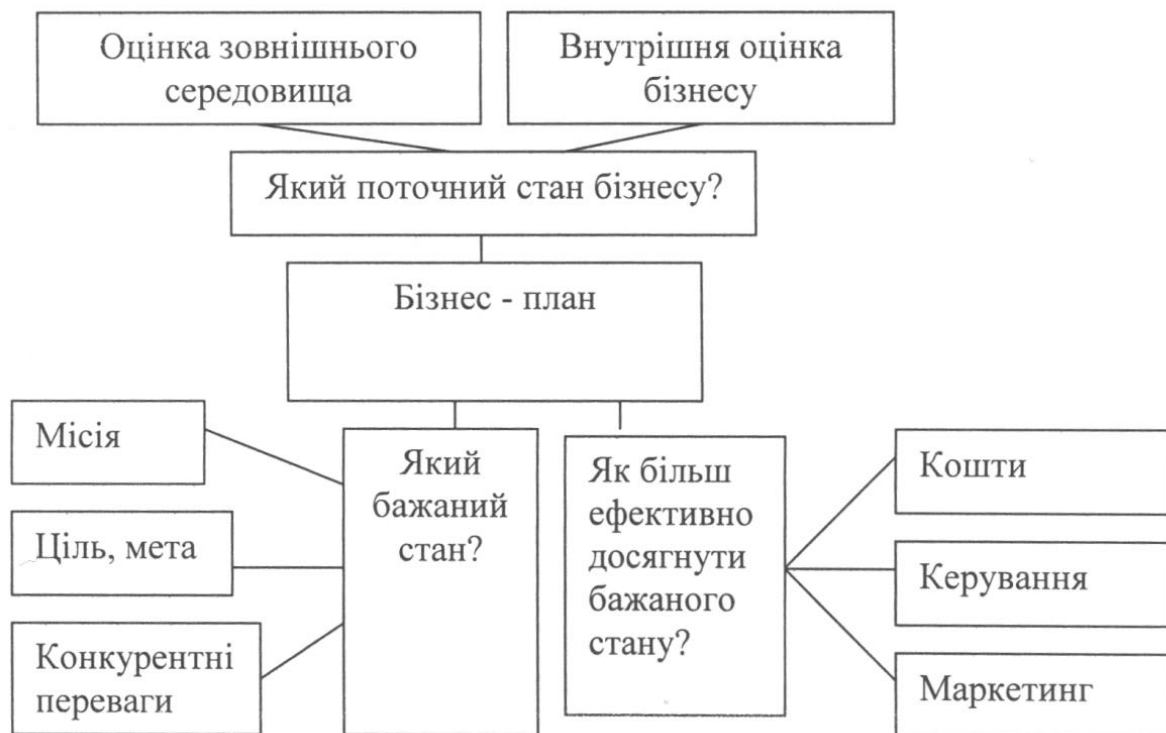


Рис. 1.1. Контури бізнес-плану

Бізнес-план не є постійним документом, він систематично оновлюється, у нього вносяться зміни, зв'язані як зі змінами, що відбуваються усередині підприємства, так і змінами на ринку, де діє підприємство, і в економіці в цілому. Бізнес-план погоджує внутрішній фірмовий макроекономічний аналіз [7, С.29].

У зв'язку з тим, що бізнес-план являє собою результат досліджень і організаційної роботи, що має метою вивчення конкретного напрямку діяльності підприємства (продукту або послуги) на певному ринку в сформованих організаційно-економічних умовах, він опирається на: конкретний проект виробництва певного товару (послуг) - створення нового типу виробів або надання нових послуг (особливості задоволення потреб і всебічний аналіз виробничо-господарської й комерційної діяльності, метою якого є виділення його слабких і сильних сторін, специфіки й відмінностей від інших аналогічних підприємств;

вивчення конкретних фінансових, техніко-економічних і організаційних механізмів, використовуваних в економіці для реалізації конкретних завдань.

Не буде більшим перебільшенням назвати бізнес-план основою керування, як комерційним проектом, так і самим підприємством, що здійснює цей проект. Адже завдяки бізнес-плану в керівництва з'являється зрідка можливість глянути на власне підприємство як би з боку, може бути, навіть очами причепливого експерта. Та й сам процес розробки бізнес-плану, що включає детальний аналіз економічних і організаційних питань, змушує «зібратися», мобілізуватися, зосередитися.

Бізнес-план може бути підготовлений менеджером, підприємцем, фірмою, групою фірм або консалтинговою організацією. Якщо в менеджера виникла ідея освоїти виготовлення нового продукту, зробити нову послугу або просто новий метод організації й керування виробництвом, він пропонує свою ідею для бізнес-плану. Якщо він збирається реалізувати свою концепцію самостійно (як самостійний підприємець), він створює свій бізнес-план. Для розробки стратегії розвитку великої фірми створюється розгорнутий бізнес-план. При його підготовці необхідно, насамперед вирішити, яка мета (або мети) переслідується. Необхідно сформулювати цю мету в письмовому виді. Мети бізнес-плану можуть бути різними, наприклад, одержання кредиту, або залучення інвестицій у рамках уже існуючого підприємства, або визначення напрямків і орієнтирів самого підприємства у світі бізнесу й т.д.

Підприємства, що працюють у стабільній ситуації й роблять продукти для досить стійкого ринку при росту обсягів виробництва, розробляють бізнес-план, спрямований на вдосконалювання виробництва й пошук шляхів зниження його витрат. Однак всі ці підприємства постійно передбачають заходи щодо модернізації виробленої ними продукції (послуг) і формують їх у вигляді локальних бізнес-планів.

Підприємства, що випускають продукцію при постійному ризику, насамперед систематично працюють над бізнес-планами по освоєнню нових видів продукції, по переходу на нові покоління виробів і т.д [56, С.207].

Якщо підприємство, намітивши значне зростання виробництва знову освоєваних або традиційних продуктів, не має досить власних потужностей для їхнього виробництва, то воно може піти або шляхом залучення капітальних вкладень для створення нових потужностей, або шляхом пошуку партнерів, яким підприємство дасть виготовлення певних вузлів, деталей, виконання технологічних процесів, воно також розробляє відповідний бізнес-план. Другий шлях, як правило, забезпечує прискорене рішення завдань і вимагає менше засобів. У цьому випадку вже на стадії розробки бізнес-плану визначають вимоги до майбутнього виробництва.

Бізнес-план оцінює перспективну ситуацію як усередині фірми, так і поза нею. Бізнес - Аналіз зовнішнього середовища й поточного стану підприємства є необхідною передумовою розробки ефективного плану. Він націлений на одержання й узагальнення об'єктивної інформації про стан підприємства, його відповідності вимогам зовнішнього середовища й внутрішньої організації. Структура бізнес аналізу представлений у таблиці 1.1

Таблиця 1.1. Структура бізнес-аналізу.

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Перспективи розвитку галузі і продукції	Маркетинг
Стан конкуренції	Фінанси
Споживачі продукції	Виробнича діяльність
Збутова діяльність	Людські ресурси
Тенденція розвитку макросередовища	Адміністративна діяльність

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого, підприємець або менеджер оцінює зовнішні небезпеки й можливості, які можуть утруднити або допомогти досягненню поставлених цілей.

Самоаналіз являє собою методичну оцінку всіх сфер діяльності підприємства. Він спрямований на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, покликаний допомогти виявити ті сфери, які вимагають більше детального розгляду або вдосконалювання, а заодно подивитися, які завдання ставилися в попередній період часу й чи були вони виконані, які були причини невдач.

Аналіз необхідний не тільки при складанні бізнес-плану, він корисний і в поточній діяльності. Багато західних фірм регулярно (1-2 рази в рік) проводять аналіз своїх позицій на ринку на певну дату ("моментальний знімок фірми").

Існує вісім різних причин, які визначають характер бізнес-плану залежно від того, для кого він призначений:

Бізнес-план для себе. Це свого роду самоконтроль: що необхідно для відкриття справи? Чи досить реалістична ідея?

Бізнес-план для одержання кредиту. Донедавна український підприємець для одержання кредиту в банку міг представити лише двухстороннє техніко-економічне обґрунтування, що, втім, не було вирішальною для прийняття банком або іншою фінансовою організацією рішення про надання кредиту. Вирішальними ж були особисті зв'язки, рекомендації, а також поінформованість банкірів про стан справ кредитоотримувача (як правило, підприємці брали кредити в банках, клієнтами яких вони були). Останнім часом усе більше й більше українських банків жадають від підприємців бізнес-план для ухвалення остаточного рішення про видачу (або не видачі) кредиту [27, С.51].

Бізнес-план для залучення засобів сторонніх інвесторів. Інвесторами виступають: венчурні інвестиційні фонди, приватні інвестори або публічна емісія акцій. Якщо ви залучаєте засоби за рахунок публічної емісії акцій вашої компанії, бізнес-план, що містить відомості про фірму, про стратегію маркетингу, продажів, виробництва й про фінансові перспективи, допоможе вам успішно продати компанію інвесторам. У міру того, як український фондовий ринок розвивається й стабілізується, бізнес-плани будуть здобувати все більше значення для здійснення

публічної емісії цінних паперів (і у всій видимості, стануть основою проспекту емісії).

Бізнес-план для спільного підприємства або стратегічного альянсу з іноземним партнером. Іноземні компанії, переживши ейфорію першого років перебудови, тепер з більшою обережністю підходять до оцінці потенційного партнера по спільному підприємству. І грамотний бізнес-план дає впевненість іноземному партнерові в серйозності вашої справи. Бізнес-план для висновку великого контракту.

Бізнес-план для залучення нових співробітників. У наші роки важко переманити професіоналів з інших фірм, навіть пообіцявши їм більше високі заробітки. Опис майбутньої діяльності фірми дає потенційному співробітникові інформацію про перспективність і стабільність пропонованої роботи.

Бізнес-план для об'єднання з іншою компанією. Він допоможе побачити вигідність угоди: позитивні й негативні сторони спільної діяльності.

Бізнес-план для реорганізації справи й оптимізування операцій. У міру того, як невеликі компанії ростуть, з'являється необхідність створення стратегічної (або тактичної - залежно від ситуації) концепції розвитку.

Бізнес-план передбачає рішення наступних стратегічних і тактичних авдань, що коштують перед підприємством, незалежно від його функціональної орієнтації:

- організаційно-управлінська й фінансово-економічна оцінка сьогоdnішнього стану підприємства;
- виявлення потенційних можливостей підприємницької діяльності підприємства, акцентувати увагу на сильних сторонах і не приховуючи слабких;
- формування інвестиційно-проектних цілей цієї діяльності на планований період.

У бізнес-плані обґрунтовуються:

- загальні й специфічні деталі функціонування підприємства в умовах конкретного ринку;
- вибір стратегії й тактики (методів) конкуренції;

- оцінка фінансових, матеріальних, трудових ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства.

Бізнес-план дає об'єктивне подання про стратегію й тактика розвитку виробництва й організації виробничої діяльності, способах просування товару на ринок, прогнозує ціни, майбутній прибуток, основні фінансово-економічні результати діяльності підприємства й разом з тим визначає так звані зони ризику, пропонує шляху зниження цих ризиків або принаймні їхній вплив на майбутній прибуток.

Особливістю бізнес-плану як стратегічного документа є його збалансованість по постановці завдань із обліком реальних фінансових можливостей підприємства. Щоб бізнес-план був прийнятий, він повинен бути забезпечений необхідними фінансовими ресурсами. Це значною мірою визначає характер проектів (концепцій), які вивчаються при розробці бізнес-плану. Включення самого проекту в бізнес-план стає можливим лише в тому випадку, якщо визначені джерела його фінансування.

Багато інвесторів віддають перевагу короткому змісту бізнес-плану, що дозволяє їм побачити важливі особливості й переваги проекту. Такий документ зветься бізнес-пропозиція. Воно використовується при переговорах з можливими інвесторами й майбутніми партнерами, запрошенні ключових співробітників, підписанні контрактів з персоналом підприємства. Бізнес - Пропозиція є не тільки внутрішнім документом підприємства, але й використовується при встановленні контрактів. Це висуває певні вимоги до його оформлення, формі й структурі.

Бізнес-план повинен бути представлений у формі, що дозволяє зацікавленій особі одержати чітке подання про істоту справи, ступеня своєї участі в ньому. Обсяг і ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначаються специфікою й областю діяльності.

Таким чином, бізнес-план використовується незалежно від сфери діяльності, масштабів, власності й організаційно-правової форми підприємства. У кожному разі вирішуються як внутрішні, пов'язані з керуванням підприємством, так і

зовнішні питання, обумовлені встановленням контактів і взаємин з іншими підприємствами й організаціями.

1.3. Особливості розробки бізнес-плану для підприємства, що веде зовнішньоекономічну діяльність

Бізнес – план зовнішньоекономічного проекту передбачає, як правило, обґрунтування ефективності розробки, освоєння та розширення зовнішніх ринків для фірми. Зокрема, у ньому наводяться аналіз та характеристика ринку для проникнення та посилення ринкової позиції фірми, аналіз конкурентів, їх сильних та слабких сторін, аналіз конкурентних позицій своєї фірми (так званий SWOT - аналіз: strengths/weaknesses– opportunities/threats), аналіз зовнішнього середовища бізнесу: географічних, демографічних, організаційно-правових, політичних, економічних, соціально-культурних та інших умов ринку проникнення на зарубіжних територіях та умови для розвитку даного виду зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Потім у бізнес-плані подається опис зовнішньоекономічного проекту: характеристика товару, призначеного на постачання закордон, місцезнаходження та характеристика підприємства, що його виробляє, заходи із виведення товару на даний зовнішній ринок (формування збутової мережі, реклама та інші засоби стимулювання збуту, цінова політика).

Наступними розділами у бізнес-плані є характеристика виробництва та збуту, розділ маркетингової роботи.

Далі у бізнес плані наводяться дані поконкретній фірмі, для якої або на якій цей бізнес план розроблювали. Тут наводиться характеристика правового та фінансового положення фірми, указуються організаційні структури та ведучі співробітники, відповідальні за реалізацію даного зовнішньоекономічного проекту.

Потім наводиться оцінка ризиків даного проекту, наводиться фінансовий план його реалізації із указанням коштів, що виділяє фірма, та коштів, необхідних їй у

вигляді зовнішніх позичок. Розраховується точка безбитковості зовнішньоекономічного проекту.

Бізнес-план звичайно починається із резюме, де у стиснутій, лаконічній формі наводиться короткий зміст основної його суті, і закінчується додатками, що ілюструють та обґрунтовують полдоження та статті плану.

Бізнес-план зовнішньоекономічного проекту також відрізняється від звичайного бізнес плану, що стосується внутрішнього ринку, дослідженнями конкурентного середовища, маркетинговими дослідженнями та вибором способу виходу підприємства на зовнішній ринок.

Після вибору найбільш адекватного конкурентним перевагам та потенціалу фірми зарубіжного ринку логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку, а отже, і стратегій виходу на нього. Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок:

- експортування,
- спільне підприємництво,
- пряме інвестування.

У випадку стратегії експортування виробництво залишається на національній території, що має свої недоліки та переваги. Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують вже організації виробництва за кордоном. При цьому деякі форми спільного підприємництва реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а спільне володіння та пряме інвестування передбачають інвестиції, тобто довгострокові вкладення капіталу в підприємства, соціально-економічні програми, підприємницькі та інноваційні проекти. Це зумовлює виділення контрактних та інвестиційних форм стратегій виходу на зовнішній ринок. Експорт — вивіз за кордон товарів, які продані іноземним покупцям з метою їх безпосереднього споживання, продажу або для перероблення.

Непрямий експорт — продаж товарів на зовнішньому ринку за допомогою незалежних маркетингових посередників.

Прямий експорт — продаж товарів на зовнішньому ринку самостійно.

Спільне підприємництво — об'єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн з метою організації спільної комерційної справи.

Ліцензування — форма спільного підприємництва, яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знака в обмін на гонорар або ліцензійний платіж.

Підрядне виробництво — форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції.

Управління за контрактом — форма спільного підприємництва, за якої національний експортер передає зарубіжному партнеру "ноу-хау" в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал.

Спільне володіння — форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно.

Пряме інвестування — розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії.

Далі буде розглянуто особливості кожного способу виходу підприємства на зовнішні ринки та умови їх використання. Під експортом розуміється реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні. Розрізняють прямий та непрямий експорт. Непрямий експорт має місце, коли вироби та послуги реалізуються, через посередників:

а) вітчизняний посередник-експортер отримує продукцію від виробника та продає її за кордон;

б) вітчизняний агент-експортер шукає покупців за кордоном та домовляється про поставки, розраховуючи на отримання комісійної винагороди;

в) кооперативна організація здійснює експорт від декількох виробників та частково під їх адміністративним контролем;

г) керуюча експортом фірма керує експортною діяльністю компанії за певну винагороду.

Непрямий експорт особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому, тому віддає перевагу зменшенню власного ризику, передаючи функцію збуту посередницькій фірмі. Непрямий експорт має дві переваги: по-перше, його здійснення не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами. По-друге, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги.

Концепція маркетингу повинна враховувати можливість здійснення в активній та пасивній формах. При активній формі ініціатива стосовно закордонних поставок виходить від вітчизняних інститутів - виробника або експортера. Пасивний експорт має протилежне джерело: імпортер або якийсь іноземний інститут (нерідко державні організації іноземної держави) веде пошук необхідної для них продукції. В деяких випадках пасивний експорт проявляється в вигляді нерегулярного. Це такий рівень включення до світової торгівлі, коли фірма час від часу експортує свої надлишки та продає товари місцевим оптовикам, що є представниками закордонних фірм. Про прямий експорт кажуть, якщо виробник продає свої товари та послуги самостійно. При цьому несуттєво, чи продав він продукцію кінцевому споживачеві або посереднику. Робота на зовнішньому ринку пов'язана з суттєвими витратами та підвищеним ступенем ризику, що компенсується економією на оплаті послуг посередника. Відомо декілька способів організації прямого експорту:

а) експортний відділ чи підрозділ, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордоном та організація збору необхідної інформації про ринок, експортний відділ може трансформуватися в автономний підрозділ, який буде акумулювати інформацію та керувати всією експортною діяльністю;

б) закордонний відділ продажу чи дочірня компанія, дозволяє виробнику скористуватися ефектом безпосередньої присутності на ринку та здійснювати контроль за виконанням маркетингових програм; закордонний відділ продажу здійснює реалізацію та розподілення продукції, інколи на нього покладаються організації, зберігання та просування товарів, демонстраційного та обслуговуючого центру;

в) торгові представники, для пошуку закордонних клієнтів компанія використовує своїх торгових представників;

г) іноземні дистриб'ютори чи агенти, для організації продажу продукції компанія звертається до закордонних дистриб'юторів чи агентів, які можуть бути наділені виключними чи обмеженими правами на представництво виробника в конкретній країні.

Експорт значно ускладнює реалізацію усіх функцій маркетингу. Особливо це стосується обробки ринку, реалізації та дистрибуції. Крім того, експортер зустрічається з необхідністю переорієнтації всіх задач на нові умови, що часто потребує перерозподілу капіталу, структурних змін у кадровому потенціалі і т.п. Особливо важким такий перехід в новий якісний стан є для малих та середніх підприємств. Для більшості з них виходом є використання форм експортної кооперації. Експортна кооперація в світовій практиці отримала широкий розвиток та характеризується великою різноманітністю форм. Перш за все експортна кооперація це співробітництво на добровольчій основі двох і більше юридично та економічно самостійних підприємств на основі укладання угоди чи договору. Це співробітництво направлено на рішення спільних задач в сфері експорту. Співробітництво в області експорту часто приводить до звичайних спільних дій групи незалежних фірм, що мають взаємозв'язані продукцію та ринки, що розширює їх можливості при проведенні міжнародних операцій. В інструментальному та інституціональному плані міжнародна кооперація побудована на використанні великого арсеналу методів та механізмів, за допомогою яких вирішуються задачі по обробці закордонних ринків.

Використання ліцензування для виходу на зовнішній ринок та розширення зв'язку з закордонними партнерами передбачає як експорт так і імпорт технологій. Ліцензійне виробництво полягає в тому, що вітчизняний оферент (ліцензіар) передає закордонному виробнику (ліцензіату) права на використання ноу-хау на продукт та виготовляти цей продукт на умовах оплати певного ліцензійного збору чи винагороди. При цьому ліцензійні договори містять не менш двох аспектів. По-перше, вони відображають специфіку об'єкту ліцензії. В їх числі виділяються патенти, виробничі моделі та зразки, товарні знаки та торгові марки, незахищені ноу-хау. По-друге, при придбанні ліцензії часто фіксуються певні обмеження на використання, експлуатацію і т.п. відповідно видові ліцензії набувають форму ліцензій на виробництво, використання та збут. Ліцензійні контракти встановлюють вид прав на використання, експлуатацію та отримання доходу, а також період, на який вони передаються (частіше на 5-10 років). Нерідко обмовляються можливості та умови продовження договору. Переваги торгівлі ліцензіями для ліцензіара полягають в тому, що він має можливість:

- а) в короткі строки окупити витрати на науково-дослідницькі роботи, використані на розробку винаходу;
- б) одержати додатковий прибуток за рахунок швидкого освоєння винаходу і випуску на його основі нової продукції;
- в) використати місцеву, більш дешеву робочу силу;
- г) забезпечити близькість до джерел сировини;
- д) перебороти валютні та митні обмеження.

Головною перевагою ліцензійного виробництва є те, що крім ноу-хау закордон не вивозиться ніяких матеріальних цінностей. При цьому воно позбавляється необхідності проявлення власної активності. Саме тому даний напрямок дуже популярний серед малих та середніх підприємств. В останні роки найбільш розповсюдженою формою господарчої інтеграції крупного та малого виробництва, особливо в сфері послуг та торгівлі, стала система договірних відносин типу франчайзинг.

Франчайзинг це можливість використання відпрацьованих та виправдавших себе технологій, відому торгової марку, можливість навчатися та отримувати необхідні консультації. Всі ці можливості можуть представити ті, хто вже має досвід, знання, володіє технологічними секретами або ноу-хау, хто створив собі певний імідж в світі бізнесу та у споживачів. Все це нематеріальний, але доволі цінний при правильному користуванні капітал. Правильно спланована та обґрунтована програма франчайзингу дозволяє франчайзеру суттєво розширити межі своїх можливостей, визначити головні напрямки своєї діяльності, прогнозувати свої майбутні доходи, швидко отримати суспільне визнання, укріпити свої ринкові позиції.

Від франчайзі зазвичай вимагається:

а) початковий внесок для отримання права на навчання, використання імені, торговельного знаку и т.п.;

б) постійні внески - частіше у вигляді частки з обороту - в оплату за поточне керівництво та навчання;

в) внески на цілі маркетингу та збуту (на покриття витрат з реклами, просуванню товару, дослідження ринку і т.п.) - частіше у вигляді частки з обороту;

г) суворе дотримання форм і методів роботи, включаючи порядок управління, стандарти якості, уніформу співробітників і т.п.

Франчайзер зі свого боку забезпечує франчайзі:

а) початковим навчанням управління та веденню справ;

б) постійною допомогою у підготовці та перепідготовці кадрів, консультаціями з усіх питань управління та маркетингу.

Франчайзинг застосовується в основному в сфері розподілення продукції та послуг. Франчайзинг має як переваги, так і недоліки. Переваги для франчайзера полягають в наступному:

а) франчайзинг дозволяє франчайзеру збільшити кількість торгових пунктів (виробництв), що розповсюджують продукцію чи надають послуги. Для розширення справи не вимагається великих власних капіталів;

- б) розширює джерела доходів (прибутків) за рахунок зусиль франчайзі;
- в) знижує рівень витрат виробництва і повернення на одиницю товару, тому що франчайзі сам покриває витрати на утримання свого підприємства;
- г) право франчайзі використовувати торгову марку згідно до франчайзу захищено методом патентування торгової марки.

Недоліки франчайзингу для франчайзера:

- а) франчайзеру буває важко контролювати франчайзі, оскільки він не може безпосередньо керувати ними;
- б) можливість згубити свою репутацію через погану роботу франчайзі;
- в) франчайзер не може бути певен, що всі франчайзі подають йому правдиві дані про свою діяльність.

Однією з форм сумісного підприємництва - є керування за контрактом Management Contracting, вона знаходить широке використання в країнах що розвиваються, які мають капітал та персонал, але не мають необхідних ноу-хау та кваліфікованих робітників. Пропозиції відносно кооперації з участю закордонного капіталу в цих країнах часто відхиляються через страх допустити безмірну іноземну присутність. Угода на проведення комплексу робіт в області менеджменту обмежено в часі, і наприкінці угоди закордонні спеціалісти будуть замінені на місцевих. Отже, використовуючи Management Contracting, фірма експортує не товар, а управлінські послуги. Частіше за все це здійснюється у формі консультацій для іноземних компаній. В сучасних умовах для використання Management Contracting відкриваються абсолютно нові можливості, які в світовій практиці ще не мали широкого використання. Мова йде про придбання ноу-хау в області менеджменту діючими підприємствами, багато з яких приватизуються.

Виробництво за контрактом (Contract Manufacturing) полягає в тому, що іноземне підприємство приймає на себе обов'язки виготовляти на власних виробничих потужностях продукцію, придбання якої гарантується вітчизняною фірмою договором на тривалий термін. Ситуації в яких виникає необхідність звертатися до такої форми, можна певною мірою типізувати. Використання її має

сене при дефіциті власних потужностей та наявності великих перешкод для експорту в відповідну країну або його високої вартості, а також в умовах, коли виробництво в чужій країні дешевше завдяки низьким матеріальним витратам та невисокому рівню заробітної платні.

Особливе місце серед способів виходу підприємства на зовнішній ринок належить прямому інвестуванню чи трансферту капіталу. Інвестування може виконуватися підприємством самостійно або разом з господарчими суб'єктами країни, в яку ввозиться капітал. В останньому випадку мова йде про створення спільного підприємства (Joint Venture). При самостійному вкладенні капіталу за кордоном фірма приймає підприємство під свою повну відповідальність. Спільне підприємство - підприємство, яке базується на спільному капіталі суб'єктів господарчої діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, на спільному управлінні та на спільному розподілі результатів та ризиків. Основними мотивуючими факторами для підприємства для створення спільного підприємства за кордоном можуть бути:

- а) освоєння нових ринків збуту і, відповідно, збільшення прибутку через зростання продажу новим покупцям;
- б) краще забезпечення надійного і довготривалого доступу до джерел сировини й енергоносіїв;
- в) розширення діючих виробничих потужностей;
- г) зниження собівартості виробництва і поліпшення його конкурентних параметрів завдяки можливості використання дешевих факторів виробництва, зокрема робочої сили;
- д) економія часу і капітальних витрат завдяки можливості купити вже існуючі та діючі потужності;
- е) забезпечення можливості господарського маневрування, використання додаткових важелів поліпшення позицій на ринку;
- є) перспективне придбання того або іншого привабливого об'єкта в повну власність;

- ж) використання збутової мережі партнера й відомих у світі торгових марок;
- з) загальне поліпшення умов ринкової роботи й більш повне і ефективне використання ряду інших маркетингових чинників.

Можна виділити дві основні форми трансферту капіталу за кордон, коли на себе приймаються переважно всі ризики: зборочне виробництво та повне виробництво продукту. Різниця між ними в основному в кількості виробничих фаз, що передбачається виконувати в іншій країні. Зборочне виробництво в закордонних філіях характеризується трансфертом капіталу, засобів виробництва, персоналу та ноу-хау в країні присутності з метою заснування та експлуатації власних виробництв для здійснення монтажу кінцевого продукту з вузлів та деталей. Отже, закордонні підприємства з технологічної точки зору є організацією виробничого процесу на його останній фазі. Економічна вигода зборочного підприємства в закордонних філіях полягає в використанні господарчого законодавства країни присутності з метою отримання додаткового ефекту у порівнянні з постачанням готової продукції. Організація зборочних робіт за кордоном доцільно у випадках, коли в цільовій країні існують обмеження для закордонних експортерів. Наприклад проведення відкритих конкурсів на розміщення урядових замовлень чи виконання крупних проектів, в яких мають право приймати участь лише зареєстровані та функціонуючі в країні підприємства. Великий набір факторів, що визначають економічне значення власного зборочного виробництва за кордоном, пов'язано з витратами. Перш за все це відноситься до прямих витрат: заробітній платі, сировині, допоміжним матеріалам, матеріалам виробничого призначення, постачанням комплектуючих деталей. Враховуючи, що тарифи та інші збори на ввезення в відповідні країни деталей та комплектуючих для зборки нижче, ніж на експорт готових виробів.

Організація зборочного виробництва на закордонних філіях звільняє підприємство від кон'юнктурної залежності на вітчизняному ринку. Особливо це важливо при змінах валютного курсу. Виробництво продукту на власних закордонних філіях представляє собою узагальнююче поняття, що характеризує

форми виробничої діяльності на ринках чужих країн, що забезпечує виготовлення складових частин продукту та їх зборку в кінцевий продукт. Виділяють чотири види такого виробництва: виробництво первісного продукту (виготовлення деталей), зборка, переробка давальницької сировини, комплектне закордонне виготовлення. Виробництво первісного продукту (виготовлення деталей) представляє собою перенесення на закордонну філію однієї чи декількох фаз виробництва продукту чи виготовлення деякої частини деталей та вузлів кінцевого продукту. Мова йде про підприємство, що є субпостачальником, яке може постачати продукцію як головному підприємству, так і інші підприємства країни присутності та третіх країн. Можливе також постачання зборочних фірм прикордонних країн. Позитивне рішення відносно організації виробництва первісного продукту за кордоном приймається при умові зниження витрат на виробництво (нижчі ціни на енергоносії, робочу силу, тощо); наявності можливості використання пільг для іноземного капіталу та переходу до організації виробництва продукту в цілому; приближення до місця розташування фірм-покупців продукції, для яких одночасно можна виконувати замовлення по завозу товарів. До того ж створення нових робочих місць сприяє формуванню позитивного іміджу компанії в країні, що приймає. Компанія повністю контролює інвестиції та проводить виробничу та маркетингову політику, що найкращим чином відповідає її довгостроковим цілям. Основним недоліком прямого інвестування є те, що компанія не застрахована від погіршення ринкових умов, девальвації валюти чи експропріації її власності в разі будь-яких політичних потрясінь.

Функціонування закордонних філій з функціями зборки пов'язано з відносно високим впливом функції збуту. Це зумовлює потребу в потужній службі маркетингу з різноманітними функціями. Особлива увага повинна при цьому повинна приділятися зв'язкам з клієнтами, вивченню та формуванню попиту на продукцію та сервісному обслуговуванню. Виникає додатково в більшому чи меншому обсязі функція маніпулювання над товаром, пов'язана з необхідністю

пристосування його до смаків місцевих споживачів. В особливості це стосується кольорової гами продукції, її форми, смакових добавок і т.п. в залежності від виду продукту.

Міжнародне маркетингове дослідження — це система збору, обробки, аналізу та прогнозування даних, необхідних для прийняття рішень у міжнародній маркетинговій діяльності.

Метою будь-якого міжнародного маркетингового дослідження є зменшення ризику від рішень стосовно міжнародної активності фірми. Мінімізація ризику досягається на основі використання висновків міжнародного маркетингового дослідження в прийнятті рішень. Під висновками міжнародного маркетингового дослідження розуміється систематизована інформація про стан та можливі варіанти розвитку об'єкта дослідження.

Стан інформації визначає ступінь обґрунтованості міжнародного маркетингового рішення [65, с. 154].

Проведення міжнародного маркетингового дослідження необхідно для прийняття рішень з таких питань:

- сегментація світового чи зарубіжного ринку, її необхідність, критерії та умови успішної сегментації;
- вибір ринку, країни для розвитку міжнародної діяльності;
- обґрунтування стратегії виходу на зарубіжний ринок (експортування, спільне підприємництво чи пряме інвестування);
- обґрунтування елементів міжнародного маркетингового комплексу (товарної та цінової стратегії, каналів розподілення, системи просування);
- розробка міжнародної маркетингової стратегії;
- створення міжнародного маркетингового плану.

Особливості міжнародного маркетингового дослідження наведено на рис. 1.2.

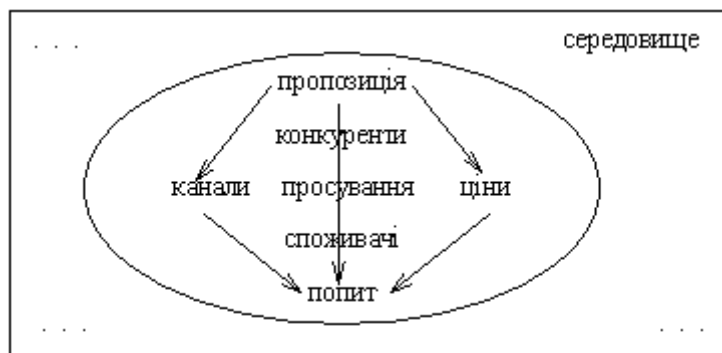


Рис. 1.2. Схема поля маркетингового дослідження

Особливості міжнародного маркетингового дослідження:

1. Велике поле дослідження

2. Технічні труднощі збору інформації:

- повна відсутність інформації,
- ненадійна статистична інформація,
- обмеження на доступ до інформації,
- мовні труднощі (переклад, діалекти),
- поведінка респондентів.

3. Висока вартість досліджень, особливо збору первинної інформації.

4. Труднощі порівнянь та пояснень.

5. Проблеми розробки рекомендацій.

Міжнародне маркетингове дослідження має чотири логічно взаємопов'язані, послідовні стадії:

I. Визначення вимог до інформації;

II. Збір даних;

III. Аналіз;

IV. Упровадження.

У практиці дослідження зарубіжних ринків виділилося чотири основних типи досліджень:

- попереднє,
- поглиблене,

- спеціальне,
- тест.

Попереднє маркетингове дослідження зарубіжного ринку дає варіанти можливого прибутку фірми залежно від місткості ринку, можливого обсягу продажу товарів та меж можливої ціни реалізації (табл. 1.2).

Серед маркетологів вважається, що попереднє дослідження повинно проводитися власними силами, і тільки після нього слід замовляти поглиблене міжнародне маркетингове дослідження. Як бачимо з таблиці 1.4, варіантність і обґрунтованість попереднього дослідження значною мірою залежить від того, наскільки точно визначена місткість ринку, яка може бути реальною та потенційною. Реальна місткість ринку — це обсяг (кількість чи вартість) товару, який може придбати (купити, взяти в кредит) ринок уже сьогодні. Як реальна, так і потенційна місткість (ємність, ємкість) ринку вимірюється в натуральних або вартісних показниках за рік.

Таблиця 1.2. Зміст попереднього міжнародного маркетингового дослідження

Необхідна інформація	Дії маркетолога	Результат
Макроекономічні показники (ВВП, ВНП, структура виробництва, обсяги виробництва, позитивні та негативні тенденції попиту та пропонування, демографічна статистика тощо)	Аналіз за допомогою методів статистики, економетрії, соціометрії тощо; прогнозування методами екстраполяції, експертних оцінок, статистичного моделювання, аналогових моделей тощо	Місткість ринку (реальна та потенційна)
Дані про місцевих та іноземних конкурентів (кількість, обсяги продажу, ступінь відомості товарної чи торгової марки, досвід роботи на цьому ринку, конкурентні переваги тощо)	Оцінка власної конкурентної позиції, прогнозування обсягу продажу	Варіанти можливого обсягу продажу (V)

Реакція місцевого попиту на ціни і ціни конкурентів (ставлення споживачів до показників "ціна — якість", цінові стратегії конкурентів тощо)	Розрахунок варіантів можливої ціни продажу (Ц) Оцінка потенційного товарообігу $T = V \cdot Ц$	Варіанти можливого товарообігу
Дані про собівартість виробництва та експортні витрати	Розрахунки можливого прибутку	Варіанти можливого прибутку

Для визначення реальної місткості зарубіжного ринку доцільно користуватися такою формулою:

$$M_p = V_n + I - E \quad (1.17)$$

де M_p — реальна місткість зарубіжного ринку;

V_n — національне виробництво даного товару на території країни;

I — імпорт даного товару;

E — експорт товару [65, с. 156].

За необхідності більш точної оцінки реальної місткості зарубіжного ринку, та у випадках, коли товар може експортуватися чи імпортуватися у складі іншого товару (наприклад, акумуляторні батареї в складі транспортних засобів), доцільно використовувати розширений варіант формули:

$$M_p = V_n + I - E + Z + I_k - E_k \quad (1.18)$$

де M_p — реальна місткість зарубіжного ринку;

V_n — національне виробництво даного товару на території країни;

I — імпорт даного товару;

E — експорт товару;

Z — залишки товару, нереалізованого в минулому році;

I_k — імпорт даного товару в складі комплексного виробу;

E_k — експорт даного товару в складі комплексного виробу [65, с. 156].

Потенційна місткість зарубіжного ринку — це обсяг (кількість чи вартість) товару, який зможе придбати ринок за певних умов. Залежно від умов, які

прогнозуються, потенційна місткість може бути як більшою, так і меншою за реальну місткість.

Для оцінки потенційної місткості зарубіжного ринку доречно використати формулу:

$$MP = Ч \cdot k_c \cdot k_e - (H - 3F - 3M) - A + I - E \quad (1.19)$$

де MP — потенційна місткість зарубіжного ринку;

$Ч$ — чисельність групи споживачів товару;

k_c — рівень (коефіцієнт) споживання в базисному періоді, або норматив споживання товару (нормативи: фізіологічні — для продуктів харчування; раціональні — для непродовольчих товарів та послуг; техніко-технологічні — для засобів виробництва, сировини та матеріалів);

k_e — коефіцієнт еластичності попиту від цін та доходів;

H — насиченість ринку (обсяг товарів, які є в користуванні населення, або засобів виробництва на підприємствах);

$3F$ — фізичне зношування товарів у користуванні;

$3M$ — моральне зношування товарів у користуванні;

A — альтернативні ринку форми задоволення потреб (тіньовий ринок, натуральні джерела споживання) та товари — субститути;

I — імпорт даного товару;

E — експорт даного товару [65, с. 157].

РОЗДІЛ 2. АНЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз профілю діяльності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Історія телекомунікаційної компанії «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» почалася в 2007 році з місією забезпечити розумні комунікаційні рішення для організацій усіх розмірів. Початкові продукти були зосереджені на глобальних голосових взаємозв'язках і з тих пір продукція вдосконалювалась, включаючи обмін повідомленнями, факс та чат. Маючи штаб-квартиру у високотехнологічному центрі, розташованому навколо Тель-Авіва, та представництвами у Гонконзі, Нижньому Новгороді, Маямі та Києві, компанія має змогу залучити найвищий технічний та діловий персонал, орієнтований на надання якісної послуги нашим партнерам та клієнтам.



Рис. 2.1. Карта офісів компанії ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

На даний час ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» являє собою значний суб'єкт у передачі телекомунікаційного трафіку. У 2019 році компанія ввійшла в ТОП-50 фірм України, що показали найбільш високі темпи росту за рік. Сьогодні до складу співробітників ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» входить не більше 500 чоловік. Загальний обсяг продажів перевищує 40 млн. доларів на рік і близько 40% від цієї

суми припадає на продажі продукту компанії – бізнес-месенджеру MessageWhiz. Інший дохід приносить передача голосового та текстового трафіку.

Одним із найважливішим елементів внутрішнього середовища компанії є його організаційна структура управління (рис 2.2).

Керівництво поточною діяльністю здійснює Board. CEO, якого наймають за

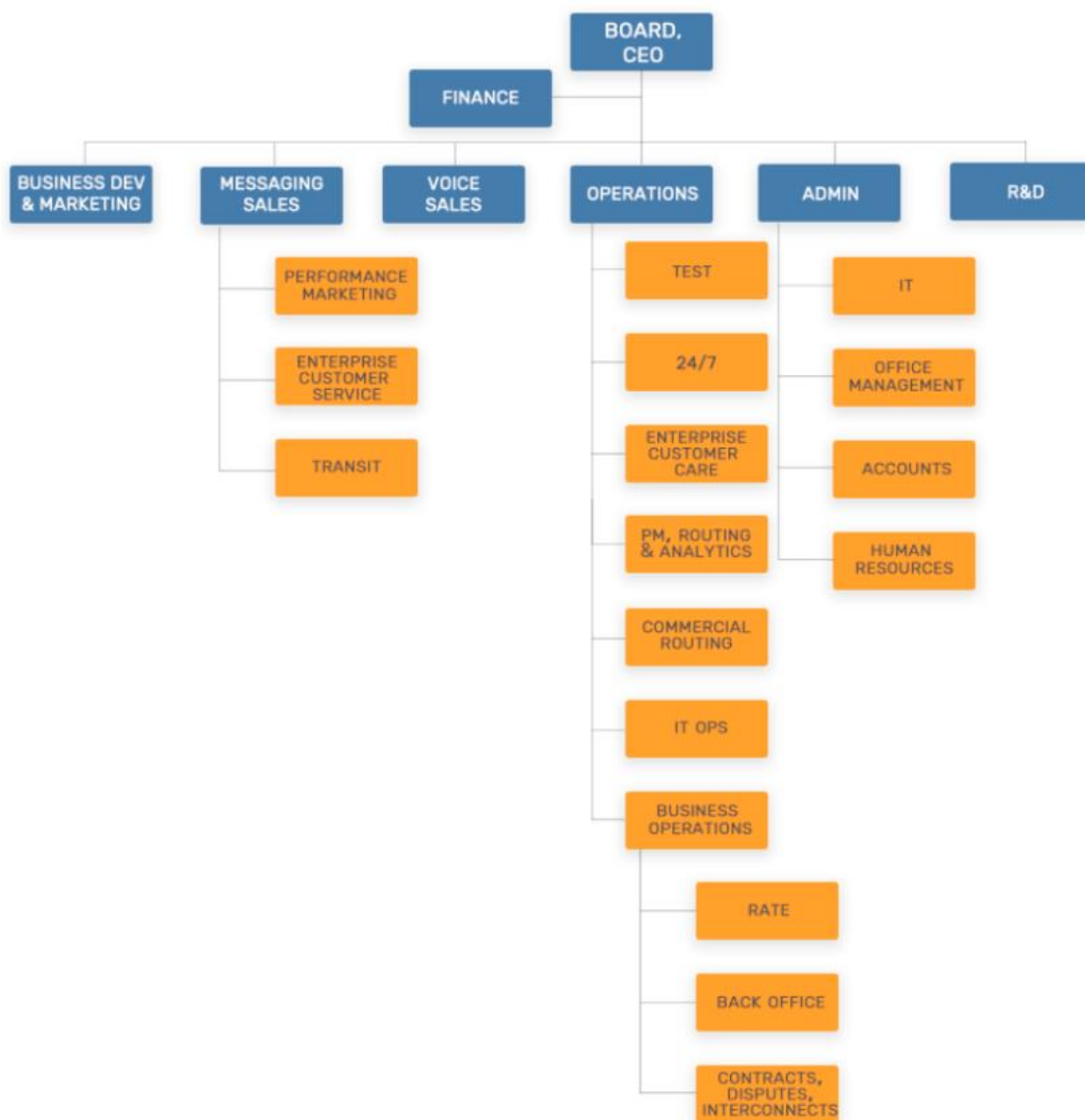


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» конкурсом, на контрактній основі строком не менш ніж на два роки. Board.

CEO підзвітний з усіх питань своєї діяльності зборам учасників.

Відповідальність за організацію та здійснення внутрішньогосподарського контролю на підприємстві покладається на головного бухгалтера. Головний бухгалтер має право другого підпису документів, повинен забезпечувати систематичний контроль за раціональним використанням наявного ресурсного потенціалу, а також збереження власності.

Голова відділу Operations – це один з керівників компанії, що відповідає за технічну політику і напрями технічного розвитку компанії в умовах ринкової економіки. Голова відділу Operations є першим заступником керівника підприємства і несе відповідальність за результати та ефективність технічної підтримки клієнтів компанії, відділи технічної підтримки працюють цілодобово, аби клієнти з усього світу могли вийти з компанією на контакт у зручний для них час. Голова відділу Operations безпосередньо підпорядковується Board. CEO ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» і здійснює керівництво технічними службами компанії.

ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» у своїй діяльності керується чинним законодавством, нормативними актами, а також затвердженому Статуту, розробленим планам. Перспективні плани, а також річні і поточні затверджуються керівництвом ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА». Компанія укладає цивільно-правові договори, контракти, встановлює інші види договірних стосунків з будь-якими юридичними та фізичними особами в Україні.

Контроль і ревізія виробничої та господарської діяльності підприємства здійснюється податковими, природоохоронними і іншими органами, що мають право контролю.

Компанія має право самостійно визначати порядок найму та звільнення працівників, форм і систем сплати праці, розпорядку робочого дня та змінності роботи. Це робота відділу Human Resources. Human Resources – це самостійний структурний підрозділ, підпорядкований директору. В своїй діяльності Human Resources керується Кодексом законів про працю України, Законом України «Про

державну службу», Постановами Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, наказами міністерства і розпорядженнями директора.

Human Resources здійснює:

- Забезпечення підрозділів згідно з штатним розписом необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації.

- Оформлення прийому, переведення, переміщень і звільнення працівників, облік відпусток працівників і здійснення контролю за їх наданням.

- Виконання роботи по плануванню і організації різних форм навчання працівників, облік спеціалістів, які завершили навчання.

- Забезпечення діяльності працівників, які виконують кадрову роботу в представництвах, надання їм методичної допомоги.

Начальник Human Resources несе персональну відповідальність за:

1) забезпечення підрозділів необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації;

2) своєчасне складання і виконання планів підвищення кваліфікації кадрів, та кошторису витрат на ці цілі.

Business DEV&Marketing ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» представляє собою систему організації і збуту продукції, орієнтовану на задоволення потреб покупців і одержання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, розробки заходів щодо поліпшення товару, його асортименту, вивчення покупців, конкурентів, цінової політики, формування попиту, стимулювання збуту і реклами.

Business DEV&Marketing є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо Board. CEO, очолюється начальником відділу, що призначається і звільняється від посади директором підприємства.

ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» має два відділи продажів – Voice Sales та Messaging Sales. Voice Sales відділ, який займається збутом маршрутів для голосового трафіку. Messaging Sales займається збутом SMS-трафіку і поділяється в свою чергу на 3 підрозділи:

- Transit
- Performance Marketing
- Enterprise Customer Service.
- Відділ R&D в займається розробкою бізнес-месенджеру MessageWhiz.
- Керівник відділу R&D підпорядковується безпосередньо Board. CEO.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії

Для здійснення оцінки економічної діяльності підприємства здійснюють фінансовий аналіз, який є основою для прогнозування фінансового стану підприємства на підставі інформації, яка міститься в бухгалтерській та фінансовій звітності і оперативних даних. Основною метою фінансового аналізу є об'єктивна оцінка фінансово-економічного стану і виявлення можливостей для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Фінансовий аналіз діяльності компанії ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» передбачав комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів, що проводиться за допомогою методів статистичного, економічного і фінансового аналізу за даними трьох потоків інформації: нормативної, планової та фактичної, відображеної в бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства. З метою проведення аналізу основних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства необхідно розрахувати основні показники за балансом підприємства та звітом про фінансові результати. В результаті проведеного аналізу можна визначити економічний потенціал ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

У першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності компанії «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» (табл. 1.1).

Аналіз показав, що компанія «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» характеризується скороченням прибутковості, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції, валового доходу та чистого прибутку. Зокрема в 2017 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 495000 тис.грн. В 2020 році відбулося збільшення чистої виручки на 367579 тис. грн. 74,26% в порівнянні з 2018 роком, що склало 862579 тис.грн. Чистий прибуток підприємства є великим, однак слід відмітити його скорочення в 2018-2020 роках. Якщо в 2018 році він становив 29765 тис.грн., то в 2020 році значення цього показника становило 10644 тис.грн. або 35,76% рівня 2017 року.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності Показники	Роки			Відхилення 2020 рік до 2018 року	
	2018	2019	2020	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	49500 0,00	74980 6,00	86257 9,00	36757 9,00	74,26
Валовий прибуток, тис. грн.	17478, 00	84740, 00	14764 5,00	13016 7,00	в 7,44 р.б.
Чистий прибуток, тис. грн.	29765, 00	10824, 00	10644, 00	- 19121, 00	-64,24
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	456,00	473,00	501,00	45,00	9,87
Середньорічна вартість:				0,00	
– необоротних активів;	91831 2,00	88470 0,00	85613 5,50	- 62176, 50	-6,77

– оборотних активів	22329 9,00	22824 0,00	19155 6,50	- 31742, 50	-14,22
Фондовіддача	0,51	0,76	0,86	0,34	67,11
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	2,00	3,53	5,05	3,05	152,01
Продуктивність праці, тис. грн.	1085,5 3	1585,2 1	1721,7 1	636,19	58,61
Рентабельність господарської діяльності, %	5,26	1,62	1,31	-3,95	X

* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Має тенденцію до зменшення показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2018 році ці показники становили 918312 тис.грн. та 223299 тис.грн., то в 2020 році їх значення скоротились і становлять 856135 тис.грн. та 191556 тис.грн. відповідно (відбулося скорочення на 6,77 та 14,22% відповідно). Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має не досить велике, проте позитивне значення. Як показав аналіз, в 2020 році її значення становить 0,86 грн., що на 0,34 пункти більше рівня 2018 року. Позитивним зрушенням слід вважати загальне зростання ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2018 році цей показник становив 2,00 обороти, то в 2020 році відбулося прискорення оборотності на 152,01%. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним. Однак, в 2020 році спостерігається тенденція до зниження рівня рентабельності господарської діяльності на 3,95 пункти в порівнянні з 2018 роком.

Для кращого розуміння фінансового стану компанії необхідно дослідити його активи та зобов'язання. Підприємство використовує свої активи для виробництва товарів та надання послуг, які здатні задовольнити бажання чи потреби споживачів.

Активи підприємства поділяються на матеріальні (основні засоби, запаси), нематеріальні, а також ті, які пов'язані з юридичними правами (дебіторська заборгованість). Основна характеристика зобов'язання полягає в тому, що підприємство має теперішню заборгованість.

Динаміку активів компанії ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» будемо оцінювати виходячи з даних балансу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Активи підприємства ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» у 2018-2020 рр.

Показники	2018		2019		2020		Відхилення 2020 рік до 2018 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	Питома вага структури
Нематеріальні активи	72	0,0	48	0,0	62	0,0	-10	-14,1	0,0
Незавершене будівництво	464	0,4	616	0,5	600	0,5	135	29,2	0,1
Основні засоби	89338	77,9	86338	79,7	83466	82,4	-5871	-6,5	4,4
Довгострокова дебіторська заборгованість	40	0,0	20	0,0	74	0,0	33	82,0	0,0
Запаси	5966	5,2	8726	8,0	8495	8,3	2529	42,4	3,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3487	3,0	3572	3,3	3495	3,4	7	0,2	0,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками	3850	3,3	2371	2,1	1098	1,0	-2751	-71,4	-2,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	43	0,0	368	0,3	12	0,0	-30	-70,5	-0,0

Грошові кошти та їх еквіваленти	10887	9,5	6054	5,5	3751	3,7	-7136	-65,5	-5,8
Інші оборотні активи	168	0,1	152	0,1	213	0,2	45	26,8	0,0
Витрати майбутніх періодів	295	0,2	19	0,0	11	0,0	-283	-95,9	-0,2
Разом	114614	100,0	108287	100,0	101281	100,0	-13333	-11,6	0,0

* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Як видно з табл. 2.2, загальна величина активів підприємства ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» становить 1146146 тис. грн. та 1012816 тис. грн. відповідно в 2017 та 2019 роках. Основу активів підприємства складають основні засоби. Загальна вартість основних засобів в 2020 році становила 834667 тис.грн., що складає 82,41% в структурі активів. Отже, їх питома вага в 2020 році збільшилась порівняно з 2018 роком на 4,46 пунктів структури.

Запаси компанії в 2018 році склали 59661 тис.грн., проте в 2020 році відбулося зростання їх вартості на 25295 тис.грн., або 42,40%. Слід зазначити, що в 2020 році у підприємства збільшилась дебіторська заборгованість за товари на 75 тис.грн. Це свідчить про існуючі проблеми з розрахунками за реалізовану продукцію з боку покупців. Найбільш негативним зрушенням слід вважати зменшення грошових коштів підприємства, тобто наймобільнішої частини активів. У 2020 році вони скоротились на 65,55% проти рівня 2017 року і становлять 37512 тис.грн.

Динаміку зобов'язань підприємства ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» будемо оцінювати виходячи з даних балансу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Зобов'язання підприємства ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» у 2018-2020 рр.

Показники	2018		2019		2020		Відхилення 2020 рік до 2018 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п-в стр-ри
Статутний капітал	216294	18,94	325613	30,07	325613	32,15	109319	50,54	13,21
Нерозподілений прибуток	-326044	-28,55	-284272	-26,25	-273628	-27,02	52416	-16,08	1,53
Забезпечення наступних витрат і платежів	0	0,00	0	0,00	8	0,00	8	0,00	0,00
Довгострокові зобов'язання	1111605	97,34	880716	81,33	797548	78,75	-314057	-28,25	-18,59
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	92818	8,13	101267	9,35	103618	10,23	10800	11,64	2,10
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	23553	2,06	23469	2,17	24987	2,47	1434	6,09	0,40
Поточні зобов'язання за розрахунками	12989	1,14	24896	2,30	24276	2,40	11287	86,90	1,26
Інші поточні зобов'язання	10817	0,95	11189	1,03	10394	1,03	-423	-3,91	0,08
Разом	1142032	100,00	1082878	100,00	1012816	100,00	-129216	-11,31	X

* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

У структурі зобов'язань ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» найбільшу питому вагу займають довгострокові зобов'язання, величина яких у 2020 році становить 797548 тис.грн., що на 314057 тис.грн., або на 28,25% менше, ніж у 2018 році. Підприємство у всіх звітних періодах має великі непокриті збитки минулих періодів. Зокрема, нерозподілений збиток 2018 року становив 326044 тис.грн., а в 2020 році – 273628, тобто відбулося його зменшення на 16,08%.

Статутний капітал компанії ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» є досить значним і становить 325613 тис. грн., або 32,15% в структурі усіх зобов'язань. Незначну частину в зобов'язаннях займають поточні зобов'язання за розрахунками (10,23%) та кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (2,47%).

Майновий стан суб'єкта господарювання характеризується кількістю і якістю активів, які відображені в балансі підприємства, а також наявністю земельних і трудових ресурсів . В процесі аналізу необхідно здійснити об'єктивну оцінку вартості майна в цілому, а також тієї частки, що знаходиться реально у власності і розпорядженні підприємства. Для дослідження і оцінки майнового стану компанії ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» за даними фінансової звітності можна використати показники, наведені в табл. 1.4.

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) підприємства ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» зменшилась в 2020 році на 133330 тис.грн. порівняно з 2018 роком. Вартість необоротних активів в 2020 році зменшилась на 57129 тис.грн., а оборотних – на 76201 тис.грн. Підприємство має високий рівень дебіторської заборгованості, що свідчить про можливі проблеми із розрахунками контрагентів за зобов'язаннями перед ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА».

Робочий (чистий оборотний) капітал, тобто власні оборотні активи, які визначаються як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями в 2020 році склав лише 7508 тис.грн, що на 60463 тис.грн. менше за рівень 2018 року.

Таблиця 2.4

Показники оцінки майнового стану ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Показник	Роки			Відхилення 2020 р.. до 2018р.
	2018	2019	2020	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	1146146,00	1082878,00	1012816,00	-133330,00
Вартість необоротних активів, тис. грн.	899162,00	870238,00	842033,00	-57129,00
Вартість оборотних активів, тис. грн.	246984,00	212640,00	170783,00	-76201,00
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	29546,00	87264,00	84956,00	55410,00
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	74310,00	63630,00	48544,00	-25766,00
Грошові кошти, тис. грн.	108877,00	60540,00	37512,00	-71365,00
Зареєстрований капітал, тис. грн.	216294,00	325613,00	325613,00	109319,00
Власний капітал, тис. грн.	-79985,00	41341,00	51985,00	131970,00
Залучений капітал, тис. грн.	1226131,00	1041537,00	960831,00	-265300,00
Довгострокові зобов'язання для формування необоротних активів, тис. грн.	1047118,00	880716,00	797548,00	-249570,00
Поточні зобов'язання, тис. грн.	179013,00	160821,00	163275,00	-15738,00
Вартість активів (майна) за первинною вартістю, тис. грн.	1216741,00	1202374,00	1185760,00	-30981,00
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	67971,00	51819,00	7508,00	-60463,00

Частка власних оборотних активів	0,28	0,24	0,04	-0,23
Коефіцієнт надійності дебіторської заборгованості	0,99	0,99	0,93	-0,05
Коефіцієнт постійності активів	0,78	0,80	0,83	0,05
Коефіцієнт співвідношення: необоротних і оборотних активів	3,64	4,09	4,93	1,29
оборотних і необоротних активів	0,27	0,24	0,20	-0,07

* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Отже, слід відзначити, що компанія стрімко втрачає платоспроможність.

Коефіцієнт надійності дебіторської заборгованості, значення якого в усіх звітних періодах менше за критичне, також свідчить про ненадійність платіжної дисципліни підприємства.

Одним з головних показників, що характеризує діяльність підприємства є його дохід від реалізації продукції та інших операцій. З метою проведення аналізу доходу компанії ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» необхідно провести аналіз джерел його доходів за звітом про фінансові результати (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники оцінки доходів ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» за звітом про
фінансові результати

Показники	Роки			Відхилення 2020 рік до 2018 року	
	2018	2019	2020	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	495000,00	749806,00	862579,00	367579,00	74,26
Інші операційні доходи, тис.грн.	37028,00	22539,00	29230,00	-7798,00	-21,06
Інші фінансові доходи, тис.грн.	6814,00	3867,00	2505,00	-4309,00	-63,24
Інші доходи, тис.грн.	314379,00	224268,00	91720,00	-222659,00	-70,83
Разом	853221,00	1000480,00	986034,00	132813,00	15,57

* Складено автором на основі даних фінансової звітності

ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Отже, в результаті аналізу даних табл. 1.5, приходимо до висновку, що підприємство в 2020 році отримало доходів на загальну суму 986034 тис. грн., що на 132813 тис.грн., або 15,57% більше за рівень 2018 року. В структурі доходів найбільшу питому вагу займає чиста виручка від реалізації продукції (862579 тис.грн. в 2020 році), а також інші доходи, які скоротились на 222659 тис. грн., або 70,83%. Компанія також отримує інші фінансові доходи та інші операційні доходи, питома вага яких є достатньо малою.

Аналіз операційних витрат компанії ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» за елементами будемо проводити згідно даних звіту про фінансові результати і цифри

занесемо в табл. 1.6. Як бачимо, основу операційних витрат ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» складають матеріальні витрати, які в 2018 році склали 279696 тис.грн.; у 2020 – 417628 тис.грн., при чому спостерігається постійне зростання даного елемента витрат в структурі загальних витрат: у 2018 році – 66,68%, у 2020 – 72,89%.

Витрати на оплату праці також збільшуються, що пов'язано із зростанням штату працівників у 2018-2020 роках. Так, в 2019 році відбулося збільшення витрат на оплату праці на 7442 тис. грн., що склало 60,82% рівня 2018 року.

Таблиця 2.6

Показники оцінки операційних витрат підприємства ТОВ
ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» за елементами

Показники	2018		2019		2020		Відхилення 2020 рік до 2018 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п-в стр-ри
Матеріальні витрати	279696	66,68	381652	75,77	417628	72,89	137932	49,31	6,21
Витрати на оплату праці	12237	2,92	16684	3,31	19679	3,43	7442	60,82	0,52
Відрахування на соціальні заходи	3973	0,95	5455	1,08	6734	1,18	2761	69,49	0,23
Амортизація основних фондів	47842	11,41	49768	9,88	52193	9,11	4351	9,09	-2,30
Інші операційні витрати	75704	18,05	50166	9,96	76700	13,39	996	1,32	-4,66
Разом	419452	100,00	503725	100,00	572934	100,00	153482	36,59	x

* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Амортизація основних фондів у 2018 році склала 47842 тис.грн., у 2020 – збільшилася на 4351 тис.грн. Збільшення амортизаційних відрахувань пов'язано з фізичним спрацюванням старого обладнання, що заходиться на підприємстві.

Загальні операційні витрати у 2018 році склали 419452 тис.грн. У 2020 році відбулося їх збільшення на 36,59%, що склало 572934 тис.грн.

Важливу роль у прийнятті управлінських рішень відіграє аналіз «витрати-обсяг-прибуток». Він передбачає системне дослідження взаємозв'язку таких показників як витрати, обсяг реалізації та прибуток. На підставі проведеного аналізу з'являється можливість моделювати співвідношення цих показників з вибором найоптимальнішої моделі. Зокрема, визначається: обсяг реалізації, який забезпечує відшкодування всіх витрат та отримання бажаного прибутку; величина прибутку при певному обсязі реалізації; вплив змін величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток; оптимальна структура витрат тощо.

Аналіз взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» побудований на підставі розподілу витрат на змінні та постійні, а також розрахунку точки беззбитковості, що визначає критичний обсяг реалізації.

Точка беззбитковості (ТБ) – рівень фізичного обсягу продажу протягом досліджуваного періоду, при якому виручка від реалізації продукції (чистий дохід) співпадає з витратами виробництва, а прибуток відповідно дорівнює нулю [68]. Тепер розрахуємо беззбитковий рівень господарської діяльності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» у 2018-2020 роках (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники оцінки рівня фінансової безпеки
ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА», тис.грн.

№	Показники	Роки			Відхилення 2020 рік до 2018 року, +/-
		2018	2019	2020	
1	Сукупний дохід	495000	749806	862579	367579
2	Сукупні витрати	419452	503725	572934	153482
3	Змінні витрати	279696	381652	417628	137932
4	Постійні витрати	139756	122073	155306	15550
5	Чистий прибуток	29765	10824	10644	-19121
6	Валова маржа (п.1-п.3)	215304	368154	444951	229647
7	Коефіцієнт валової маржі (п.6/п.1)	0,43	0,49	0,52	0,08
8	Витратомісткість доходу (п.3/п.1)	0,57	0,51	0,48	-0,08
9	Рівень беззбиткової діяльності (п.4/п.7)	321309	248622	301075	-20234
10	Змінні витрати, що забезпечують нульовий прибуток (п.9/п.8)	568647	488450	621848	53201
11	Коефіцієнт фінансової безпеки ((п.1-п.9)/п.1)	0,35	0,67	0,65	0,30

* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Аналіз показав, що у 2020 році компанія ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» мала запас рівня беззбиткової діяльності в обсязі 301075 тис.грн, що на 20234 тис.грн. менше, ніж у 2018 році. Водночас, коефіцієнт фінансової безпеки у 2020 році має високе позитивне значення – 0,65, що відображає значний запас фінансової потужності компанії.

Характеристика ефективності роботи компанії ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» не може бути повною без аналізу показників

ліквідності. Від рівня ліквідності активів залежить платоспроможність ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА».

Аналіз головних показників ліквідності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» здійснено, виходячи з даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ліквідності підприємства ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2020 рік до 2018 року
		2018	2019	2020	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	$\geq 1,0$	1,38	1,32	1,05	-0,33
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,5$	1,03	0,78	0,54	-0,49
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	$>0,5$	0,77	0,58	0,46	-0,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,5$	0,61	0,38	0,23	-0,38
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	За планом	0,21	0,20	0,17	-0,04
Частка виробничих запасів в оборотних активах	$>0,5$	0,12	0,26	0,28	0,16

* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності

ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Як показав аналіз, підприємство ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» відрізняється не досить високими показниками ліквідності. Майже всі розраховані показники мають тенденції до скорочення їх значень. Зменшення показників ліквідності відбулося в 2020 році, особливо по показниках швидкої та абсолютної ліквідності.

Зокрема, в 2020 році показник швидкої ліквідності становив 0,54 при критичному значенні не менше 0,5, а показник абсолютної ліквідності – 0,23 при

критичному значенні не менше 0,5. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство не володіє в достатній кількості для погашення своїх зобов'язань найбільш ліквідних засобів – грошових коштів. Загальний коефіцієнт платоспроможності підприємства хоча і засвідчує його здатність відповідати по своїх зобов'язаннях (значення 1,05 при критичному не менше 1,0), проте підприємство стрімко втрачає загальну платоспроможність.

Фінансовий стан ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» визначається сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, його реальні й потенційні фінансові можливості. Він безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів. У свою чергу фінансовий стан суб'єктів господарювання прямо залежить від результатів їх підприємницької діяльності.

Фінансова стабільність підприємства ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу.

Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» будемо здійснювати з використанням інформації фінансової звітності (табл. 1.9).

Як видно з табл. 2.9, підприємство ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» володіє незначною фінансовою стійкістю. Про це свідчать основні показники фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу) має значення значно нижче критичного ($>0,5$). У 2020 році лише 5% загальних пасивів підприємства сформовано за рахунок власних джерел, а отже воно повністю залежне від зовнішніх запозичень.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» (матеріальних оборотних активів) у його загальній сумі. В 2020 році цей показник збільшився в декілька разів та дорівнював 11,50. Такі

зрушення можуть свідчити про неефективність системи формування виробничих запасів або запасів готової продукції.

Таблиця 2.9

Оцінка фінансової стійкості компанії ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2020 рік до 2018 року
		2018	2019	2020	
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	> 0,5 (збільшення)	-0,07	0,04	0,05	0,12
Маневреність робочого капіталу	за планом	1,69	1,69	11,50	9,81
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	- 14,33	26,19	19,48	33,81
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1	-0,81	1,25	0,14	0,96
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	≤ 0,5	1,07	0,96	0,95	-0,12
Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	< 0,1 (зменшення)	1,16	1,01	0,95	-0,22
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	–	1,08	0,96	0,94	-0,14
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	< 0,2	0,85	0,85	0,83	-0,02
Коефіцієнт поточних зобов'язань	> 0,5	0,15	0,15	0,17	0,02
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	< 1	- 15,33	25,19	18,48	33,81
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,1	-4,01	-3,90	-4,63	-0,62
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1	-0,07	0,04	0,05	0,12

Коефіцієнт фінансового левериджу	< 0,25	- 13,09	21,30	15,34	28,43
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	> 0,2 (збільшення)	1,09	0,59	0,09	-1,00
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом	за планом (збільшення)	0,27	0,24	0,04	-0,22

* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності

ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Показник фінансової залежності (у 2020 році – 19,48) знаходиться в межах значно нижчих від нормативного значення (<2,0), що говорить про значну (критичну) частку позичених коштів у фінансуванні підприємства.

Важливим показником для визначення фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує співвідношення власних та позикових коштів. Отже, найбільш нестабільний фінансовий стан підприємство мало в 2018 році, коли цей показник дорівнював (-0,07) при нормативному значенні >1,0. За рахунок сформованого збитку минулих періодів підприємство значно знизило власну фінансову стійкість.

У цілому слід відзначити, що в 2018-2020 роках відбувається критичне погіршення фінансової стабільності підприємства ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» майже за всіма показниками.

Аналіз ділової активності має важливе значення, адже дає можливість визначити скільки припадає чистої виручки від реалізації на одиницю коштів інвестованих в активи, основні виробничі фонди. Ділова активність підприємства характеризується абсолютними і відносними результативними показниками використання ресурсів та обсягами господарської діяльності (табл. 2.10).

З табл. 2.10 видно, що в цілому ділова активність ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» в розрізі валових фінансових результатів

зросла, про що свідчить зростання чистого доходу від реалізації продукції на 367579 тис.грн., або на 74,26%. Проте, чистий фінансовий результат, який вимірюється показником чистого прибутку зменшився на 19121 тис.грн., або на 64,24%.

Фонд оплати праці в 2020 році збільшився на 60,82% порівняно з 2017 роком і становить 19679 тис.грн. Позитивні тенденції спостерігаються в інтенсивності використання активів компанії, про що свідчать значення показників оборотності деяких активів і тривалості їх обороту. Зокрема в 2020 році в порівнянні з 2018 роком відбулося певне прискорення оборотності оборотних активів на 103,13%; запасів – на 8,61%; активів – на 90,26.

У 2019 році спостерігається незначне скорочення тривалості операційного циклу ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» в порівнянні з 2018 роком, а саме на 69,35 дні. Це засвідчує прискорення обертання ресурсів підприємства в процесі господарської діяльності.

Таблиця 2.10

Показники оцінки ділової активності підприємства
ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Показники	Роки			Відхилення 2019 рік до 2017 року	
	2017	2018	2019	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	495000	749806	862579	367579,00	74,26
Валовий прибуток, тис. грн.	17478	84740	147645	130167,00	744,75
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-34124	38096	79142	113266,00	-331,92
Чистий прибуток, тис. грн.	29765	10824	10644	-19121,00	-64,24
Фонд оплати праці, тис. грн.	12237	16684	19679	7442,00	60,82

Додана вартість, тис. грн.	45975	32963	37057	-8918,00	-19,40
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,22	3,29	4,50	2,29	103,13
Тривалість обороту оборотних активів, дні	164,65	111,11	81,06	-83,60	-50,77
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,45	0,30	0,22	-0,23	-50,77
Коефіцієнт оборотності запасів	9,22	10,21	10,02	0,79	8,61
Тривалість обороту запасів, дні	39,58	35,76	36,44	-3,14	-7,93
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	17,89	17,61	16,78	-1,10	-6,16
Тривалість обороту виробничих запасів, дні	20,41	20,73	21,75	1,34	6,57
Коефіцієнт оборотності активів	0,43	0,67	0,82	0,39	90,26
Тривалість обороту активів, дні	843,62	542,54	443,40	-400,23	-47,44
Коефіцієнт завантаженості активів	2,31	1,49	1,21	-1,10	-47,44
Тривалість операційного циклу, дні	135,15	89,62	65,80	-69,35	-51,31
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	68,70	33,57	23,73	-44,97	-65,45
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-3,31	-38,81	18,49	21,79	-659,20
Тривалість обороту власного капіталу, дні	-110,42	-9,41	19,75	130,16	-117,88
Коефіцієнт завантаження власного капіталу	-0,19	-0,03	0,05	0,25	-128,23
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,10	4,41	5,32	2,22	71,62

Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	117,68	82,71	68,57	-49,11	-41,73
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, дні	117,68	82,71	68,57	-49,11	-41,73
Тривалість фінансового циклу, дні	17,47	6,90	-2,77	-20,24	-115,87
Фондоозброєність праці (за оплатою праці)	78,30	58,28	50,46	-27,85	-35,56
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,67	0,76	0,73	0,06	9,32
Трудомісткість господарської діяльності	0,04	0,04	0,05	0,01	19,29
Фондомісткість господарської діяльності	0,11	0,10	0,09	-0,02	-20,13
Матеріаловіддача	1,50	1,32	1,37	-0,13	-8,52

* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності

ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

Аналізуючи показники матеріаломісткості, трудомісткості та фондомісткості приходимо до висновку про те, що в 2020 році матеріаломісткість зросла на 9,32%, трудомісткість господарської діяльності підприємства зросла на 19,29%, а фондомісткість навпаки скоротилась на 20,13%.

Кінцевий результат роботи підприємства ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Водночас, абсолютна сума прибутку не характеризує рівень ефективності господарської діяльності. Щоб зробити висновок про рівень ефективності господарювання, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність.

Показник рентабельності показує, скільки копійок прибутку одержує підприємство при понесених витратах (вкладених активах, ресурсах) в його господарську діяльність у розмірі 1 гривні.

Результати аналізу рівня прибутковості та ефективності господарської діяльності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники оцінки рівня прибутковості та ефективності господарської діяльності

ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА», %

Показник	Роки			Відхилення 2019 рік до 2017 року
	2017	2018	2019	
Валова рентабельність виробничих витрат	3,66	14,13	20,65	16,99
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	27,32	7,08	4,84	-22,48
Коефіцієнт окупності чистого доходу	28,32	8,85	5,84	-22,48
Рентабельність основної діяльності	-6,71	5,92	10,16	16,88
Рентабельність операційної діяльності	-6,03	5,69	9,74	15,77
Рентабельність іншої операційної діяльності	-35,95	-10,28	-13,73	22,23
Рентабельність господарської діяльності	5,26	1,62	1,31	-3,95

Продовження 2.11

Показник	Роки			Відхилення 2019 рік до 2017 року
	2017	2018	2019	
Рентабельність підприємства	5,26	1,62	1,31	-3,95
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	6,01	1,44	1,23	-4,78
Рентабельність активів	2,60	0,97	1,02	-1,59
Рентабельність виручки від операційної діяльності	-6,41	4,93	8,87	15,29
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,96	0,80	0,83	-0,14
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,04	1,25	1,21	0,17
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	1,06	0,87	0,91	-0,15
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	0,94	1,15	1,10	0,16
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,03	0,02	0,02	-0,01
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,03	0,04	0,05	0,02
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,03	0,03	0,02	0,00
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,04	0,05	0,07	0,03
Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	0,03	0,03	0,03	0,00
Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,04	0,06	0,08	0,04
Коефіцієнт покриття активів	2,31	1,49	1,21	-1,10
Коефіцієнт окупності активів	0,43	0,67	0,82	0,39

Коефіцієнт покриття власного капіталу	-0,19	-0,03	0,05	0,25
Коефіцієнт окупності власного капіталу	-5,22	-38,81	18,49	23,70
Загальна економічна рентабельність	6,46	5,65	5,60	-0,86
Комерційна рентабельність	14,93	8,39	6,81	-8,12

* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

З вищенаведеної таблиці видно, що підприємство є низькорентабельним. Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей показник визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут. Як видно, в 2020 році валова рентабельність становить 20,65%, що на 16,99 пунктів більше рівня 2018 року. Показники рентабельності основної, операційної, господарської діяльності у 2020 році мають невисоке значення, що говорить про середню ефективність господарювання підприємства.

Загальна економічна рентабельність характеризує ефективність господарської діяльності підприємства створеним прибутком і активами, які приймали участь у формуванні фінансового результату. Цей показник в 2020 році мав значення 6,46%, а в 2020 році відбулося певне його зниження до рівня 5,60%, тобто на 0,86 пунктів.

Важливими показниками, які співвідносять витрати і доходи підприємства, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Отже, коефіцієнт покриття виробничих витрат в 2018 році становив 0,96; в 2019 – 0,80; в 2020 – 0,83. Коефіцієнти покриття витрат операційної діяльності мають стабільне значення в 2018-2020 роках і коливаються в межах 0,87–1,06 відповідно.

Таким чином, результати проведеного аналізу головних економічних показників ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» дають можливість стверджувати про неоднозначну ситуацію щодо фінансового стану. З одного боку підприємство має

високі значення доходності та прибутковості, що свідчить про зростання абсолютних обсягів господарської діяльності (ділової активності). З іншого боку, компанія має вкрай низькі показники ліквідності та платоспроможності, а також значні проблеми з формуванням структури власного та позикового капіталу. Фактично компанія в необґрунтованих обсягах використовує в своїй діяльності позикові фінансові ресурси.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та дослідження факторів її підвищення

У конкурентному середовищі метою ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» має стати постійна кількісно-якісна діагностика зовнішнього середовища. У результаті взаємодії із зовнішнім середовищем підприємство, як система, трансформується і між її елементами можливі суттєві зміни зв'язків в сукупності призводить до перебудови внутрішньої структури. Такий процес сприяє збереженню стійкості ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» та протидії кризових зовнішніх факторів. Стратегічний аспект в управлінні передбачає ефективну адаптацію стратегії розвитку, структури і якості потенціалу та конкурентних переваг до зовнішніх по відношенню до підприємства змін.

Часто менеджмент підприємства обґрунтовує прийняття управлінських рішень, спираючись на результати виробничої діяльності. Осторонь залишається такий важливий аспект як детальне і постійне вивчення зовнішнього середовища з метою формування адаптивної стратегії розвитку на ринку відповідно до місії створення підприємства. Значення чинників зовнішнього середовища різко збільшується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних відносин, з яких складається середу менеджменту підприємства. Найважливішим завданням аналізу зовнішнього середовища є отримання достатніх відомостей про стан і перспективи його розвитку, потреб і вимог ринку, цілей і можливостей підприємства.

Спочатку розглянемо економічне становище в цілому в Україні в останні роки. Тому для оцінки загальної ефективності функціонування економіки

проаналізуємо ВВП (валовий внутрішній продукт). ВВП вимірює вартість кінцевої продукції, виробленої резидентами даної країни за певний період часу.

Зараз в країні спостерігаємо уповільнення темпів зростання ВВП і високого рівня інфляції. Якщо проаналізувати стан ВВП України (табл. 2.12), то можна побачити нерівномірну тенденцію росту в період з 2007 по 2019 рр.

Таблиця 2.12

Внутрішній валовий продукт України за 2007-2019 рр., млн.грн.

Рік	Номінальний ВВП	Відхилення від попереднього року	Темп росту до попереднього року, %
2007	720731	176578	+32.5%
2008	948056	227325	+31.5%
2009	913345	-34711	-3.7%
2010	1082569	169224	+18.5%
2011	1316600	234031	+21.6%
2012	1408889	92289	+7.0%
2013	1454931	46042	+3.3%
2017	1566728	111797	+7.7%
2018	1979458	412730	+26.3%
2019	2383182	403724	+20.4%

* Складено автором на основі даних Держкомстату України

У 2007 році ВВП України становив 720731 млн. грн., зріс в порівнянні з попереднім роком на 32,5%. ВВП у 2019 році склав 2383182 млн. грн., що більше на 403724 млн. грн. або на 20,4% від 2018 року. Найнижче зростання ВВП сталося в 2013 році. ВВП на 01.01.2019р. дорівнює 1454931 млн.грн. Рівень інфляції в 2019 році становив 107,3%.

Проведений аналіз свідчить про те, що в даний час в країні спостерігається сповільнення темпу росту ВВП.

Проведемо аналіз середовища ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» за методикою структурного аналізу п'яти конкурентних сил (рис. 1.4):

1. Існуючі конкуренти: підприємства роздрібної торгівлі продовольчими товарами ТОВ «Піплнет», ТОВ «БІКС – Україна», ПрАТ «Інфопульс»).

2. Підприємства, що потенційно можуть увійти в галузь: дрібні та середні торговельні організації (ТОВ «ГМС», ПП «Сільверстріт»).

3. Споживачі: фізичні та юридичні особи.

4. Товари-замінники.

5. Постачальники: підприємства виробники.

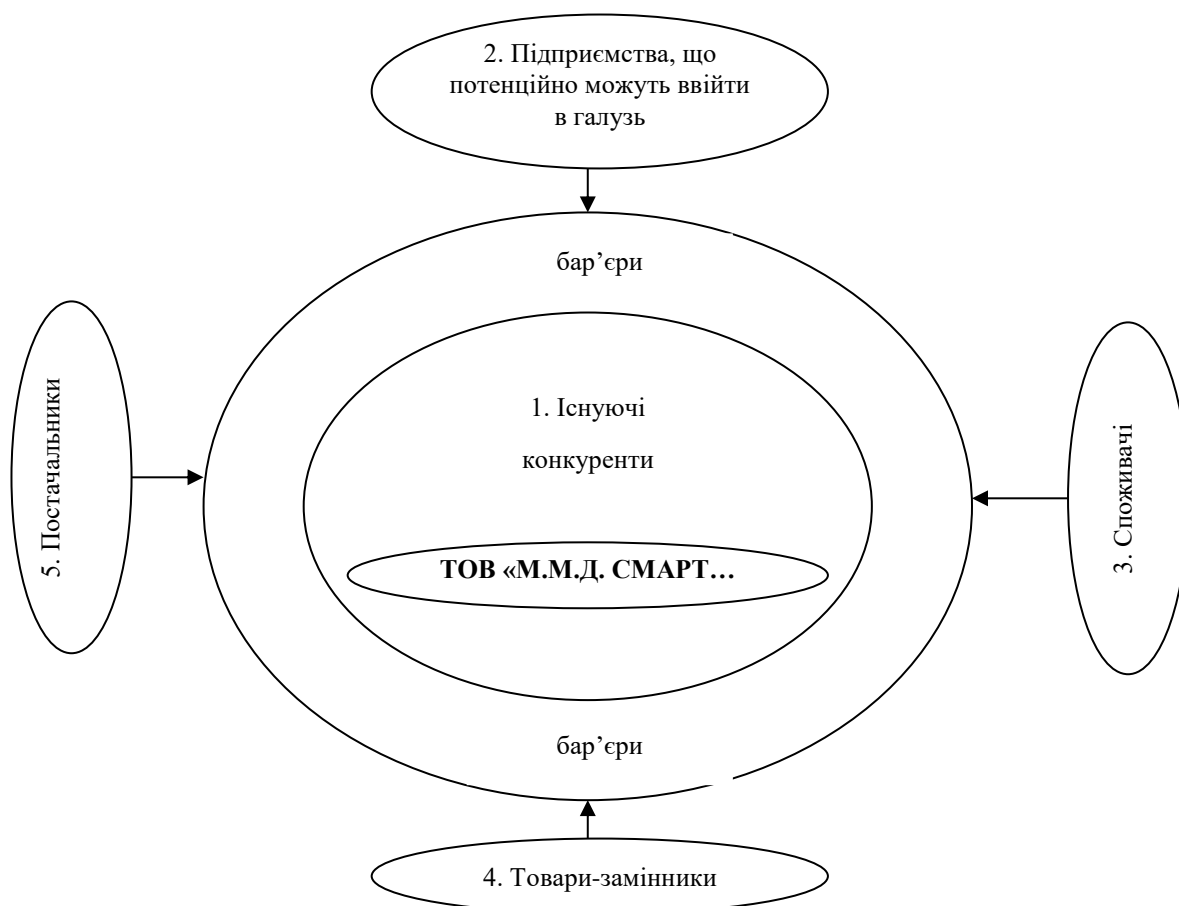


Рис. 2.3. Конкурентне середовище ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

* Складено автором за концепцією М. Портера

Вихідні дані для аналізу конкурентоспроможності товарів на ринку наведені у табл. 2.13.

У стовпчику 7 визначаємо характер динаміки впливу параметру на конкурентоспроможність: „+” – це прямо пропорційні зміни, а „-” – зворотно пропорційний характер впливу. Сумарна вагомість параметрів складає 1.

Параметричні індекси k_{ϕ} розраховуються, як коефіцієнти співвідношення заданих величин параметрів до еталонних значень цих же параметрів прямо пропорційному їх впливу на конкурентоспроможність (+), або ж зворотним співвідношенням при зворотно пропорційному впливу (-) згідно формул (1.3) та (1.5).

Таблиця 2.13

Вихідні дані для аналізу конкурентоспроможності товарів телекомунікаційних підприємств на ринку

№ пор.	Назва параметру та його номер	Од. виміру	Характеристики параметру					
			Значення			Пропорцій- ність + чи -	Вагомість	Кластер П чи В
			Нормативн е	Еталонне	Фактичне			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Відповідність технологічним стандартам (П-1)	%	100	100	100	+	0,15	П
2.	Функціональність (П-2)	%	100	100	90	+	0,08	П
3.	Термін зберігання (П-3)	діб	-	-	-	+	0,02	П
4.	Ціна (П-4)	грн.	1000	1100	900	+	0,11	В
5.	Коефіцієнт новизни асортименту (П-6)	%	0,80	0,90	0,80	+	0,14	П

№ пор.	Назва параметру та його номер	Од. виміру	Характеристики параметру					
			Значення			Пропорцій- ність + чи -	Вагомість	Класифікація П чи В
			Нормативне	Еталонне	Фактичне			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.	Коефіцієнт технологічних властивостей (П-7)	%	0,70	0,85	0,80	+	0,11	П
7.	Виробнича потужність (В-1)	т/міс.	35	50	20	-	0,07	П
8.	Середній вік виробничого обладнання (В-3)	міс.	41	24	12	+	0,06	П
9.	Вартість реклами та сервісу* (Р-4)	грн.	40000	50000	42000	-	0,10	В
10.	Витрати на обслуговування або ремонт обладнання (Р-5)	грн. /міс.	25000	20000	20000	+	0,9	В
11.	Додаткові витрати споживачів при придбанні товарів (Р-6)	грн. /один.	400	400	450	+	0,07	В

* - вартість реклами та сервісу залежить не тільки від можливостей компанії, поганого продажу товару, а й від того наскільки активно ведеться рекламна політика конкурентами.

* Складено автором

Параметричні індекси k_e являють собою, відповідно, коефіцієнти співвідношення еталонних та нормативних величин параметрів, розрахованих по вищезазначеній схемі. Нормативні параметричні індекси відповідних параметрів дорівнюють «1» [67].

Розрахунки проводяться по визначеним кластерам параметрів П (параметричні індекси споживчої цінності) та В (Параметричні індекси економічних витрат), а результати розрахунків заносяться у табл. 1.14 наступної форми.

Таблиця 2.14

Параметричні індекси конкурентоспроможності

№ пор.	Номер параметру	Вагомість параметру r_j	Величина параметру			Параметричний індекс		
			$П_{nj}$	$П_{ej}$	$П_{фj}$	k_{nj}	k_{ej}	$k_{фj}$
<i>Індекси споживчої цінності</i>								
1.	<i>П-1</i>	0,15	100	100	100	1,00	1,00	1,00
2.	<i>П-2</i>	0,08	100	100	90	1,00	1,00	0,90
3.	<i>П-3</i>	0,06	7	5	6	1,71	1,00	1,2
4.	<i>П-6</i>	0,13	0,80	0,90	0,70	0,90	1,00	0,80
5.	<i>П-7</i>	0,11	0,70	0,85	0,80	1,12	1,00	0,94
6.	<i>В-1</i>	0,07	35000	50000	20000	1,41	1,00	0,40
7.	<i>В-3</i>	0,06	41	24	12	0,60	1,00	0,50
Загальний індекс споживчої цінності $K_{cn} = \sum r_j k_j$						0,70	0,66	0,56
<i>Індекси економічних витрат</i>								
1.	<i>П-4</i>	0,09	1000	1100	900	1,10	1,00	0,82
2.	<i>Р-4</i>	0,10	40000	50000	42000	1,25	1,00	0,84
3.	<i>Р-5</i>	0,08	25000	20000	20000	0,8	1,00	1
4.	<i>Р-6</i>	0,07	400	400	450	1	1	1,12
Загальний індекс споживчої цінності $K_{ек} = \sum r_\alpha k_\alpha$						0,36	0,34	0,32

* Складено автором

За даними табл. 2.14 розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності:

- фактичне значення показника: $I_k = 0,70 / 0,36 = 1,94$
- нормативне значення показника: $I_k = 0,66 / 0,34 = 1,94$
- еталонне значення показника: $I_k = 0,56 / 0,32 = 1,75$.

Таким чином, фактичне значення інтегрального показника конкурентоспроможності не відрізняється від нормативного, а від еталонного – на 0,19 пункти, або на 9,8%, що є достатньо позитивним для діяльності підприємства. Рівень споживчої ефективності в конкурентних умовах функціонування повністю відповідає нормативним параметрам і наближається до повного задоволення споживачів. Маючи необхідне обладнання, площі для виробництва та попиту, керівництву компанії необхідно звернути увагу на збільшення виробничої потужності.

Перед побудовою радара конкурентоспроможності доцільно всі необхідні дані звести у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Багатокутники параметричних індексів

№ пор.	Номер параметру та його назва	Вагомість параметру		Параметричні індекси		
		Коеф. R	$K_{ум}$	K_n	K_e	K_ϕ
1.	П-1	0,15	54	1,00	1,00	1,00
2.	П-2	0,08	28,8	1,00	1,00	0,90
3.	П-3	0,06	21,6	1,71	1,00	1,2
4.	П-4	0,13	46,8	0,90	1,00	0,80

№ пор.	Номер параметру та його назва	Вагомість параметру		Параметричні індекси		
		Коеф. R	$K_{ум}$	K_n	K_e	K_ϕ
5.	П-6	0,11	39,6	1,12	1,00	0,94
6.	П-7	0,07	25,2	1,41	1,00	0,40
7.	В-1	0,06	21,6	0,60	1,00	0,50
8.	В-3	0,09	32,4	1,10	1,00	0,82
9.	Р-4	0,10	36	1,25	1,00	0,84
10	Р-5	0,08	28,8	0,8	1,00	1
11	Р-6	0,07	25,2	1	1	1,12
Всього		1,0	360			

* Складено автором

Радар конкурентоспроможності представлений на рис. 2.4 на основі даних табл. 2.15 з параметричними індексами.

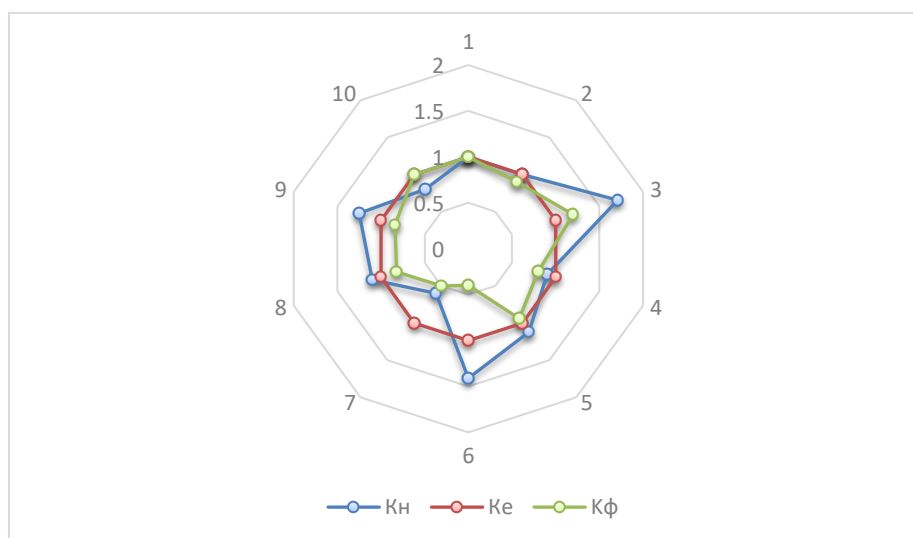


Рис. 2.4. Радар конкурентоспроможності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» *

Таким чином, підприємство є достатньо конкурентоспроможним на даному ринку, оскільки розрахункові показники майже досягають нормативних та по більшості параметрів еталонних значень.

За даними радара конкурентоспроможності потенціалу, проведемо логічний SWOT аналіз слабких та сильних сторін ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» за напрямками: товари, торговельний потенціал, ринкова ситуація (табл. 2.16).

Виходячи з результатів проведеного SWOT-аналізу ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА», можна зробити наступні висновки:

- 1) Підприємство має велику кількість сильних сторін і можливостей, завдяки яким розвивається швидко і з їх допомогою можна в майбутньому покривати збитки, які викликані слабкими сторонами підприємства.
- 2) Однією з можливостей розвитку для підприємства є підвищення ефективності логістичного управління. Це буде сприяти розвитку підприємства та збільшить прибуток підприємства.
- 3) Найбільшою загрозою підприємства є втрата постійних постачальників, яка спричинить за собою непостійні поставки продукції. У такому випадку важливо мати автоматизовані системи для ефективного логістичного управління на підприємстві, які забезпечать підприємство запасами продукції.

Таблиця 2.16

SWOT аналіз ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»	МОЖЛИВОСТІ "O" – OPPORTUNITIES	ЗАГРОЗИ "T" – THREATS
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нові види продукції. 2. Нові технології. 3. Визначення цільової аудиторії. 4. Додаткові послуги. 5. Тенденції попиту. 6. Співпраця з іншими компаніями. 7. Збільшення реклами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продукти інших ТМ. 2. Нові гравці на ринку. 3. Зміна тенденцій попиту. 4. Активність конкурентів: <ul style="list-style-type: none"> - програми просування; - додаткові послуги. 5. Економічний спад. 6. Залежність від постачальників. 7. Зниження рівня життя населення та його платоспроможності. 8. Нестабільність світової політичної ситуації.
	ПЕРЕВАГИ "S" – STRENGTH	НЕДОЛІКИ "W" – WEAKNESS
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід. 2. Висока якість продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Незначна кількість додаткових послуг. 2. Проблеми з ліквідністю та платоспроможністю,

	<p>3. Висока популярність компанії.</p> <p>4. Велика кількість замовлень.</p> <p>5. Низька собівартість.</p> <p>6. Задоволеність клієнтів.</p> <p>7. Відпрацьовані бізнес-процеси.</p> <p>8. Згуртований колектив.</p> <p>9. Якісне обладнання.</p> <p>10. Широкий асортимент.</p> <p>11. Компетентний персонал.</p> <p>12. Високий потенціал маркетингу.</p> <p>13. Наявність свого складу.</p> <p>14. Наявність свого транспорту.</p> <p>15. Швидка обробка замовлень.</p> <p>16. Розвинені канали дистрибуції.</p>	<p>значні проблеми з формуванням структури власного та позикового капіталу.</p>
--	---	---

* Складено автором

Сильними сторонами ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» є постійне сировинне забезпечення, висока якість продукції, доступна ціна, міжнародні зв'язки, стабільна клієнтура.

У галузі сформоване досить сильне конкурентне середовище, що сприяє поліпшенню якості обслуговування покупців.

Конкуренція на ринку досить інтенсивна і головна боротьба відбувається між великими підприємствами. Досягти перемоги на ринку намагаються як завдяки боротьбі за вже існуючі ніші, так і шляхом виробництва нової продукції.

За результатами проведеного SWOT-аналізу бачимо, що досліджувана компанія має ряд сильних сторін і можливостей на ринку. Їй можна запропонувати конкретні заходи для врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

До діяльності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» відноситься маркетингове забезпечення, управління закупівлями, управління якістю, інформаційно-комп'ютерне забезпечення, технічне обслуговування, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей та логістичне управління. Перераховані бізнес-процеси підтримують інфраструктуру організації та забезпечують безперебійне функціонування підприємства.

Управління на підприємстві виконує такі функції, як стратегічне управління, адміністрування, фінансове управління, економічне управління та управління персоналом. Група функцій управління також забезпечують і спрямовані на отримання прибутку в довгостроковій перспективі, а також на забезпечення її виживання, конкурентоспроможності та розвитку.

Зважаючи на велику кількість подібних підприємств що працюють на території України, з метою встановлення конкурентоспроможності підприємства, проведемо порівняння показників основних 3-х конкурентів.

Методика оцінки оперативної конкурентоспроможності була використана для аналізу трьох основних конкурентів: підприємство № 1 – ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»; підприємство № 2 – ТОВ «БІКС – Україна»; підприємство № 3 – ПрАТ «Інфопульс».

Таблиця 2.17

Конкурентоспроможність ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» та підприємств-
конкурентів
у 2020 р.

Складова	Оперативна конкурентоспроможність			Стратегічна конкурентоспроможність		
	ТОВ «М.М.Д....»	ТОВ «БІКС-Україна»	ПрАТ «Інфопульс»	ТОВ «М.М.Д....»	ТОВ «БІКС-Україна»	ПрАТ «Інфопульс»
Виробнича	1,38	1,25	1,08	0,84	0,74	0,83
Кадрова	1,19	1,04	1,10	1,21	0,89	1,01
Збутова	1,18	1,12	1,15	0,88	0,80	0,78
Фінансова	4,05	1,16	1,34	1,91	0,99	1,22
Інноваційно-інвестиційна	0,97	0,71	0,84	0,89	0,73	0,87
Всього	1,75	1,07	1,10	1,15	0,83	0,94

* Складено автором

Найнижчим рівнем конкурентоспроможності відрізняється ТОВ «БІКС-Україна», для якого характерне значення коефіцієнтів конкурентоспроможності як для оперативної, так і для стратегічної конкурентоспроможності (а саме: 1,07 – оперативна; 0,83 – стратегічна). Для ПрАТ «Інфопульс» визначено достатньо високий рівень оперативної конкурентоспроможності (1,10), проте коефіцієнт стратегічної конкурентоспроможності менший за 1 (0,94).

Інтегральний показник конкурентоспроможності, визначений через добуток коефіцієнтів оперативної та стратегічної конкурентоспроможності, для ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» у 2020 р. склав 2,01 ум. од., що свідчить про досить високий рівень конкурентоспроможності даного підприємства порівняно з іншими підприємствами галузі

Найвищим рівнем конкурентоспроможності серед досліджуваних підприємств відрізняється ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА», найнижчим – ТОВ «БІКС- Україна».

Метод рангів дозволяє визначити загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, у боротьбі з конкурентами. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» та його конкурентів показав, що підприємство займає 1 місце за рейтингом серед конкурентів (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Показники оцінки конкурентоспроможності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» та його конкурентів за результатами діяльності в 2020 р.

№ пор.	Показники	ТОВ «М.М.Д...»	Підприємства-конкуренти	
			ТОВ «БІКС-Україна»	ПрАТ «Інфопульс»
Фінансова діяльність				
1.	Рентабельність, %	0,21	0,37	0,31
	<i>Рангове місце</i>	3	1	2
2.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,44	0,56
	<i>Рангове місце</i>	3	2	1
3.	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,36	0,57	0,40
	<i>Рангове місце</i>	3	1	2
4.	Коефіцієнт маневреності	0,69	0,45	0,55
	<i>Рангове місце</i>	1	3	2
Комерційна діяльність				

№ пор.	Показники	ТОВ «М.М.Д...»	Підприємства-конкуренти	
			ТОВ «БІКС-Україна»	ПрАТ «Інфопульс»
5.	Питома вага продукції, яка не має сталого попиту, %	3,2	2,8	2,9
	<i>Рангове місце</i>	3	1	2
6.	Обсяг реалізації продукції	3	1	2
7.	Асортиментна політика	1	3	2
8.	Цінова політика	1	2	3
9.	Рекламна діяльність	1	3	2
Кадрова робота				
10.	Рівень продуктивності праці у відсотках до середньогалузевого, %	128,2	98,3	48,5
	<i>Рангове місце</i>	1	2	3
11.	Рівень плинності кадрів, %	0,08	0,07	0,10
	<i>Рангове місце</i>	2	1	3
Організаційна та управлінська діяльність				
12.	Професійний рівень керівників та спеціалістів	1	2	3
13.	Інформаційне забезпечення, технологія, управління	1	3	2
	<i>Сума рангових місць</i>	24	25	29
	Загальна оцінка конкурентоспроможності підприємств	1	2	3

* Складено автором

Було досліджено внесок у формування стійкої конкурентної переваги конкретних активів, товарів, здатностей і компетенції підприємства. Результати проведення VRIO-аналізу для стратегічно-важливих ресурсів ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» представлено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Фрагмент VRIO-аналізу стратегічно-важливих ресурсів

підприємства ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА»

№ пор.	Ресурси	«V»	«R»	«I»	«O»	Лінгвістичне значення показника		Кількісне значення показника
						Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
1.	Оборотні активи	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
2.	Обладнання	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
3.	Будівлі і споруди	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
4.	Персонал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
5.	Товари	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	1
6.	Патенти	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
7.	Постійна клієнтура	Так	Так	Так	Ні	Конкурентна перевага	Явна сила	0,5

* Складено автором

У результаті проведення VRIO-аналізу ресурсів ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» можна зробити висновок, що стійку конкурентну перевагу підприємство отримує за рахунок сировини (VRIO = 1).

Конкурентний паритет визначають оборотні активи, будівлі і споруди ($VRIO = -0,5$). Сильними факторами є «Обладнання» та складові інтелектуального капіталу («Персонал», «Патенти», «Постійна клієнтура») – $VRIO = 0,5$.

Отримані результати дозволили кластеризувати складові ресурсів підприємства за відповідністю $VRIO$ -критерію. $VRIO$ -аналіз є складовою частиною комплексного стратегічного аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Інтеграція управління закупками та збутом на ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» – складова частина стратегії управління ресурсним забезпеченням може дати позитивний ефект, що і підтверджується практикою. На підприємствах, де витрачання запасів продукції відповідає плановим потребам, що виникають при реалізації товарів покупцям, витрати знижуються, а ступінь використання інвестованого капіталу підвищується.

На зниження собівартості товарів істотний вплив виявляє скорочення витрат закупівлю сировини, що визначаються, головним чином, ціною на неї і вартістю транспортування.

Транспортно-заготівельні витрати в значній мірі залежать від якості роботи органів управління матеріальними ресурсами, від їхньої кваліфікації та організаторської діяльності, міри механізації і автоматизації навантажувально-розвантажувальних і складських робіт, використання ефективної техніки в управлінні.

Оренда складів, транспортних засобів та інших елементів є для орендаря поточними видатками. Заміна основного капіталу на поточні витрати досягається, головним чином, залученням третіх підприємств до виконання операцій з складування і перевезення замість придбання власних засобів для їхнього здійснення. Такі зміни істотно відбиваються на балансі між борговими зобов'язаннями і власним капіталом, а отже, і на співвідношенні останнього з прибутком, а також на русі готівки.

Таким чином, можна зробити висновок, що своєчасне постачання необхідної сировини впливає майже на кожний елемент прибутків і збитків ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА». Тому відповідні зміни в стратегії ресурсного забезпечення впливають на фінансові результати діяльності підприємств і роблять свій внесок у забезпечення їхньої довгострокової життєздатності.

Своєчасне поповнення запасів товарів створює умови для зростання обсягу продукції і товарообігу і, отже, відносного зниження витрат обороту. За умов все більшого підвищення організації праці зменшується чисельність працівників, підвищується продуктивність їх праці, що сприяє також зниженню затрат.

Рівень технічної оснащеності. Значно впливає на рівень витрат ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» стан матеріально-технічної бази і міра використання виробничих потужностей. Хороший стан допоміжних і торгових приміщень, наявність необхідного технологічного і торгового обладнання, раціональне використання потужностей персоналом сприяють зниженню рівня витрат.

Наукова організація праці, система відрядної платні праці, раціональне використання робочих місць, правильне застосування системи оплати, матеріальних і моральних стимулів, суміщення професій, підвищення продуктивності праці, усунення плинності кадрів, – все це сприяє зниженню рівня витрат в ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА». Під час аналізу витрат необхідно враховувати, що зі зміною цін на товари, а також тарифів на різні види послуг можуть змінюватись обсяг товарообігу і оплата послуг, що безпосередньо впливає на середній рівень витрат як окремого підприємства, так і галузі загалом.

Раціональна організація форм обслуговування споживачів в пунктах, де реалізуються товари ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» впливає на рівень витрат обороту, як правило, не безпосередньо, а через обсяг товарообігу. Широке розповсюдження прогресивних методів обслуговування (продаж товарів в кредит, прийом попередніх замовлень, знижки на товари та інше) сприяє прискоренню обслуговування клієнтів та дозволяє провести роботу з більшою кількістю

споживачів і сприяє таким чином збільшенню реалізації продукції, обсягу товарообігу. В результаті досягається зниження затрат праці на одиницю продукції.

Таким чином, з метою розвитку конкурентного потенціалу конкретні дії для ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» повинні містити у собі:

- спроби підняти конкурентний бар'єр для претендентів на лідерство в новачків через збільшення витрат на рекламу та стимулювання збуту;
- перехід до більш вираженої персоналізації обслуговування й використання інших доповнень для посилення лояльності споживачів та ускладнення або подорожчання їхнього переходу до продукції конкурентів;
- розширення параметричного ряду продукції, щоб закрити для конкурентів можливі вільні ніші;
- збереження розумних цін і привабливої якості;
- створення нових потужностей, щоб випередити зростання ринкового попиту й блокувати потенціал розширення дрібних конкурентів;
- здійснення інвестування, що забезпечує конкурентоспроможність за витратами і технологічний розвиток;
- укладення ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками й дилерами.

Все вищезазначене буде сприяти зміцненню конкурентних позицій ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» на ринку і забезпечить утримання конкурентних переваг на перспективу, що необхідно для високого рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН ПОБУДОВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ МЕРЕЖІ КРИВОРІЗЬКОГО БАНКУ ОЩАДБАНКУ УКРАЇНИ

3.1. Опис послуги, обґрунтування вибору

Криворізький територіальний банк Ощадбанк протягом останніх років активно розвивається, займаючи лідируючі позиції в загальній структурі Ощадбанку України.

Ощадбанк відіграє дуже важливу роль в економіці України, оскільки є найбільшим інвестором ринку ГКО-ОФЗ.

В даний час стратегія зростання Ощадбанку спрямована на розвиток гривневого ринку пластикових карт і впровадження передових автоматизованих систем дозволяють банку працювати в режимі реального часу. Вирішивши цю непросту задачу, банк значно підвищить можливості ефективного управління фінансовими ресурсами.

Обслуговування клієнтів в режимі реального часу, надання якісних послуг дозволить банку залучити ще більше клієнтів.

Незважаючи на розгалужену мережу Ощадбанку, для ефективної роботи всіх підрозділів банку треба буде розв'язати питання організації високоякісних, сучасних, надійних комунікаційних мереж. Сучасна система зв'язку для банку є основним засобом виробництва, допомагаючи менеджеру швидко вирішувати питання управління.

У нашому бізнес-плані пропонується створити сучасну телекомунікаційну сітку Ощадбанку на базі технології ISDN. Дана технологія максимально задовольняє потреби сучасних бізнес систем, так як спеціально розроблялася для цих цілей. Результати розрахунків бізнес-плану доводять можливість побудови відомчої цифрової мережі зв'язку. Створивши один раз таку мережу, організація на багато років отримує конкурентну перевагу у вигляді єдиного інформаційного простору. Сучасна телекомунікаційна мережа повністю виключає залежність банку від зовнішньої середовища.

За сприятливих обставин ціна проекту для територіального банку в кращому випадку складе \$ 2 782,38 тис. У гіршому ж випадку максимальна ціна проекту складе \$ 5 млн. За будь-яких обставин проект привабливий тим, що при наявності власної мережі банк набуває великі переваги, заощаджуючи час, найдорожчий і непоправний ресурс.

Залежно від різних ситуації впливають на проект термін окупності коливається від 3 до 5 років.

Економічні показники, такі як рентабельність, чиста поточна вартість свідчать на користь проекту (детальний розрахунок в розділі 2.7 фінансового плану).

Створювана цифрова мережа зв'язку дозволить банку економити на транспортних витратах, на поштових витратах, на витратах на міжміський зв'язок.

Впровадження проекту рекомендується виконувати трьома частинами:

- в першій частині проекту рекомендується пов'язати Ощадбанк в місті Кривий Ріг і відділення 2363 в місті Зеленодольськ через проміжні відділення Ощадбанку;
- у другій частині проекту рекомендується пов'язати Ощадбанк в місті Кривий Ріг з відділеннями на півночі району;
- в третій частині проекту рекомендується пов'язати відділення 2363 м. Зеленодольськ з відділеннями на півдні Криворізького району.

Інформаційна інфраструктура сучасного підприємства як правило складається з декількох незалежних мереж: телефонної мережі, локальної обчислювальної мережі, глобальної обчислювальної мережі і т.д.

У практиці це не просто незалежні мережі, це різні мережі. Кожна мережа має свої фізичні канали, своє обладнання, що працює за індивідуальним протоколом і обслуговується конкретними фахівцями. В даному проекті передбачено створення цифрової мережі інтеграції служб (ISDN). У таких мережах здатні працювати одночасно комп'ютери, телефонні апарати, телефакси, передаватися відеозображення.

На початку 70-х років всі провідні телекомунікаційні компанії - як виробники телефонного обладнання, так і оператори - прийшли до розуміння того факту, що подальше розвиток аналогової телефонії абсолютно безглуздо.

Телефонні мережі на Заході в той час були вже всюди, причому дуже хорошої якості. Але користувачам було недостатньо простої можливості говорити по телефону з гарною якістю, одночасно з розговором виникла необхідність передачі даних. Саме тоді і була вироблена спочатку концепція цифрової телефонії, а потім і сам стандарт, згодом названий ISDN. У 1976 році перша ISDN

- станція була введена в експлуатацію. В даний час всі виробники телефонних станцій випускають обладнання відповідно до вимог ISDN - стандарту.

В Україні послуги мережі ISDN з 2002 р першою стала надавати київська компанія "*Vega Telekom*". Принцип роботи ISDN, на відміну від звичайної телефонної мережі, заключається в тому, що ISDN - мережі комутують цифрові потоки. аналогове перетворення здійснюється безпосередньо в телефонному апараті (ISDN термінале).

Тому телефонна станція ISDN може комутувати з високою якістю все, що завгодно: людську мову, дані від комп'ютера, відеозображення, телеметрію, звук HI-FI і т.д. Станція просто не знає, що передається по каналу в кожен момент часу. Особливість ISDN - мереж полягає в тому, що вони реалізують концепцію розподіленої телефонної станції. Найпростіше пояснити це на конкретному прикладі. Припустимо, в невеликій приватній мережі, що складається з двох телефонних станцій, абонент А дзвонить абоненту В. Коли розмова між ними відбувся, абонент В переадресує дзвінок абоненту Б. До моменту переадресації немає принципової різниці між аналоговою телефонією і ISDN. Будь-які станції підтримують і переадресацію, і об'єднання в мережу. Але потім і проявляються переваги ISDN. У звичайних аналогових або цифрових НЕ ISDN-станціях утворюється петля.

З цього прикладу видно, що в ISDN-мережах не просто оптимізується навантаження на канали зв'язку, а всі станції в рамках мережі ведуть себе як одна

велика станція. А це робить можливим надавати величезний спектр послуг, які будуть недоступні в звичайних телефонних мережах.

Перш за все, єдиний план номерів (мережа нарощується до 20 000 абонентів). Уявімо собі якусь фірму, що має кілька територіально рознесених офісів. Якщо фірма підключена до ISDN-мережі, кожен телефон має унікальний місцевий номер. При цьому абсолютно неважливо, в якому офісі знаходиться співробітник, і з якого офісу йому дзвонять. Зв'язок спрощується до межі.

До важливих особливостей ISDN-мереж відноситься також практично миттєве встановлення з'єднання (максимальна затримка не перевищує 30 мс.). На практиці це означає, що навіть у великих мережах час встановлення з'єднання не перевищує 0,2 с.

Ще одна важлива властивість ISDN - автоматична маршрутизація з'єднання - це дозволяє станції самостійно визначати шляхи сполучення в тих випадках, коли між двома станціями є кілька альтернативних шляхів.

Технологія ISDN дозволяє програмно розділяти телекомунікаційний ресурс. В одній мережі може незалежно існувати кілька самостійних систем. Зв'язок між віддаленими станціями організується по цифровим трактах (загальноканалної сигналізації № 7 (ОКС- 7), (український аналог - 2 Мбіт / с ІКМ канал) зі швидкістю каналу 2 Мбіт / с. Пов'язувати станції можна як по дротових, так і по радіорелейних каналах з максимальною дальністю (до 70 км.). Оскільки прокладати власні кабельні мережі дуже дорого, банку в даній ситуації вигідніше використовувати радіорелейний зв'язок для об'єднання відділень. в практиці є випадки, коли зв'язок по радіорелейних станцій здійснюється на видаленні до 130 км. і більше, для цього необхідно виконувати головну умову - пряма видимість між антенами.

Характерні особливості ISDN мереж:

ВИСОКА НАДІЙНІСТЬ - вихід з ладу одного з компонентів не призводить до збою всієї мережі;

ВІДКРИТІСТЬ - все обладнання відповідає міжнародним стандартам, що гарантує не тільки якість, але і можливість вибору альтернативних виробників даної технології;

ІНТЕГРАЦІЯ - дозволяє мати користувачеві кілька послуг одночасно.

ISDN мережа об'єднує фірму в один інформаційний простір.

ЗРІЛІСТЬ - фірми-виробники дбають про збут товару, займаючись виготовленням імаються адаптацією обладнання до національних стандартів.

Будучи розробленою для традиційної телефонії, в SS#7 спочатку були закладені великі можливості для управління іншими послугами зв'язку. Це пояснюється перш за все бумом на ринку послуг телекомунікацій, який триває з початку 80-х років і ще не досяг свого піку. Саме в 80-х роках SS#7 інтенсивно розроблялася провідними виробниками комутаційного обладнання і паралельно затверджувалася як стандарт CCITT. Уже зараз SS#7 є обов'язковим елементом наступних цифрових мереж зв'язку:

- PSTN - Public Switched Telephone Network (комутуруемая телефонна мережа загального користування).
- ISDN - Integrated Services Digital Network (цифрова мережа інтеграції служб)
- PLMN - Public Land Mobile Network (мобільна радіомережа)
- IN - Intelligent Network (інтелегентні мережі)

Взаємодія даних систем також здійснюється за допомогою SS#7.

В даний час практично всіма міжнародними інститутами стандартизації телекомунікацій (ITU-T, ETSI, ANSI, ATM Forum і ін.) Розробляються стандарти SS#7 для широкосмугових мереж - Broadband-ISDN, Universal Mobile Telecommunications System, Broadband-IN.

Перша специфікація SS#7 була опублікована CCITT в 1980 році в рекомендаціях серії Q.700 (Жовта книга). Тоді ж ISO представила еталонну модель взаємодії відкритих систем (модель OSI). Архітектура протоколів SS#7 відображає історію її створення. До 1984 року, коли в Червону книгу CCITT була розпочата специфікація частини транзакційних можливостей SS#7, стек протоколів був

сумісний з моделлю OSI тільки до третього рівня, і то не повністю. Сумісність була досягнута доповненням системи протоколами SCCP (Signalling Connection Control Part) і TCAP (Transaction Capabilities Application Part), що дозволило реалізовувати в SS#7 послуги передачі даних за тими ж принципами, що і в моделі OSI. На базі транзакційної частини SS#7 пізніше були специфіковані протоколи MAP (Mobile Application Part) і INAP (Intelligent Network Application Protocol), для котрих істотним є обмін транзакціями між вузлами мережі і мережевими базами даних.

Це означає, що ISDN технологія повністю сумісна з іншими технологіями, що відповідають моделі OSI. Зв'язок клієнта ISDN з клієнтом мережі ATM або Frame Relay буде здійснюватися завдяки протоколам 3, 4, 5, 6 або 7 рівнів. Незважаючи на відмінність архітектури побудови мереж ATM, Frame Relay, ISDN.

Для банківської системи зв'язку вибір технологій відмінних від ISDN призведе до надлишку телекомунікаційних ресурсів і фінансових витрат. Технології ATM, Frame Relay більше підходять для високошвидкісних магістральних мереж. У сучасній Україні на ATM технології базуються такі компанії як "Укртелеком", "ПТТ-Телепорт Київ" і т.д.

Будувати цифрові мережі зв'язку Криворізький банк змушує розгортається інтегрована автоматизована банківська система (ІАБС) (подробіці в плані маркетингу).

Після впровадження автоматизованої банківської платформи орендовані комутовані канали не зможуть повністю задовольнити потреби банку в надійного зв'язку. З цієї причини банк змушений самостійно вирішувати питання якості зв'язку, за рахунок власних сил і засобів.

На думку фахівців, побудова власної мережі зв'язку позбавить банк від залежності і дозволить знизити витрати на оренду послуг; банк отримає єдиний інформаційний простір. Це надасть банку конкурентну перевагу у вигляді високошвидкісної цифрової мережі. У своїй мережі легше вирішувати питання інформаційної безпеки. Надлишкові ресурси мережі можна надавати партнерам.

З огляду на масштаби Ощадбанку України, а це більше 19000 тисяч підрозділів, об'єднати таку розподілену мережу непросте завдання. Тому менеджери розробили стратегічний план, на підставі якого територіальні банки розвивають власну інфраструктуру регіональної мережі, об'єднуючи підч Інени філії з відділеннями, відділення з територіальним банком, територіальні банки пов'язані з Ощадбанком України.

Єдина цифрова мережа зв'язку дозволить Криворізькому банку здійснювати операції в режимі реального часу, економити на транспортних витратах, підвищити захищеність банківської інформації. Архітектуру розподіленої мережі банку можна представити у вигляді елементарних частинок складаються з радіорелейних і телефонних станцій. Об'єднання цих частинок утворює єдину установа мережу цифрового зв'язку банку. На малюнку 5 представлена топологія майбутньої мережі складається з Криворізького банку, 20 відділень, трьох філій. Зв'язок з 503 відділенням буде здійснена по виділених каналах ГТС Кривого Рогу. Через складні кар'єрні умов відділення в місті Покров доцільніше підключити через мережу супутникового зв'язку "Ощадком".

3.2. Оцінка ринків збуту послуги.

Ощадбанк діє на місцевому ринку, що охоплює територію Криворізького району. Створювана телекомунікаційна мережа банку має зв'язати в єдине ціле 21 відділення. Для ясності введемо два поняття:

- телекомунікаційна мережа магістрального рівня, яка об'єднує територіальний банк і відділення;
- телекомунікаційна мережа кущового рівня, який зв'язує відділення з філіями.

Запропонований бізнес-план описує методи створення телекомунікаційної мережі магістрального рівня, який зв'язує територіальний бан до і відділення.

Організаційно Ощадбанк побудований по продуктивній структурі, що складається з трьох рівнів. Нижній рівень представлений мережею філій. Середній рівень - відділення. Верхній рівень - власне управління Криворізького Ощадбанка.

Банк не має власної системи зв'язку, і тому змушений орендувати послуги зв'язку у "Електрозв'язку". Найбільш розвиненими послугами на ринку є: міський телефонний зв'язок, міжміський телефонний зв'язок, інтернет-зв'язок і передача даних. "Електрозв'язок" на криворізькому ринку виступає як монополіст. Провідна роль компанії дозволяє диктувати на ринку свої правила гри. Тому телекомунікаційний ринок Криворізького району довгі роки є приватним клубом, члени якого у вузькому колі вирішують, яке обладнання купувати, які послуги, за якою ціною надавати, не піклуючись при цьому про якість самих послуг. Домінуючий оператор зв'язку на криворізькому ринку дозволяє собі "розкіш" купувати (АТС МТ-20/25) дешеве комутаційне обладнання у другорядних компаній-виробників з великим терміном окупності і низькими тактико-технічними характеристиками. В останні час "Електрозв'язок" змінив підхід у виборі апаратури, закупаючи засоби зв'язку у світових лідерів.

За різними оцінками фахівців на початку 2002 року в Україні налічувалося близько 22 мільйонів ліній зв'язку, які охоплювали приблизно 15% на селища. Для зміни цієї ситуації газета Financial Times вважає, що країнам Східної Європи, включаючи СНД, буде потрібно близько 200 мільярдів доларів для того, щоб збільшити середню телефонну щільність з 15 до 35 ліній на 100 чоловік.

Вітчизняні оператори зв'язку докладають багато зусиль для розвитку телефонних послуг. Протягом багатьох років російський ринок зв'язку залишається самим швидко розвиваються і високоприбутковим. Але незважаючи на утворення великої кількості телекомунікаційних компаній, конкуренція на ринку відсутня.

Іншим бурхливо розвиваються і високо прибутковим вважається ринок інтернет-послуг. На сьогодні вартість послуг мережі Internet в 1,5-2 рази вище світових цін. З розвитком регіональної інфраструктури і утворенням нових компаній, що надають інтернет-послуги, вартість послуги буде поступово знижуватися, прагнучи до середньосвітового рівня.

Розглядаючи потреби Криворізького банку в послугах зв'язку, в даний час банку щодня потрібно оперативно передавати до 10 мегабайт даних (між

відділенням і тербанком), при цьому фінансування йде за рахунок відділень. У майбутньому в міру впровадження автоматизованої системи обсяги переданої інформації зростуть мінімум в два рази. Потреби управління банку в міжміського телефонного зв'язку становлять в середньому 30 телефоно-годин на добу. Потреби відділень в міжміського телефонного зв'язку становлять в середньому 4,5 телефоно-години на добу (на кожне відділення). Потреби на телефонний зв'язок також будуть зростати.

Незважаючи на високі темпи переоснащення АТ "Електрозв'язок", що надаються послуги на території області залишаються аналоговими при цьому дуже низького якості. В окремих районах автоматична міжміський телефонний зв'язок відсутній повністю. Справедливості заради слід зазначити, що проблеми якості зв'язку носять тимчасовий характер, так як АТ "Електрозв'язок" створює передумови для переходу на надання цифрових послуг зв'язку. При цьому важливо усвідомлювати, що якісні послуги зв'язку будуть коштувати дорожче нинішніх.

Ще однією причиною низької якості зв'язку можна вважати низьку конкуренцію на ринку. У розділі оцінка конкурентів більш докладно дана характеристик тика конкурентів на телекомунікаційному ринку Кривого Рогу.

З огляду на, що в діяльності банку зв'язок одна з головних складових успішного функціонування, банку вже сьогодні необхідно зайнятися створенням власних мереж. Тим більше, що вартість на побудову власних цифрових мереж з лишком окупить всі витрати і дозволить відмовитися від оренди послуг низької якості.

Обставини вже змусили банк частково вирішувати проблеми зв'язку, розгортаючи в відділеннях внутрішні автоматичні станції, економлячи на внутрішніх телефонних переговорах. В даний час їх уже 6 штук. Якщо ці АТС об'єднати в загальну мережу, то можна вести телефонні переговори з розподілених офісів по внутрішньої телефонної мережі, але для цього необхідно мати канали.

Для повного переходу на власну систему зв'язку, банку необхідно побудувати радіорелейний мережу - об'єднавши відділення і тербанк.

Сформульовані положення єдиної технічної політики, в області побудови цифрових мереж телефонного зв'язку чітко вказують на направлені руху до мети, фахівцям територіального банку залишається тільки розрахувати основні кроки руху до наміченої мети з урахуванням перспектив розвитку.

3.3. Організаційний та фінансовий плани побудови телекомунікаційної мережі Криворізького Ощадбанку України.

За оцінками дослідницької фірми Merrill Lynch, наведеними в журналі Wall Street Journal Europe, для обслуговування 10 тис. Ліній British Telecom потрібні 49 чоловік, тоді як компанії Ameritech - всього 27. Це пояснюється високою надійністю сучасних засобів зв'язку. Відділ зв'язку входить до складу УА банку і підпорядковується директору УА. З огляду на географічне положення області підрозділ зв'язку Криворізького банку доцільно розділити на два підвідділу розташованих в технічних центрах банку. Один підвідділ несе відповідальність за безперебійну роботу системи зв'язку Північної зони складається з 11 радіорелейних вузлів. Другий підвідділ несе відповідальність за безперебійну роботу системи.

У штатному режимі система зв'язку знаходиться під управлінням програми, яка контролює роботу всієї системи. Завдання персоналу відділу полягає в спостереженні за роботою програми управління системою зв'язку, а також у виконанні поточної роботи. У разі виробничої необхідності протягом 1,5 годин оперативна група висувається для усунення аварій.

З огляду на високу надійність обладнання, в радіорелейних вузлах відділень досить мати одного відповідального працівника здатного поєднувати основну роботу з додатковою. Додаткова робота полягає в спостереженні за безперебійним харчуванням засобів зв'язку.

Весь персонал відділу повинен мати вищу освіту за спеціальністю цифрові системи і мережі зв'язку. Вчить ая специфіку радіорелейного зв'язку, в кожному підвідділі мінімум дві людини повинні мати допуск на проведення висотних

робіт. Для якісного обслуговування техніки персонал повинен додатково пройти навчання на фірмі, виробника обладнання.

Форма раб Оти персоналу - постійна, 8 годинний робочий день, шестиденний робочий тиждень.

З огляду на високу відповідальність персоналу за підтримку системи зв'язку в робочому стані, заробітна плата за категоріями розподіляється:

- начальник відділу зв'язку 20500 грн. -25800 грн.
- заступник начальника відділу зв'язку 16400 грн. - 18700 грн.
- головний спец. 12300 грн. - 15600 грн.
- провідний спец . 10000 грн. - 12000 грн.

Така форма оплати праці на мою думку забезпечує керівнику гнучку систему стимулювання праці. Якість роботи фахівців оцінюється по безперебійній роботі системи зв'язку.

Відбір співробітників проводити на конкурсній основі, пропонуючи контракт на 3 роки, з іспитовим строком протягом 3-х місяців. Один раз в три роки проводити перепідготовку фахівців відділу в Академії Ощадбанку України. Один раз в 3 роки фахівці відділу піддаються атестації.

У попередніх розділах йшлося в основному про необхідність створення цифрової мережі зв'язку Криворізького банку, роз'яснялися можливості одержувані в результаті побудови відомчої мережі, пояснювалися конкурі нтние переваги придбані банком завдяки засновницької автоматизованої телефонної мережі.

У фінансовому плані на підставі аналізу витрат банку на послуги зв'язку наведених у таблиці 20 розрахуємо основні економічні показники:

- поточну вартість грошей;
- термін окупності проекту;
- рентабельність проекту.

Перед тим як приступити до розрахунків ще раз згадаємо про те, що проєктована мережа буде повністю цифровий, і в загальному випадку не зовсім коректно порівнювати цифрову мережу з аналоговою, так як аналогова

мережа поступається цифровий за всіма показниками. З іншого боку таке порівняння підкреслює особливим чином переваги цифрових систем відносяться до рівня вищого порядку. При розрахунку економічної ефективності цифрової мережі будемо не користуватися показники витрат на оренду послуг аналогової мережі. В табл. 3.1 наведено динаміку зростання витрат за три роки. Тербанк і відділення на послуги зв'язку за минулі три роки витратили:

Таблиця 3.1

	2018 р	2019 р	2020 р
Телефонні перемовини	3003650	2278365	403800
Передача даних	69996	969996	150100
Передача даних Іскра 2			3352460
Тарифи на послуги зв'язку	15	28	28
Разом	3703610	32483610	27 413 148

У перерахунку з гривень на долари (\$ 1 = 28 грн.) Витрати в 2020 році склали: 27 413 148: 6000 = \$ 979 041.

У графіку зображено динаміку ростання витрат в порівнянні з тарифами на послуги міжміського зв'язку. У 2018 році витрати на зв'язок становили 370 361 грн. при тарифі 15 грн. за хвилину розмови. У 2018-2019 роках тарифи на послуги зросли до 28 грн за хвилину. Зростання загальних витрат відбулося за рахунок зростання плати за послуги та за рахунок збільшення обсягів інформації, що передається інформації.

При вивченні ринку комунікацій фахівцями була зібрана достовірна інформація по вартості обладнання, за витратами на виробництво робіт, отримані інструктивно-методичні матеріали. На підставі наявного досвіду та чинного законодавства в табл. 3.1 перераховані основні заходи і витрати пов'язані з проектуванням майбутньої мережі, придбанням обладнання, введенням його в експлуатацію.

На підставі таблиці 3.1 в таблицях 3.3, 3.4 наведемо кошторис витрат на розгортання мережі. При цьому в таблиці 3.2 наведені витрати при 5% митному податок, а в таблиці 23 при 20% митному податок.

Всі розрахунки економічних показників приведемо до поточної вартості грошей.

1. Припустимо, що витрати на послуги зв'язку в наступні роки залишаться на рівні 2018 року рівні \$ 979 0412. Кошторисна вартість проекту для Приватбанка, 21 відділення, 3 філій по таблиць є 23 дорівнює \$ 27823800.

3. Обчислимо середню вартість витрат відділення на послуги зв'язку за місяць. Для цього витрати на послуги зв'язку 1997 року, \$ 979 041 розділимо на 21 відділення, отриманий результат розділимо на 12 місяців, отримаємо середню вартість витрат на послуги зв'язку одного відділення за один місяць становить:

$$(\$ 979 041 : 21) : 12 = \$ 3885,1$$

Таблиця 3.2

	Перелік робіт	Вартість обладнання зв'язку
1	PPC - 23 шт.	PPC (Mini-Link) - \$ 45,000
2	ТЛФ	
	УАТС - 11 шт.	(MD 100) - \$ 30,000
	мультиплектори - 8 шт.	PCM Multiplex - \$ 12,000
	груповий комплект - 1 шт.	GS (тербанкбанк) - \$ 20,000

	VSAT станція Таштагол -1 шт.	- \$ 40,000
3	Топографічні роботи для 24 об'єктів - 200 000 000 руб.	\$ 33333: 22 = \$ 1,5152
4	Закупівля антен - 23 шт. 2 000 000 руб. за 1 м.	1 м. - \$ 333
5	монтаж антен - 23 шт.	від вартості антени - 30 %
6	митниця	від вартості обладнання 0,05% від вартості обладнання 0,20%
		ПДВ -0,20%
7	Еко. Паспорт - 23 шт. 3 000 000 руб.	\$ 500
8	Дозволено на (F) частоти - 23 шт.	\$ 1,700
	ГСПИ ЕМС	
	10 200 000 руб.	

9	Відведення землі ($S = 40 \text{ м}^2$) на рік	\$ 300
	4560 руб. за м^2	
10	Проект Діпрозв'язок -4	\$ 10,200
	61 000 000 крб.	
11	Резерв, страх - 10%	

4. У таблиці 25 змодельовано процес економії на оренді послуг зв'язку за умови помісячного підключення одного відділення за допомогою радіорелейної станції до загальної радіорелейної мережі. Нижче наведена схема підключення:

5. У таблицю 3.3 зведемо основні дані необ ходимо для розрахунку проекту:

Розрахунок проекту по рокам

Таблиця 3.3

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	нульовий рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Витрати на міжміський зв'язок	979 041,00	749 820,10	221 446,50	93 242,40		
Доходи за рахунок економії		229 220,90	757 594,50	885 798,60	979 041,00	979 041,00
витрати по проекту	300 800,00	1 087 900,00	1 150 150,00	243 530,00		

- витрати на проект з Таблиця 23 \$ 2 782,38 тис.
- витрати на послуги зв'язку в 1997 р Таблиця 20 \$ 979,041 тис.
- надходження грошових коштів за рахунок економії на витратах, змодельованих в Таблиці 25.

На підставі таблиці 3.2 побудуємо графік розвитку проекту.

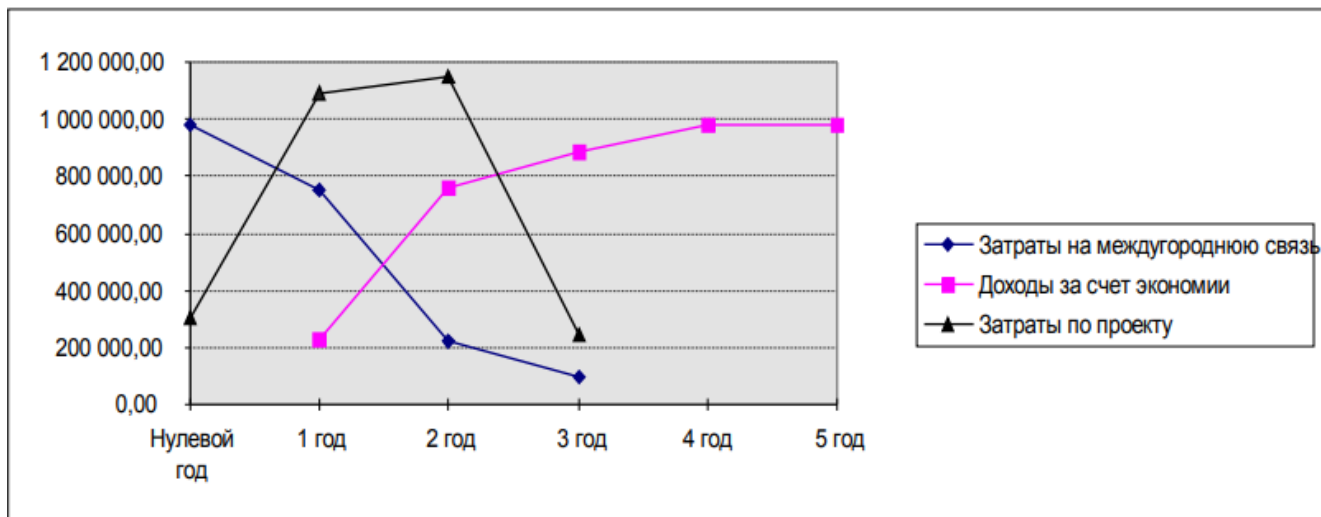


Рис. 3.1. Графік окупності проекту

Аналіз графіка показує:

1. Крива витрат на міжміський зв'язок у міру розгортання радіорелейної мережі будуть прагнути до 0.

2. Крива витрат на проект протягом першого року різко зростає, протягом другого року зростання несуттєво, протягом двох місяців третього року витрати різко зменшуються.

3. Крива доходів за рахунок економії плавно зростає на протязі 3-х років у міру розгортання радіорелейної мережі. У четвертий рік доходи за рахунок економії досягнуто максимуму і залишаться без зміни довгі роки.

Окупність проекту:

$$\$ 2\,782,38 : \$ 979,041 = 2,84 \text{ м}$$

Розрахунок чистої поточної вартості: $NPV = PV - CI$

PV - ПОТОЧНА ВАРТІСТЬ ГРОШЕЙ

CI - відтік грошових коштів В РЕЗУЛЬТАТІ КАПІТАЛОВКЛАДЕНЬ

$$pv = \frac{R1}{(1+i)} + \frac{R2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{Rn}{(1+i)^n}$$

$$CI = Z0 + \frac{Z1}{1+i} + \frac{Z2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{Zn}{(1+i)^n}$$

де Rn - очікуваний приплив готівки в період n .

Zn - витрати по проекту

i - валютна ставка Центробанку = 15%

$$PV = \frac{229220,9}{1 + 0,15} + \frac{757549,5}{(1 + 0,15)^2} + \frac{885798,6}{(1 + 0,15)^3} + \frac{979041,0}{(1 + 0,15)^4} + \frac{979041,0}{(1 + 0,15)^5} =$$

$$260192,1 + 572599,8 + 582379,1 + 556913,1 + 486842,9 = 2458927$$

$$CI = 300800 + \frac{1087900,0}{1 + 0,15} + \frac{1150150,0}{(1 + 0,15)^2} + \frac{243530,0}{(1 + 0,15)^3} =$$

$$300800 + 946000 + 869349,9 + 160111,8 = 2276261,7$$

Висновок: капіталовкладення на будівництво мережі повинні окупитися за п'ять років, і повинні дати чисту поточну вартість (NPV), що дорівнює \$ 182665,3

Розрахунок рентабельність проекту

$$PI = \frac{PV}{CI} = \frac{2458927,0}{2276261,7} = 1,08$$

PI > 1 проект прийнятний.

Розглянемо основні можливості ризику:

1. Ризик різкої зміни економічної ситуації в країні.

В результаті різкого погіршення економічної ситуації доходи банку можуть зменшитися і реалізація проекту буде під загрозою.

2. Ризик зміни законодавства.

При покупці MD 110 в 1995 році банк замість 20% заплатив мита в розмірі 25%.

3. Ризик збільшення вартості плати за користування землею.

У 2021 році очікується прийняття в Державній думі земельного кодексу та податкового кодексу.

Для зменшення впливу ризиків в проекті передбачений резерв на покриття непередбачених витрат. У розмірі \$ 2 217 620 000

$$\$ 5\,000\,000\,000 - 2\,782\,380\,000 = \$ 2\,217\,620\,000$$

У разі позитивного рішення впровадження проект бажано почати в другому півріччі 1998 року і попередню підготовку провести в такі строки:

- отримання ГСПИ РТВ за ЕМС РРС - до 30 травня 2021 року;
- роботи по відведенню землі - до 30 червня 2021 року;
- розробка проектно кошторисної документації - до 30 червня 2021 року.

Паралельно з підготовчими заходами укласти контракт з фірмою ERICSSON на поставку і монтаж обладнання зв'язку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження визначено, що конкурентоспроможність є однією з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук, багатоаспектним поняттям. Конкурентоспроможність – вагомий критерій доцільності виходу підприємства на зовнішній ринок, умова ефективного проведення зовнішньоекономічних операцій і складова вибору засобів та методів виробничо-експортної діяльності.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатністю завоювати й тривалий час утримувати власну ринкову нішу, що реалізується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Досліджено, що основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є: застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту; забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління; застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень, тощо; розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта; формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат – зміна частки продукції підприємства на ринку. Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Визначено, що забезпечення рівня високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси, які використовує підприємство, більш продуктивніші і приносять більший прибуток, ніж його ринкові конкуренти. З цього слідує, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг і його продукція користується постійним попитом споживачів. Керівництво компанії повинно вміти простежувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: диверсифікація виробництва, вихід на нові ринки, зміна товарної політики, зміна організаційно-правового статусу підприємства, створення спільних виробництв, впровадження нових технологій, модернізація форм збуту продукції.

Проаналізовані аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними.

Проаналізовано профіль компанії ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА». Аналіз показав, що компанія ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» характеризується зменшенням прибутковості, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції, валового доходу та чистого прибутку. Якщо в 2018 році він становив 29765 тис.грн., то в 2020 році значення цього показника становило 10644 тис.грн. або 35,76% рівня 2018 року. Підприємство є рентабельним, однак в 2020 році спостерігається тенденція до зниження рівня рентабельності господарської діяльності на 3,95 пункти в порівнянні з 2017 роком.

Відмічено, що в 2020 році у підприємства збільшилась дебіторська заборгованість за товари на 75 тис.грн. Це свідчить про існуючі проблеми з розрахунками за реалізовану продукцію з боку покупців. Найбільш негативним зрушенням слід вважати зменшення грошових коштів підприємства, тобто

наймобільнішої частини активів. В 2020 році вони скоротились на 65,55% проти рівня 2018 року і становлять 37512 тис.грн.

Підприємство має велику кількість сильних сторін і можливостей, завдяки яким розвивається швидко і з їх допомогою можна в майбутньому покривати збитки, які викликані слабкими сторонами підприємства.

Здійснено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» методами VRIO-аналізу, методом рангів з розрахунком інтегрального індексу конкурентоспроможності та SWOT-аналізу.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» та його конкурентів показав, що підприємство займає 1 місце за рейтингом серед основних конкурентів – ТОВ «БІКС – Україна та ПрАТ «Інфопульс».

Зроблено висновок, що з метою розвитку конкурентного потенціалу конкретні дії для ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» необхідно: підняти конкурентний бар'єр для претендентів на лідерство в новачків через збільшення витрат на рекламу та стимулювання збуту; здійснити перехід до більш вираженої персоналізації обслуговування й використання інших доповнень.

За результатами розрахунків, наведених у третьому розділі даного дослідження, можна зробити висновок, що після 2016 року діяльність підприємства налагодилась та стала стабільною. За досліджуваний період спостерігалася ефективна діяльність, про що свідчать вагомні показники роботи підприємства.

На основі вище сказаного можна стверджувати, що ефективність діяльності ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» підвищиться.

Розроблені рекомендації зі стратегічного розвитку підприємства, а саме, керівництву організації необхідно конкретизувати та усвідомити сутність головної мети підприємства, а саме: виготовлення електротехнічної продукції та її реалізація, і як результат отримання найвищого прибутку.

У процесі аналізу науково-методичного підходу оцінки ефективності впровадження стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна зробити висновок, що позитивна динаміка зміни

показників за 2013-2018 рр. не забезпечила потенціалу ресурсних можливостей ТОВ «М.М.Д. СМАРТ УКРАЇНА» для подолання достатнього запасу стійкості для ефективної діяльності та негативних тенденцій господарювання у наступні періоди.

Розрахунок ефективності та обґрунтування доцільності впровадження запропонованих напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства показав, що обсяг продажів зросте, збільшиться чисті доходи на рівні 11,4% та в результаті зросте чистий прибуток підприємства, що і є основним результатом ефективності будь-якої організації.

Проведений аналіз можливих варіантів стратегій розвитку для підприємства показав, що необхідним та доцільним обрати стратегію «зростання» для ефективної діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

10. Богів Я. С. Оцінювання та аналізування ефективності бізнес-планування інноваційних проектів підприємств / Я. С. Богів // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 23. – С. 26-30.
11. Богів Я. С. Фактори, які впливають на ефективність бізнес-планування інноваційних проектів підприємств / Я. С. Богів // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2012. – Вип. 36. – С. 145-155
12. Богів Я. С. Формування бізнес-плану підприємства / Я. С. Богів // Економіка та держава. – 2010. – № 2. – С. 88-89
13. Бражник О. С. Застосування бізнес-планування інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах / О. С. Бражник // Управління розвитком. – 2014. – № 15. – С. 14-17
14. Варналій З.С. Мале підприємство основи теорії і практики. К: Знання, 2001.- 277 с.
15. Васильців Т. Г. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г.Васильців, Я. Д.
16. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К.: Знання, 2013. – 207 с.
17. Василюк В. В. Бізнес-планування як інструмент управління витратами харчового виробництва / В. В. Василюк // Моделювання регіональної економіки. – 2014. – № 1. – С. 218-224
18. Винокурова О. І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств / О. І. Винокурова // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. – 2014. – № 3. – С. 54-61
19. Волков А.С. Інвестиційні проекти: від моделювання до реалізації. – К.: Вершина, 2006. – 256 с.
20. Волосінчук І. С. Бізнес-планування маркетингової діяльності на
21. зовнішньому ринку / Досл. на здобуття осв.-квал. рівня «магістр» за спец. 8.03050701 – Маркетинг. – ТНЕУ, Івано-Франківськ, 2012. – 220с.
22. Вороніна Л.І. Малий бізнес та підприємництво. – К., 2001.-350 с.

23. Габа М. І. Значення бізнес-планування як основи розвитку сільського зеленого туризму / М. І. Габа // Інтелект XXI. – 2014. – № 3. – С. 117-121
24. Гаврилов А. О. Використання бізнес-планування як інструменту для прийняття інвестиційних рішень / А. О. Гаврилов // Економіка та держава. – 2009. – № 5. – С. 87-91.
25. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О.
26. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
27. Гетьман О. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Оксана Гетьман, Валентина Шаповал,; Мін-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки і права. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 487 с Господарський Кодекс України.
28. Гнип Н. О. Дослідження результатів діяльності в системі планування фінансового потенціалу підприємств / Н. О. Гнип // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 242-246
29. Гривківська О. В. Оцінка існуючих підходів до бізнес-планування господарської діяльності туристичних підприємств / О. В. Гривківська, Х. Г. Лосева // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 9. – С. 47-49
30. Давиденко М. М. Бізнес-планування в умовах нестійкої економічної ситуації / М. М. Давиденко // Моделювання та інформаційні системи в економіці. – 2012. – Вип. 87. – С. 113-122
31. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н. В. Данік // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2015. – Вип. 2. – С. 81-84
32. Демиденко В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах / В. Демиденко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія :

33. Економічні науки. – 2015. – Вип. 40(1). – С. 38-46. Економіка підприємства Збірник практичних задач і конкретних ситуацій: Навчальний посібник / За ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2000.
34. Економіка підприємства: Навчальний посібник / Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., – К.: «Каравела», 2001.
35. Економіка підприємства: Навчальний посібник / Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І. – Л., 1999.
36. Економіка підприємства: Підручник / За заг. Редакцією С.Ф.Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001.
37. Економіка підприємства: Підручник. – В 2 т. Т.1 / За ред. С.Ф.Покропивного. – К.: Вид-во «Хвиля-Прес», 1995.
38. Економіка підприємства: Підручник. – В 2 т. Т.2 / За ред. С.Ф.Покропивного. – К.: Вид-во «Хвиля-Прес», 1995.
39. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003.
40. Зубкова О.Ю. Бізнес-планування у діяльності організації / О.Ю. Зубкова // Збірник тез доповідей секції «Іноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Науково-дослідна робота студентів: формування особистості майбутнього вченого, фахівця високої кваліфікації» (Тернопіль, квітень 2016 року).- С117-120.
41. Измайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. -К.: МАУП, 2000.
42. Кабанов В. Г. Обґрунтування загальної стратегії та розробки бізнес-плану комунального підприємства / В. Г. Кабанов, М. В. Ніколайчук // Економіка і менеджмент культури . – 2013. – № 2. – С. 45-50
43. Калиниченко А. В. Необхідність розробки бізнес-плану в сучасних умовах ринку / А. В. Калиниченко // Управління розвитком. – 2014. – № 1. – С. 72-74

44. Карпов В. Розробка бізнес-плану проекту розширення діяльності підприємства / В. Карпов, В. Матінян // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2016. – № 4. – С. 109-117
45. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів / В.А. Карпов. – Одеса: ОНЕУ, 2014.- 218 с.
46. Каторжин А. Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту / А.Д. Каторжин // Управління розвитком. – 2013. – № 16. – С. 157-158
47. Кісельов А. Основи бізнесу: Підручник для екон. спец. вузів/ Аркадій Кісельов,; Відп. ред. Ю.М.Мальчин. – К.: Вища школа, 2005. – 190 с.
48. Князь С. В. Бізнес-планування інноваційних проектів: сутність технологій, переваги і недоліки / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, Я. С. Богів // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 199-207
49. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2005. – 189 с.
50. Колот В.М. Підприємництво: Навчально-методичний посібник В.М.Колот, О.В.Щербіна. Рекомендовано МОНУ. К: КНЕУ, 2003.- 160 с.
51. Коюда В. О. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства / В. О. Коюда, М. І. Пасько // Бізнес Інформ. – 2015. – № 9. – С. 394-402
52. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. – Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.
53. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврів // Інноваційна економіка. – 2013. – № 10. – С. 104-111
54. Лосева Х. Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства / Х. Г. Лосева // Економіка та держава. – 2012. – № 2. – С. 101-102

55. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.
56. Малів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства : Навч. посіб., – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2006 – 580 с
57. Манжура О. В. Потенціал розвитку виробничих сільськогосподарських кооперативів на основі бізнес-планування / О. В. Манжура // Проблеми економіки. – 2014. – № 3. – С. 262-267
58. Марич М. Г. Особливості бізнес-планування діяльності банківської установи на сучасному етапі / М. Г. Марич // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2016. – Вип. 17(2). – С. 135-138
59. Маркетинг : навч. посіб. / П. А. Орлов, С. І. Касенков, Т. П. Прохорова та ін. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 528 с.
60. Маркова В. Д. Бизнес-планирование / В. Д. Маркова, Н. А. Кравченко. М. : Проспект, 2009. – 216 с.
61. Масловська М. В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України / М. В. Масловська, Н. О. Перевозчикова. // Ефективна економіка. – 2013. – № 11 – С. 20-25
62. Мачуський В.В. Правове забезпечення підприємницької діяльності: Курс лекцій. Київ: КНЕУ, 2002.- 348 с. Мельник А.Ф., Васіна Ю.А. Організаційні та економічні аспекти розвитку малого бізнесу у сфері послуг. – Тернопіль, 1997.
63. Мельник В.М., Грищенко І.А. Оподаткування підприємницької діяльності: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003.-160 с.
64. Морошкин В. А. Бизнес-планирование : учеб. пособ. / В. А. Морошкин, В.П. Буров. – М. : ФОРУМ, ИНФРА-М, 2009. – 256 с.
65. Мочерний С. Основи підприємницької діяльності: Посібник/ Степан Мочерний, Олександр Устенко, Сергій Чеботар. – К.: Академія, 2006. – 279 с.

66. Омельченко М. О. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту / М.О. Омельченко // Управління розвитком. – 2014. – № 9. – С. 147-150
67. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. — К.: Скарби, 2002. — 336 с
68. Основи економічної теорії: Підручник. Книга друга: підприємництво, маркетинг, менеджмент/ за ред. Ю.В.Ніколенка. – К., 1998.
69. Основи економічної теорії: Підручник. Книга друга: підприємництво, маркетинг, менеджмент/ за ред. Ю.В.Ніколенка. – К., 1998.
70. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Організація виробництва. Навчальнометодичний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 248 с.
71. Перезозова І.В. Експертиза бізнес-плану як ключовий елемент успіху підприємницької ідеї / І.В. Перезозова, С.М. Кафка, І.Б. Запхляк // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2012. – Вип. 8(2). – С. 173-175
72. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва : підручник. – Львів: «Магнолія плюс», 2005. – 400 с.
73. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / Алексєєва М. М. – К.: Фінанси і статистика, 2011. – 248 с.
74. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
75. Попов В. М. Бизнес-планирование : учебник / В. М. Попов ; под ред. В.М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. :Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
76. Примак Т. О. Маркетингові комунікації. Навч. посібник. – К.: Ель-га, Ніка-Центр, 2003.
77. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців: Закон України № 755-IV від 15 трав. 2003 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 2003. – № 31/32. – Ст. 263.

78. Про підприємства в Україні : Закон України № 887-ХІІ від 27 берез. 1991 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 1991. – №24. – Ст. 272.
79. Про страхування : Закон України № 86/96 від 07 берез. 1996 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 1996. – № 18. – Ст. 78.
80. Про ціни та ціноутворення : Закон України № 507-ХІІ від 03 груд. 1990 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 1990. – № 52. – Ст. 650.
81. Прохорова Т. П. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства Т. П. Прохорова, Т. І. Притиченко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2014. – № 34. – С. 31-40
82. Пугачевська К.Й. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці / К.Й. Пугачевська, Т.С. Плют // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.1. – 469 с. – С. 256-260.
83. Сакс Е. І. Впровадження бізнес планування на підприємствах харчової промисловості як напрям підвищення їх ефективності / Е. І. Сакс. // Ефективна економіка. – 2013. – № 7. – С. 34-39
84. Сборник бизнес-планов : практ. пособ. / ред. Ю. Н. Лапыгин. – М. :Омега-Л, 2012. – 310 с.
85. Світлична О. С. Особливості бізнес-планування в страхових компаніях / О. С. Світлична // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 4. – с. 229-235
86. Семенов А. Г. Методи розробки бізнес-плану для акціонерного товариства / А. Г. Семенов, О. В. Ярошевська, Г. А. Семенова // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – С. 118-125
87. Ситник Г. В. Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі / Г. В. Ситник // Бізнес Інформ. – 2013. – № 9. – С. 359-369

88. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту / Ю. Смаковська // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – 518 с. – С. 434-438.
89. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес: Пер. з англ./ Заг. Ред. І вступ. ст. Й.С. Завадського. – К.: Вид-во Європ. ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000.
90. Стратегическое планирование/ Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей. «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 440 с.
91. Тарасюк Г.М., Шваб І.І. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – К.: «Каравела», 2003.
92. Ткачук О. О. Структура фінансової частини бізнес-плану інноваційного проекту / О. О. Ткачук // Управління розвитком. – 2014. – № 15. – С. 97-99
93. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
94. Уткина Ю. М. Організація бізнес-планування інвестиційних проектів на промислових підприємствах / Ю. М. Уткина, О. Хиленко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – Вип. 47. – С. 125-131
95. Форд Б. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Форд Б., Бористайн Д., Пруэтт П. – М. : Альпина Паблицер, 2010. – 264 с.
96. Цал – Цалко Ю.С., Холод Б.Ю. Економіка підприємства: Навчальний посібник – Ж.: ЖІТІ, 2000.
97. Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. / П.О. Черномаз. – К.: Академвидав, 2010. – 272 с.

99. Чичун В.А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – № 21(18). – С. 58-63.
100. Чорна Л. О. Системний підхід до розробки бізнес-плану інвестиційного проекту / Л. О. Чорна, Л. В. Пастушенко, Н. Ю. Чорна // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 22. – С. 3-6
101. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Каравела, 2004
102. Швайка Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – Л.:Новий світ – 2003.
103. Швандар В.А., Базилевич А.І. Управління інвестиційними проектами. – К.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 321 с.
104. Шевцов О. В. Роль бізнес-планування в розвитку підприємства / О.В. Шевцов // Управління розвитком. – 2013. – № 22. – С. 160-161
105. Шевчук Д. А. Бизнес-планирование : учеб. пособ. / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 208 с.
106. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. // Маркетинг в Україні, № 1, 2009. – С. 46-49.
107. Щербань В.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2006.
108. Яценко О. В. Забезпечення фінансової стійкості спиртових підприємств на основі бізнес-планування / О. В. Яценко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2016. – Т. 22, № 1. – С. 51-61
109. Scigliano Dino., Bohler Heymo. Marketing-Management. — Stutt. : Kohlhammer, 2005. — 205 S.
110. <http://www.ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml> – Офіційний сайт ЄБРР