

ЧЕРВОНА Анна Юріївна

**Бізнес-планування діяльності організації. /
Business planning of the organization activities**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАзм-21
А. Ю. Червона

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Т. М. Попович

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"01" грудня 2020 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутнісна характеристика та значення бізнес-планування в діяльності організації.....	7
1.2. Види і елементи бізнес-планування діяльності організації.....	15
1.3. Методичні підходи до розроблення бізнес-планів діяльності організації.....	24
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ТОВ НВА «ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ».....	34
2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення процесу бізнес-планування діяльності організації.....	34
2.2. Оцінка діючих процедур розроблення та змістовного оформлення бізнес-плану організації.....	44
2.3. Аналітична оцінка ресурсного забезпечення розроблення бізнес-плану діяльності організації.....	56
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	64
3.1. Раціоналізація системи планування в організації у контексті адаптації до викликів і загроз зовнішнього середовища.....	64
3.2. Впровадження елементів стратегічної орієнтації бізнес-планування в діяльності організації.....	72
Висновки до розділу 3.....	85
Висновки.....	86
Список літературних джерел.....	89
Додатки	99

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасний період необхідність в бізнес-плануванні підприємницької діяльності вже не викликає сумнівів у більшості керівників як великого, так і малого бізнесу. Перехід України до ринкової економіки зумовив зміну методів і принципів управління практично в усіх сферах суспільства. За цих умов бізнес-планування виступає одним із значущих чинників функціонування і успішного розвитку підприємств будь-якої галузі економіки.

Сьогодні можна стверджувати про нове розуміння суті та місця бізнес-планування в процесі управління підприємством. Бізнес-планування варто розглядати як механізм інтеграції управлінських функцій з метою формування стратегічно керованого підприємства, що в свою чергу вимагає тісного взаємоузгодження стратегічного і оперативного планування. Управлінський аспект бізнес-планування розглядає його як вміння передбачувати майбутнє підприємства і використовувати таке передбачення в практичній діяльності.

В епоху формування глобального інформаційного суспільства актуалізується питання про ефективну організацію інформаційного забезпечення процесу управління і, зокрема, бізнес-планування, оскільки розробка бізнес-плану перетворюється на невід'ємну культуру бізнесу. Попри те, що більшість підприємницьких структур тією чи іншою мірою планують свою діяльність, досить часто це відбувається без дотримання необхідних правил і безсистемно.

Актуальність розвитку і вдосконалення бізнес-планування в підприємствах диктується потребами залучення фінансових і матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації внутрішньогосподарських завдань та інвестиційних проєктів; формування кола партнерів до реалізації планів, проєктів і програм підприємницького ризику. При цьому дієвість бізнес-планування як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємств і процесу прийняття управлінських рішень визначається його методологічним та методичним рівнем.

Управлінські аспекти бізнес-планування отримали свій розвиток в рамках школи планування, загальноновизнаним батьком якої вважається І. Ансофф. Великий вклад у розробку концепції планування як функції управління здійснили праці Акоффа, окремим аспектам цієї проблеми присвячено наукові розвідки П. Друкера. Теоретико-практичні аспекти розвитку і функціонування бізнес-планування в процесі здійснення підприємницької діяльності розглянуто також в працях В. Блонської, Т. Васильців, В. Горемикіна, Є. Діденко, Ю. Єгупова, А. Ідрісова, Я. Качмарик, О. Кваші, В. Кучеренка, Ж.Крисько,, І. Ліпсіца, М. Луньова, Р. Лупак, Л. Макаревича, В. Маркової, О.ОвсянбкБердадіної, А. Пелиха, С. Покропивного, В. Попова, С. Скочиляс, В. Черняка, М. Шкільняка, Г. Швиданенко та багатьох інших.

Актуальним залишається питання про те, наскільки бізнес-планування дозволяє оптимізувати стратегічне і оперативне управління організацією.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних і практичних основ бізнес-планування та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення його процедур та технологій на рівні управління організацією.

Досягнення вказаної мети вимагає вирішення таких **завдань**:

- висвітлення сутнісної характеристики та значення бізнес-планування в діяльності організації;
- узагальнення видів і об'єктів бізнес-планування діяльності організації;
- дослідження методичних підходів до розроблення бізнес-планів діяльності організації;
- аналіз організаційно-функціонального забезпечення процесу бізнес-планування діяльності організації на прикладі ТОВ Науково-виробнича агрофірма «Перлина Поділля»;
- оцінка процедурних засад розроблення та змістовного оформлення бізнес-плану організації;
- аналітична оцінка ресурсного забезпечення розроблення бізнес-плану діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля»;

- розроблення пропозицій щодо раціоналізації системи планування в організації у контексті адаптації його діяльності до викликів і загроз зовнішнього середовища;

- обґрунтування необхідності впровадження елементів стратегічної орієнтації бізнес-планування в діяльності організації.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес бізнес планування в ТОВ НВА «Перлина Поділля».

Предметом роботи є науково-методичні та прикладні засади бізнес-планування як інструменту прийняття рішень на рівні управління організацією.

Для досягнення визначеної мети у кваліфікаційній роботі використано наступні **методи дослідження**: системний підхід, основні напрямки теорії бізнес-планування як самостійної галузі науки, принципи загальної теорії управління. Зокрема, достовірність і обґрунтованість кваліфікаційного дослідження забезпечує використання методів: логічної абстракції та узагальнення – для з'ясування сутності і значення бізнес-планування як інтегрованого процесу прийняття управлінських рішень, видів і об'єктів бізнес-планування діяльності організації, а також методичних підходів щодо розробки бізнес-планів; індуктивний та дедуктивний – при збиранні, систематизації та обробці інформації; функціонального і структурного аналізу – для дослідження організаційно-функціонального, ресурсного забезпечення процесу бізнес-планування діяльності організації; спостереження, аналізу, порівняльних переваг, графічний, табличний, експертних оцінок – для вивчення й виявлення взаємозалежностей між діючою процедурною формою розроблення та змістовним оформленням бізнес-плану організації, аналітичної оцінки факторів впливу на систему планування; економіко-математичні та концептуальні засади сучасного стратегічного і бізнес-планування – для раціоналізації системи планування організації, обґрунтування необхідності впровадження елементів стратегічного орієнтування бізнес-планування в діяльності організації та ін.

Інформаційною базою дослідження слугували навчальні посібники і підручники, матеріали наукових конференцій, фахові статті, монографії та інші

наукові дослідження зарубіжних і вітчизняних вчених з питань управління, підприємництва, бізнес-планування; нормативні та законодавчі акти; статистичні та практичні матеріали ТОВ НВА «Перлина Поділля», ресурси мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів визначається спрямованістю кваліфікаційного дослідження щодо формування науково-обґрунтованих рекомендацій, адекватних для вирішення актуальних завдань бізнес-планування і управління на рівні організації, а також широкими можливостями їх практичного застосування у відповідній сфері діяльності.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційного дослідження викладено в опублікованих автором наукових працях та апробовано на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 15.05.2020 р.) та у V Ювілейній Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, 12.11.2020 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутнісна характеристика та значення бізнес-планування в діяльності організації

Процес управління підприємством завжди орієнтований на майбутнє, оскільки комерційна діяльність будь-якого підприємства має певне цілеспрямовання. У зв'язку з цим однією з ключових функцій менеджменту є планування як система підготовки та прийняття управлінських рішень, що визначають розвиток підприємства в найближчій і довгостроковій перспективі.

Терміни «бізнес-план», «бізнес-планування» стали використовуватися у вітчизняній практиці планування з початку 90-х рр. Даний період характеризувався поступовим переходом від централізованого управління до децентралізованого, коли перед керівництвом суб'єктів господарювання стало питання про вибір і затвердження самостійної стратегії розвитку. Цей період також характеризується істотним динамізмом у зовнішньому середовищі функціонування організації, припиненням вливань бюджетних коштів в господарську діяльність організацій і, як наслідок, пошуком потенційних інвесторів для фінансування свого розвитку.

Опрацювання наукових джерел і вивчення досвіду планування в підприємствах дозволило виявити наступні основні функції бізнес-планування [5; 9; 20; 26; 39; 47; 59; 85]:

- 1) можливість використання бізнес-плану для розробки загальної концепції, генеральної стратегії розвитку підприємства (організації);
- 2) можливість організації контролю за ходом процесу вироблення і розвитку основної діяльності організації;
- 3) можливість залучення грошових коштів зі сторони, використовуючи розроблений бізнес-план;

4) можливість залучення до реалізації планів розвитку підприємства потенційних партнерів, які можуть вкласти власний капітал або технологію

Сьогодні більшість комерційних підприємств не використовує офіційно прийняті плани, крім того, у багатьох із них відсутній необхідний механізм планування. При цьому процес і механізм планування часто підмінюється різного роду рішеннями власника бізнесу за тими чи іншими напрямками фінансово-господарської діяльності, які найчастіше розраховані на найближчу перспективу і не орієнтовані на довгострокову перспективу. Варто відзначити, що прийняття різного роду поточних рішень, навіть найбільш своєчасних, не замінить систему планування в підприємстві, яка в порівнянні зі звичайним, щоденним прийняттям рішень являє собою систематизовану управлінську діяльність вищого рівня.

У сучасних ринкових умовах бізнес-план повинен активно застосовується в різних сферах і формах підприємницької діяльності. Бізнес-план розробляють не тільки з метою планування, а також для економічного і фінансового обґрунтування інвестицій (вкладень), підприємницьких рішень, дозволяючи при цьому виявити безліч проблем, пов'язаних з мінливістю, нестабільністю, непередбачуваністю ринкових ситуацій, з якими в майбутньому може зіткнутися підприємство.

Бізнес-план – це короткий, точний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу або напрямків розвитку вже наявного бізнесу, котрий є найважливішим інструментом при розгляді різних ситуацій, дозволяючи вибрати найбільш перспективні рішення і визначити методи та способи їх реалізації.

Процес бізнес-планування має два напрямки – внутрішній і зовнішній. Суть внутрішнього напрямку бізнес-планування полягає в підготовці інформаційної програми реалізації проектного плану з оцінкою результатів на кожному етапі реалізації. Зовнішній напрямок планування полягає в інформуванні про технічні, організаційно-економічні, фінансові, юридичні переваги бізнесу, а також про можливі ризики і проблеми зовнішнього інвестора та інших зацікавлених осіб, які приймають рішення.

Інший аспект бізнес-планування стосується підприємства як юридичної особи і суб'єкта ринку, що функціонує в певному мікро - і макросередовищі. У цьому випадку підприємство розглядається як ціле, а за допомогою бізнес-планування проектується його поведінка на ринку й адаптаційні властивості.

У зв'язку з тим, що бізнес-план являє собою результат багатогранних досліджень і організаційної роботи, що мають на меті вивчення конкретного напрямку бізнесу на певному ринку в певний час і в сформованих організаційно-економічних умовах, він спирається на:

1) конкретний проект виробництва, реалізації певного виду товару або послуги, створення нового типу виробів, реалізацію нового товару або надання нових послуг;

2) всебічний аналіз виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства, метою якого є виявлення слабких і сильних сторін, специфіки і відмінностей від інших аналогічних підприємств;

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

Тому не буде великим перебільшенням назвати бізнес-план основою управління як комерційним проектом, так і підприємством загалом, що реалізує цей проект. Завдяки розробці бізнес-плану у керівника підприємства (бізнесу) з'являється можливість розглянути власне підприємство зі сторони. Та й сам процес розробки бізнес-плану, що включає детальний і багатогранний аналіз економічних, фінансових і організаційних аспектів, змушує «зібратися», мобілізуватися і зосередитися на певних проблемних питаннях.

Бізнес-план дозволяє оцінити перспективну ситуацію як усередині фірми, так і за її межами, оскільки він використовується для обґрунтування заходів і проектів щодо вдосконалення, модернізації і розвитку підприємства.

Найчастіше і найбільш активно бізнес-план використовується при пошуку інвесторів і кредиторів. Розробка бізнес-плану допомагає

підприємствам, фінансовим організаціям і установам прийняти правильне рішення щодо вкладення інвестицій в той чи інший проект.

Таким чином, процес бізнес-планування являє собою упорядковану сукупність стадій і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу, постановкою цілей планування, просуванням бізнес-плану на ринок, його реалізацією, контролем за процесом реалізації.

Існує кілька моделей щодо визначення процесу бізнес-планування. Різними авторами пропонується кілька схем. Проте найбільш узагальненим є підхід, запропонований В.М. Поповим [85], де процес бізнес-планування подано у вигляді такої схеми: розробка бізнес-ідеї – розробка бізнес-плану – реалізація бізнес-плану. Тобто автором пропонується розглядати процес бізнес-планування, що складається з трьох основних етапів.

Варто зазначити, що процес бізнес-планування є невід'ємним елементом діяльності будь-якого комерційного підприємства, яке функціонує в сучасних ринкових умовах. Таке планування не носить директивного характеру, а визначається потребою керівника організації в деталізації перспектив розвитку, що дозволяє не тільки прорахувати можливі ризики, а й уявити виконавцям перспективу їх діяльності.

В умовах конкуренції домогтися стабільного успіху можна, тільки плануючи його, а для цього необхідно не тільки точно представляти перспективу розвитку, а й використовувати можливості, що відкриваються, що надаються зовнішнім середовищем, і пом'якшувати негативний вплив зовнішнього середовища, що сприймається як загроза.

Бізнес-планування, будучи одним із заключних етапів стратегічного планування (в частині деталізації стратегії), дозволяє визначити ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей, і визначити збалансовану систему показників, за допомогою якої можна здійснювати оперативне управління та дати оцінку ступеня успішності реалізації стратегії на окремих її етапах.

Систематичні дослідження діяльності зарубіжних фірм доводять, що причинами абсолютної більшості їх банкрутств є прорахунки в бізнес-плануванні або ж його відсутність. Вітчизняна практика показує, що більшість керівників все ще не володіє філософією бізнес-планування та скептично ставиться до його корисності.

Тривалість підготовки бізнес-плану в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища в деякій мірі зменшує його значення, оскільки закладені в ньому положення застарівають раніше, ніж починають втілюватися в життя. Але без детальних планів бізнес неможливий. Протиріччя вирішується за допомогою коректування бізнес-плану в міру його реалізації в залежності від змін параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

З іншого боку, практика лідерів бізнесу свідчить про те, що реактивне управління (дотримання запитів ринку) дозволяє тільки втриматися на ринку, забезпечуючи середньогалузеву ефективність; успіх приходить до тих організацій, які реалізують стратегічні проекти, формуючи зовнішнє середовище, не чекаючи в ній стихійних змін. Бізнес-план в процесі його реалізації модифікується, що дозволяє використовувати його як актуальний системний інструмент, що дає можливість представити динаміку бізнесу і забезпечити безперервне управління організацією шляхом досягнення стратегічних і поточних цілей.

В цьому випадку сталість цілей формує соціокультурне поле працівників організації, яке згуртовує колектив і створює відчуття стабільності навіть у разі коригування бізнес-плану. Бізнес-план допомагає персоналу різних рівнів визначити своє місце в бізнесі, підвищити ефективність проведених заходів і взаємну координацію, а в кінцевому рахунку – навчає та розвиває вміння взаємодіяти в середовищі менеджерів.

Внутрішні потреби організацій в бізнес-плануванні полягають в корисності систематичного аналізу бізнесу, а також в поданні програми діяльності в структурованому вигляді, що дозволяє вести безперервний моніторинг. Зовнішні потреби організацій в бізнес-плануванні пов'язані з

боротьбою за фінансові ресурси і необхідністю забезпечувати прозорість очікуваної прибутковості для інвесторів.

Отже, у загальному вигляді бізнес-план являє собою системну оцінку перспектив розвитку організації, котра ґрунтується на результатах аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Сам процес планування спонукає підприємців об'єктивно оцінити свій бізнес з усіх боків завдяки добре прокладеному маршруту до встановленої черговості дій і пріоритетів на шляху прямування по цьому маршруту в умовах обмеженості ресурсів. Таким чином, бізнес-план є робочим інструмент не тільки оцінки перспектив, а й оперативного управління організацією на основі контролінгу показників плану. Завершений бізнес-план є візитною карткою підприємницької організації.

Як показує практика, потреба в підготовці бізнес-плану чітко простежується при вирішенні актуальних завдань діяльності організації. При складанні бізнес-плану виходять відразу з декількох потреб. По-перше, за конкретних умов бізнес-план, як жоден інший план організації, має зовнішню спрямованість, перетворюється в свого роду товар, продаж якого повинен принести максимальний дохід. По-друге, на відміну від традиційного плану розвитку організації в бізнес-плані враховуються не тільки внутрішні цілі підприємницької організації, а й зовнішні цілі осіб, які можуть бути корисні у новій справі. По-третє, у бізнес-плані основна увага зосереджена на маркетингових і фінансово-економічних аспектах бізнесу, в той час як науково-технічні, технологічні та соціальні боки представлені менш детально. Справедливо зазначити, що з розвитком ринкового середовища традиційне планування частково втратило свою актуальність, і, так би мовити, лягло в основу бізнес-планування.

Якщо порівняти управління організацією через традиційне планування і через бізнес-планування, то можна констатувати, що в даному випадку будуть реалізовуватися якісно різні підходи до визначення стратегії підприємства.

Проведемо порівняння традиційного планування і бізнес-планування (табл. 1.1).

Порівняння традиційного планування і бізнес-планування

Традиційне планування	Бізнес-планування
Основна ціль	
Зростання обсягів виробництва продукції, вдосконалення внутрішньої організації виробничих процесів, досягнення поставлених планових завдань і показників, встановлення відповідальних за дані процеси, тотальний контроль.	Бізнес-планування має орієнтацію на зовнішнє середовище. Мета бізнес-планування – забезпечити успішне функціонування і розвиток підприємства в постійно мінливих умовах зовнішнього середовища, адаптувати діяльність і персонал до змін.
Акцент	
Основний акцент – найбільш оптимальне використання внутрішніх ресурсів. Використовується екстраполяція, тобто вивчення вже наявних стійких тенденцій і їх продовження на майбутнє з урахуванням коректувань, які визначаються технічним прогресом і змінами в організації виробництва.	Головне – перемога в конкурентній боротьбі на ринку. Застосовується принцип гнучкості стратегічних планів, враховується можливість вносити зміни при необхідності. Використовується також ковзне планування, тобто більш детальний розрахунок плану на перший рік, а наступні плани носять прогностичний характер.
Організаційні заходи	
Застосування нової техніки і технологій, поглиблена проробка організаційних структур і механізмів, розгляд людей в організації як робочої сили.	В основі маркетинг, налагодження систем інформації про зовнішнє оточення, про внутрішні можливості і стан справ на підприємстві, стимулювання нововведень і організаційних змін. При цьому людина розглядається як головний джерело підвищення продуктивності праці, генерування ідей з розробки, виробництва, збуту продукції, які важливі для успіху в конкуренції.
Оцінка результатів	
Ефективність оцінюється за поточними фінансовими показниками, рівнем рентабельності, а також за обсягом виходу продукції на одиницю витрачених ресурсів (трудо-, енерго-, матеріаловіддача.)	Ефективність діяльності підприємства оцінюється з позиції підприємства в конкуренції, включаючи такі показники: частку ринку, стабільність рентабельності, переваги перед конкурентами, пристосованість до змін ринку.

Примітка. Складено автором з використанням [59; 85]

Традиційний підхід до планування – численні процедури узгодження і коригування планових завдань на кожному рівні управління, забезпечуючи прийняття управлінських рішень на основі застарілих даних. Причому швидкість просування інформації сходами управлінської ієрархії повинна не тільки відповідати швидкості змін у зовнішньому середовищі, але і бути вище за рахунок передбачення ситуаційного розвитку подій. Однак хаотичність процесів входження в ринок не дозволяє орієнтувати систему управління на прийняття найкращого рішення на основі конкретних значень економічних параметрів станом на певну дату. Пояснюється це тим, що можливі зміни в умовах виробництва і реалізації продукції або послуг здатні перекреслити сенс впроваджених дій.

Сучасний універсальний інструментарій вирішення завдань, що відповідає новому рівню якості зовнішнього середовища, повинен спиратися на підприємницький стиль управління ринковою економікою:

- прийняття рішень в режимі реального часу і оперативна адаптація до швидко мінливих умов;
- чутливість (готовність) до змін;
- цілеспрямоване формування економічної стратегії.

Щодо розробки бізнес-плану виділяють два основні підходи. Перший підхід полягає в тому, що ініціатори бізнес-ідеї розробляють бізнес-план самостійно, а методичні рекомендації отримують у експертів з конкретних питань. Такий підхід кращий, оскільки, розробляючи план, керівники організації краще починають розуміти, що відбувається в самій організації та її оточенні. До того ж, в команді розробників формується розуміння відповідальності за прийняті рішення. Поза тим, спрощується процес реалізації бізнес-плану, оскільки керівники (після самостійного опрацювання) переконані в його доцільності та мотивовані на досягнення узгоджених цілей.

За другого підходу ініціатори бізнес-плану виступають тільки в якості замовників, а розробниками бізнес-плану є консультаційні фірми, авторські колективи або окремі фахівці. Такий спосіб не завжди надійний, а в зарубіжній

практиці, крім того, прийнято, що бізнес-плани розробляються з обов'язковою участю керівника організації. У будь-якому випадку складанню бізнес-плану передуює аналіз.

Підсумовуючи, слід відзначити, що бізнес-планування організації саме по собі є індивідуальним процесом, в основі якого знаходиться власна специфічність кожного інвестиційного проекту та організації загалом. При розробці будь-якого бізнес-плану використовуються базові принципи, які є загальними і не залежать від галузі виконання проекту та від організаційно-правових особливостей організації. До цих базових принципів належить визначення цілей бізнес-плану, вимоги до розробки, а також вибір типової структури бізнес-плану. Бізнес-планування служить одним з основних інструментів управління організацією, що визначають результативність її діяльності

1.2. Види і елементи бізнес-планування діяльності організації

В умовах ринкової економіки бізнес-план і бізнес-планування є обов'язковим інструментом управлінського, техніко-технологічного, фінансово-економічного, інвестиційного обґрунтування діяльності організації, які також описують взаємодії з кредитно-фінансовими установами, інвесторами і партнерами по бізнесу, державними органами, іншими організаціями на ринку.

В даний час використовується багато різновидів бізнес-планів. Наприклад, бізнес-план інвестиційного проекту, бізнес-план підприємства, структурного підрозділу, бізнес-план проведення санації, реструктуризації тощо. Вони розрізняються за змістом, метою, формою, структурою, об'єктами, елементами, сферами та іншими ознаками процесу бізнес-планування в організації.

Різноманіття бізнес-планів, з яким доводиться стикатися в реальній практиці, надзвичайно велике, що обумовлює необхідність їх класифікації. Слід зазначити, що цей найважливіший аспект методології бізнес-планування до

теперішнього часу не знайшов адекватного відображення в економічній літературі. Практично всі відомі сьогодні класифікації бізнес-планів відрізняються вузькістю і недостатньою коректністю самих групувань.

Так, одні автори виділяють тільки окремі види бізнес-планів, до яких вони відносять: план виходу на ринок з новим продуктом, план технічного вдосконалення, план придбання або зміни структури активів, загальний план функціонування фірми [9, с.59]. Інші автори класифікують бізнес-плани по об'єктами бізнесу: а) за бізнес-лініями (продукція, роботи, послуги, технічні рішення) і по підприємству загалом; б) бізнес-плани нових і діючих підприємств; в) бізнес-плани розвитку і бізнес-плани санації підприємства; г) бізнес-плани, що розробляються для всього підприємства і для окремих виробничих підрозділів [59, с.22]. Треті виділяють кілька типів бізнес-планів, включаючи: а) внутрішній бізнес-план суб'єкта господарювання; б) бізнес-план для отримання кредиту з метою поповнення обігових коштів; в) інвестиційний бізнес-план; г) бізнес-план фінансового оздоровлення (санації) підприємства [18, с.27].

Розглянуті класифікації слід розглянути критично. По-перше, кожна з них містить тільки одну класифікаційну ознаку (вид, тип, об'єкт бізнесу), що не зовсім коректно, беручи до уваги різноманіття розроблюваних на практиці бізнес-планів. По-друге, самі групування також містять окремі недоліки. Так, розвиток і фінансове оздоровлення підприємства [2, с.122] не можна віднести до об'єктів бізнесу. Необґрунтовано в рамках однієї класифікаційної ознаки виділяти внутрішні, інвестиційні та бізнес-плани фінансового оздоровлення підприємства [20, с.37]. Це ж саме стосується і бізнес-плану інвестиційного проекту, оскільки бізнес-план санації підприємства розробляється як для зовнішнього, так і для внутрішнього користування.

Оскільки бізнес-плани розробляються суто в контексті підготовки і просування бізнес-проектів, виділення бізнес-плану загального функціонування фірми як окремого виду також не зовсім обґрунтовано, тому що

функціонування фірми не містить характерних ознак бізнес-проекту [59, с.199], а тому і не є таким.

Дослідження сутнісної характеристики бізнес-планів та їх місця в системі планування діяльності організації дозволяють цілком ствердно використовувати розроблені класифікації бізнес-проектів стосовно бізнес-планів, а найбільш повна класифікація бізнес-проектів, представлена в роботі В.М. Попова [85, с.193]. У даній класифікації виділені наступні основні ознаки:

тип проекту – за основними сферами діяльності, в яких здійснюється проект;

клас проекту – за складом і структурою проекту та його предметної області;

масштаб проекту – за розмірами самого проекту, кількістю учасників і ступенем впливу на навколишній світ;

тривалість проекту – за тривалістю періоду здійснення проекту;

складність проекту – наприклад, за ступенем фінансової, технічної або іншої складності;

вид проекту – характером предметної області проекту.

Таким чином, використовуючи зазначені ознаки, можна побудувати наступну класифікацію бізнес-планів:

1. В залежності від типу слід розрізняти бізнес-плани технічного, організаційного, економічного, соціального, екологічного і змішаного бізнес-проектів.

2. В залежності від класу розрізняють бізнес-плани монопроекту, мультипроекту і мегапроекту.

3. За масштабом бізнес-проекту розрізняють бізнес-плани дрібних, середніх, великих і особливо великих бізнес-проектів.

4. За тривалістю проекту виділяють бізнес-плани: короткострокових (до 3-х років), середньострокових (від 3-х до 5-ти років) і довгострокових (понад 5-ти років) бізнес-проектів.

5. В залежності від складності розрізняють бізнес-плани простих, складних і дуже складних бізнес-проектів.

6. За видами бізнес-проектів розрізняють бізнес-плани: інноваційних, організаційних, науково-дослідних, навчально-освітніх, змішаних та інших бізнес-проектів.

Замість останньої ознаки класифікації бізнес-планів – за видами бізнес-проектів – можна включити дві нові та дуже важливі ознаки: предмет планування і призначення бізнес-планів. Залежно від предмета планування виділяють безліч різних бізнес-планів, зокрема, бізнес-плани: створення нового підприємства (нового виробництва); підготовки та освоєння виробництва нової продукції; розробки нових технологій і технологічних комплексів; розширення, технічного переозброєння і модернізації виробництва; впровадження нових технологічних процесів в підприємстві; створення робочих місць; розробка комплексу заходів по санації підприємства; вирішення екологічних проблем тощо.

За призначенням бізнес-плани можна поділити на: а) бізнес-плани інвестиційних проектів; б) бізнес-плани спеціального призначення; вони розробляються у випадку емісії нових акцій акціонерних організацій, підготовці потенційних інвесторів до участі в некомерційних конкурсах з продажу приватизованих підприємств, підготовці до продажу збанкрутілих підприємств, обґрунтуванні варіантів санації підприємств.

У широкому сенсі до інвестиційних проектів можна віднести практично будь-які бізнес-проекти, для реалізації яких необхідні довготривалі вкладення грошових коштів, тобто інвестиції. В цьому розумінні до інвестиційних можна віднести всі види бізнес-проектів, включаючи і проекти спеціального призначення. У більш строгому розумінні, тобто у вузькому сенсі, дана категорія використовується для позначення проектів, що передбачають довгострокові вкладення коштів (економічних ресурсів) з метою отримання в майбутньому прибутку (доходу).

Дослідження сутнісної характеристики бізнес-планування та бізнес-планів як економічних категорій дозволяє сформулювати конкретне визначення місця останніх в системі планів підприємства. Бізнес-план, з одного боку, є невід'ємною частиною будь-якого бізнес-проекту, найважливішою його складовою, його основним ядром, з іншого боку, будь-який бізнес-план, незалежно від свого призначення, розробляється суто в контексті обґрунтування і просування конкретного бізнес-проекту. Тільки наявність бізнес-проекту ініціює необхідність розробки бізнес-плану.

Представлені висновки про характер взаємозв'язку між найважливішими категоріями методології бізнес-планування служать обґрунтуванням правомірності використання вказаних класифікацій бізнес-проектів стосовно бізнес-планів. Такий варіант класифікації включає наступні групувальні ознаки: 1) предмет планування; 2) призначення бізнес-планів; 3) тип проекту; 4) клас проекту; 5) масштаб проекту; 6) тривалість проекту; 7) складність проекту.

Вказана класифікація бізнес-планів може бути використана при розробці стандартних вимог до процесу бізнес-планування з урахуванням призначення бізнес-планів, предмету планування, типів, класів, масштабу, складності та тривалості бізнес-проектів.

У таблиці 1.2 наведено види бізнес-плану розвитку та їх відмінності. Бізнес-план розвитку спрямований на кінцевий результат інноваційної діяльності, який одержав виконання у вигляді нового або поліпшеного продукту (товару, роботи, послуги), маркетингового чи організаційного методу ведення бізнесу, виробничого процесу і т.п. Бізнес-план розвитку спонукає організацію до різного роду інновацій: технологічних, маркетингових, організаційних, екологічних, стратегічних, управлінських і естетичних [85, с. 122].

Зміни в підприємстві впливають на організаційні зміни. Помірні перетворення призводять до нарощування обсягів реалізованого товару, освоєння нових ринків, підготовки до виробництва нових товарів і послуг, створення нових підрозділів (відділів, служб), реорганізації окремих напрямків

діяльності організації; радикальні перетворення призводять до розширення (скорочення) виробничої діяльності та відкриття (закриття) філій, до виходу на міжнародні ринки тощо. Отже, бізнес-план розвитку організації спрямований на нововведення, тобто на появу нових ідей, підходів і здійснення їх на практиці.

Таблиця 1.2

Види бізнес-планів розвитку організації та їх відмінності

№ з/п	Види бізнес-плану розвитку	Відмінності
1	2	3
1.	Внутрішній бізнес-план	Пристосований і адаптований до внутрішньої системи обліку і планування. Внутрішній документ, використовується для реалізації програми підприємства.
2.	Бізнес-план для кредиторів	Можливість розширення бізнесу. Чітке уявлення використання наявних можливостей. Оцінка стану поточних справ, контроль комерційних і виробничих операцій. Залучення фінансового вливання для розширення бізнесу.
3.	Бізнес-план для отримання державного замовлення (тендеру)	Держзамовлення (тендер)– вигідна угода, оскільки вона допомагає розвитку бізнесу, захищаючи інтереси держави і виконавця держзамовлення (тендеру), контролюючи процес здійснення контракту. Прозорість діяльності.
4.	Антикризовий бізнес-план	Фінансове оздоровлення підприємства. Обґрунтування основних заходів щодо відновлення платоспроможності організації.
5.	Інвестиційний бізнес-план	Залучення інвестицій. Обґрунтування надійності майбутнього бізнесу і термінів повернення кредитів.

Примітка. Сформовано за [9; 59]

Бізнес-планування розвитку підприємства також можна класифікувати за тривалістю горизонту планування, поділяючи його на довгострокове, середньострокове і короткострокове. Цей поділ позначає тривалість періоду часу, необхідного для виконання планових показників.

У довгостроковому плануванні тривалість періоду часу 5-10 років. Середньострокове планування розраховане на більш короткий термін часу, воно конкретизує мету довгострокового плану. Горизонт цього виду планування становить три роки. Короткострокове планування (поточне), включає в себе розробку планів на рік з подальшою їх деталізацією по кварталах, місяцях, декадах або тижнях [18, с. 15].

Зміст і структура бізнес-плану організації строго не регламентовані, він може містити довільне число розділів, різний зміст, наповнення. Підприємство самостійно визначає структуру і обсяги розділів бізнес-плану, але при цьому необхідно враховувати такі основні фактори: особливості застосовуваної технології, ринку, конкурентоспроможності та новизни продукту (послуг), ступінь опрацьованості тих чи інших питань та ін.

На практиці є ряд стандартних вимог до оформлення бізнес-плану: чіткість і простота викладу плану; надійність, достатність і достовірність інформації; об'єктивність і обґрунтованість; досяжність поставлених цілей; перспективність; комплектність; гнучкість і оптимальність.

Найбільш відомою вважається структура бізнес-плану, що включає наступні елементи:

- 1) резюме (основний зміст проекту);
- 2) характеристика організації та стратегія її розвитку;
- 3) опис продукції (послуг);
- 4) аналіз ринків збуту (галузевого, регіонального, міжнародного), стратегія маркетингу;
- 5) виробничий план;
- 6) організаційний план;
- 7) інвестиційний план (план капітальних вкладень);

- 8) фінансовий план;
- 9) оцінка ефективності інвестиційного проекту;
- 10) оцінка ризиків;
- 11) юридичний план;
- 12) додатки.

В бізнес-плані необхідно оформити титульний лист, який містить заголовок бізнес-плану, дату його підготовки, коротку інформацію про організацію, розробника бізнес-плану (назва фірми, адреса та ін.).

Показники першого року бізнес-плану подаються у щомісячній розбивці, а другого року з поквартальною розбивкою, починаючи з третього року – у річній розбивці.

1. Резюме. Резюме – це стислий огляд, в якому міститься основна ідея проекту, загальні висновки за розділами бізнес-плану. Резюме повинно відразу справити позитивне враження на майбутніх інвесторів і кредиторів, тому резюме є важливою частиною бізнес-плану. Розділ готується в два етапи. Перший етап ставляться попередні дані, а після виконання всіх розділів настає другий етап, дані уточнюються, і завершується робота над першим розділом. Обсяг розділу не повинен перевищувати 2-4 сторінок.

2. Характеристика організації та стратегія її виробництва. В даному розділі дається характеристика організації (особливо, якщо це вже діюче підприємство), його роль і місце в галузі.

3. Опис продукції (послуг). В описі продукції (послуг) розкриваються детально і повно основні характеристики майбутньої продукції (послуг), які будуть пропонуватися для постачання на відповідний ринок.

4. Аналіз ринків збуту. Стратегія маркетингу і збуту. В даному розділі вказуються основні моменти підтвердження плану продажів продукції, які ґрунтуються на аналізі ринків і стратегії маркетингу.

5. Виробничий план. Даний розділ складається на термін реалізації проекту. В розділ включається наступна інформація: програма виробництва і реалізації продукції (послуг); матеріально-технічне забезпечення; виробничі

потужності (будівлі, споруди, технологічне обладнання); план витрат виробництва і збуту продукції.

6. Організаційний план. В даному розділі вказується підтвердження організаційно-штатної структури підприємства і вибір раціональної системи управління виробництвом, збутом продукції, персоналом і підприємством.

7. Інвестиційний план. Інвестиційні витрати визначаються як сума основного капіталу (капітальні витрати) і чистого оборотного капіталу. Основний капітал – це ресурси, необхідні для спорудження та оснащення організації. Чистий оборотний капітал відповідає ресурсам, необхідних для повної або часткової його експлуатації. У розділі наводиться розрахунок потреби в інвестиціях по кожному виду витрат.

8. Фінансовий план. Фінансовий план представляє особливу цінність для інвесторів. Він дозволяє судити про те, наскільки пропонований план прийнятний з економічної та інвестиційної позицій. Основна увага приділяється розрахункам планових доходів і витрат, вибору оптимальних економічних рішень, визначення беззбитковості та інших фінансових показників.

9. Оцінка ефективності інвестиційних вкладень. Важливим елементом є оцінка результативності інвестиційного проекту з урахуванням дисконтування, яка дозволяє судити про ефективність проекту для всіх сторін, котрі беруть участь в проекті.

10. Оцінка ризиків. Мета даного розділу – оцінка найбільш ймовірних ризиків, що можуть виникнути при реалізації проекту. Ризики поділяють за місцем їх виникнення (виробничі, інвестиційні, інфляційні, комерційні, організаційні), передбачаються заходи щодо їх зниження, запобігання. Слід також здійснити аналіз стійкості (чутливості) проекту щодо його параметрів і зовнішніх факторів.

11. Юридичний план. В юридичному плані описується організаційно-правова форма майбутнього підприємства. Уточнюються основні юридичні

аспекти майбутньої діяльності підприємства і особливості зовнішньоекономічної діяльності.

12. Додатки до бізнес-плану. Розділ не є регламентованим за обсягом, в розділ включаються всі матеріали, що доповнюють основні розділи бізнес-плану [59, с. 92-98].

Необхідним кроком на шляху до практичної реалізації бізнес-ідеї підприємця є сама розробка бізнес-плану. Проте успішна реалізація ідеї, покладеної в основу підприємницького проекту, залежить від того, наскільки правильно і методологічно виважено сплановано роботу по її реалізації та ефективному управлінні, а тому від методичних підходів до розроблення бізнес-плану залежить й конкретний результат їх застосування на практиці – плановий документ.

1.3. Методичні підходи до розроблення бізнес-планів діяльності організації

Розробка бізнес-плану представляє собою доволі трудомісткий і складний процес. Як свідчить практика, для розроблення бізнес-плану середньої складності, враховуючи при цьому варіації у досвіді та підготовці відповідальної особи (підприємця) необхідно затратити близько 200 годин. Цей план є творчим документом, який узагальнює дії та певні рівні розвитку організації на перспективу.

Як правило бізнес-план розробляється для однієї мети організації, яка пов'язана зі створенням нового виду діяльності або розвитком існуючого, що вимагає вкладення інвестицій.

Під методикою бізнес-планування прийнято розуміти сукупність прийомів, розрахункових методів та їх послідовність, що застосовуються при розробці бізнес-плану і кожного з його окремих розділів.

Послідовність заходів при розробці бізнес-плану, з урахуванням відмінностей в методиках планування в загальному вигляді можна представити як [32] збір та аналіз інформації про продукцію (послуги), первинний

розрахунок собівартості; збір інформації по планованому ринку збуту, в тому числі аналіз діяльності конкурентів; аналіз фінансової стійкості господарюючого суб'єкта; аналіз поточного стану і прогноз розвитку галузі; аналіз потреби, а також джерел передбачуваного фінансування.

Всі методики бізнес-планування прийнято умовно ділити на три великі групи у відповідність з масштабами передбачуваного проекту і планованими джерелами фінансування: 1) міжнародні; 2) національні; 3) корпоративні.

Перед складанням бізнес-плану необхідно переконатися в перспективності бізнес-ідеї. Розробка навіть самого маленького локального бізнес-плану, збір необхідних документів, оформлення займають досить тривалий час і складають достатні труднощі.

При цьому організатори повинні визначитися зі структурою бізнес-плану. Чим краще в цій структурі відображені основні моменти планування, тим простіше буде отримати кошти від інвесторів. Структура бізнес-плану та його обсяг залежать від сфери діяльності, до якої належить бізнес, від розміру бізнесу, від суми інвестицій, необхідних для його організації, від обсягу і асортименту майбутнього продукту. Основна ж частина бізнес-плану має організаційний і виробничий характер.

Відповідні його розділи відображають відомості про продукцію, планованої до виробництва, її якості, рівні цін, ринки збуту, про результати маркетингових досліджень, про конкурентоспроможність продукції, фінансових результатів від її продажу. Слід наголосити, що саме з маркетингових досліджень ринку і оцінки власних можливостей повинна розпочинатись розробка бізнес-плану організації (рис. 1.1).

Результати маркетингових досліджень є основою для написання окремих розділів бізнес-плану і дають попередню оцінку доцільності реалізації підприємницької ідеї. У наступних частинах бізнес-плану планується виробництво, вибираються технології та обладнання. Далі визначається потреба в ресурсах та інвестиціях, вибирається форма організації і управління виробництвом. Це дає можливість визначити витрати на реалізацію

підприємницького проекту, тобто оцінити потребу в фінансових ресурсах, що є основою для оцінки ефективності інвестицій і підставою для висновку про доцільність реалізації підприємницької ідеї. Останніми, як правило, розглядаються питання ризиків, хоча їхня розробка йде паралельно з розробкою всіх інших розділів. Оцінка ризиків, можливо, змусить переглянути деякі питання складеного бізнес-плану і, навіть, знову поставити питання про доцільність реалізації підприємницької ідеї.

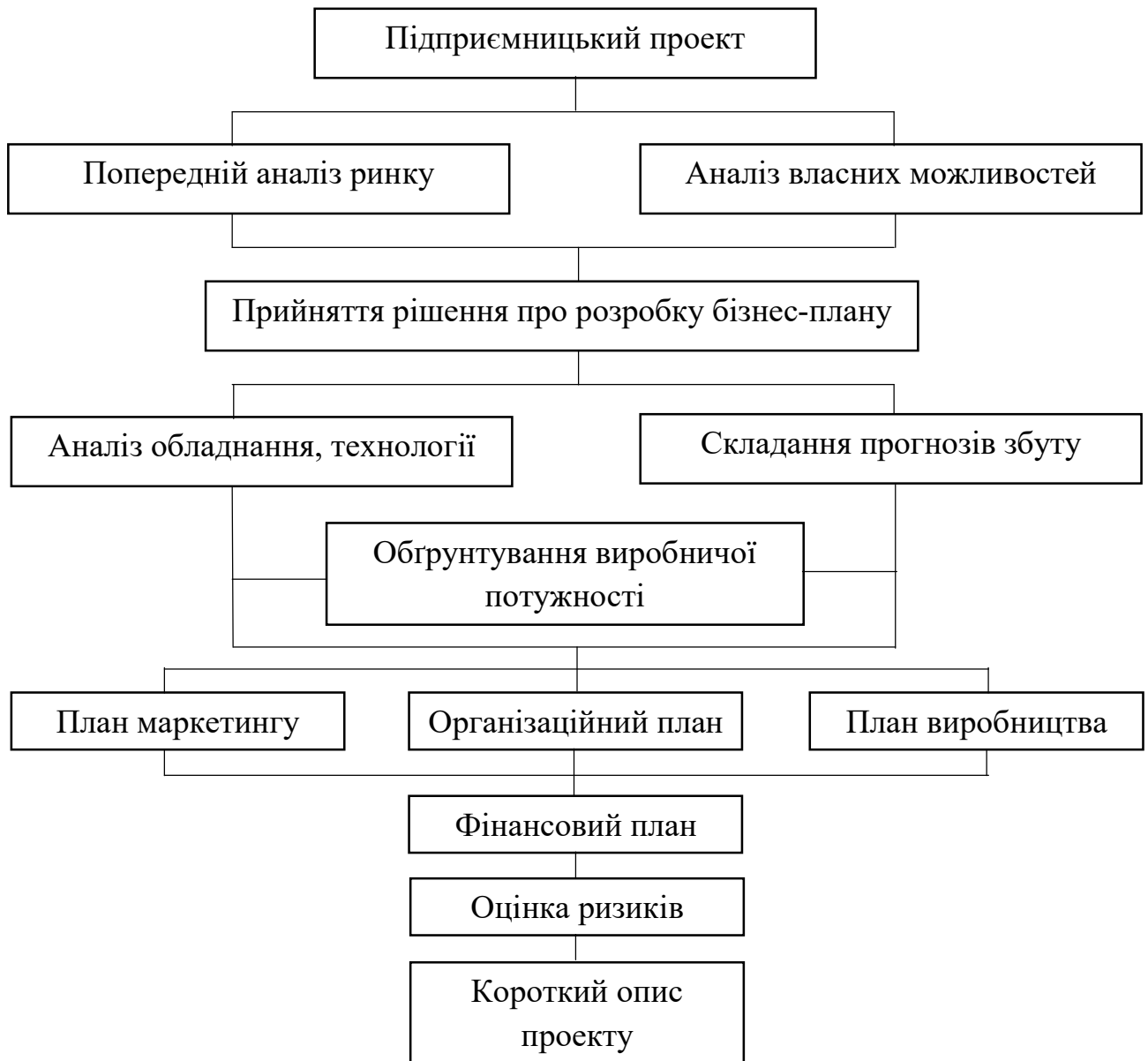


Рис. 1.1. Схема розробки бізнес-плану

Примітка. Сформовано на основі [9; 82; 86]

Розробка бізнес-плану вимагає виконання великого обсягу робіт і затрат ресурсів, особливо це стосується великих проектів із значним обсягом

інвестицій. Наприклад, при купівлі обладнання для переробки продукції, комплексу системи машин. У таких випадках, а особливо при бажанні придбати відразу декілька дорогих об'єктів, доцільно розробити «попередній» бізнес-план на основі наближених розрахунків, який дасть змогу визначити привабливість і доцільність такої покупки. Такий попередній бізнес-план обійдеться набагато дешевше і дасть змогу вибрати кращий варіант реалізації підприємницької ідеї. На цьому можна зекономити досить значні кошти.

Закінчується складання бізнес-плану вступною частиною, де коротко викладається основна ідея і переваги даного підприємницького заходу, основні кроки його здійснення та основні фінансові результати.

Розробляти бізнес-план повинні керівники і спеціалісти організації, якщо необхідно, за допомогою консультантів. Тому що саме їм доведеться реалізовувати його практично, а значить, їм повинні бути добре відомі основні ідеї і параметри бізнес-плану.

В останні роки український менеджмент почав застосовувати зарубіжні методики бізнес-планування. Це викликано не тільки розвитком ринкових відносин в країні, але й глобалізацією світової економіки, євроінтеграційним поступом України.

Методика ЮНІДО (UNIDO) використовується підприємцями в процесі бізнес-планування, зокрема при обґрунтуванні ефективності інвестиційних проектів. Її концептуальна основа була схвалена фахівцями різних організаційно-управлінських структур розвинених і країн, що розвиваються ринкової орієнтації (міністерств, банків, інвестиційних фондів, консультаційних фірм і рекламних агентств).

У спеціальній науково-методичній літературі зазначається її особлива практична значущість для країн з перехідною економікою[59]. Однак і в розвинених країнах ця методика успішно застосовується банками, інвестиційними фондами і промисловими організаціями для оцінки реальних інвестиційних проектів при наданні або отриманні інвестиційних коштів.

Методика передбачає двостадійну розробку інвестиційних проектів:

- перша стадія – підготовка інвестиційної пропозиції (суть проекту);
- друга стадія – підготовка техніко-економічного обґрунтування (ТЕО). На цій стадії рекомендується збір необхідної інформації, попередня оцінка реальності, ефективності інвестицій.

Методика ЮНІДО слугувала методологічною основою розробки типової структури бізнес-планів у багатьох країнах світової спільноти, в тому числі і в Україні. Багато комп'ютерних програм бізнес-планування засновані на цій методиці. Серед них перш за все комп'ютерні програми COMFAR і PHAROS.

Діючі в даний час в підприємницькому середовищі методики інших міжнародних організацій засновані на цій методиці.

Підхід до побудови типового бізнес-плану, запропонований експертами UNIDO, дозволяє фахівцеві, що створює цей документ, не упустити істотних моментів в описі поточної або запланованої діяльності підприємства і представити результати у вигляді, найбільш адекватному для сприйняття. Не будучи по своїй суті догмою, дана методика виконує роль єдиної бази, якогось універсального мови, що дозволяє спілкуватися між собою фахівцям в області інвестиційного проектування, фінансового аналізу, менеджерам компаній з різних країн світу. Дана методика покликана стандартизувати промислові техніко-економічні дослідження.

Хоча три основні міжнародні методики складання бізнес-плану – UNIDO, методика ЄБРР і KPMG – мають схожу один на одного структуру, однак вони володіють різним призначенням. Зокрема, важливо знати, яку методику необхідно вибрати підприємству, що тільки планує починати свою діяльність, і підприємствам, які вже мають досвід у веденні бізнесу, і вони в змозі диверсифікувати свою діяльність [55].

Так, методика UNIDO підходить для організацій малого бізнесу, які тільки починають свою діяльність і шукають потенційних інвесторів. Плюси цієї методики в її простоті та малій трудомісткості. У цій методиці представляються ідеї нової організації, чим вона займатиметься, і як вона буде досягати своїх цілей. Дана методика вимагає від організаторів провести аналіз

своїх сильних і слабких сторін щодо конкурентів, обґрунтувати необхідність і визначити марки обладнання для початку виробництва нового виду продукції [59, с.54]. Також бізнес-план ілюструє надходження грошових коштів, їх використання, визначає необхідну кількість персоналу. Інвестору буде показана оцінка ринку збуту, план просування нового продукту і величину витрат на рекламу.

Кардинальна відмінність методики ЄБРР від методик UNIDO і KPMG полягає в тому, що методика ЄБРР описує абсолютно всіх учасників проекту – тут є інформація про кредиторів, про поручителів і про те, коли і в якому обсязі буде погашена вся кредиторська заборгованість [72].

Як сказано вище, мета бізнес-плану – переконати інвестора в високих шансах повернення своїх коштів і отримання прибутку. Саме для цього і створюється бізнес-план, щоб показати всім зацікавленим особам відповіді на три головних питання: яким чином можна досягти зазначеної мети, за яку суму цю мету можна досягти і чи будуть вкладення праці і коштів не тільки повернуті, а й зможуть ці засоби принести прибуток [85, с.47].

Крім того, популярністю користується розробка TACIS – програма Європейського Союзу, розроблена для країн СНД (плюс Монголія) щодо отримання субсидій на придбання сучасних технологій.

Певний внесок у розвиток вітчизняних методичних засад розроблення бізнес-плану зроблено Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, яким запропоновано узагальнюючу світову і національну методику бізнес-планування (Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів) [74], та Державним агенством України з інвестицій та розвитку (вітчизняна методика забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів) [73]. Щодо останньої слід зазначити, структура і методичні підходи розробки бізнес-плану базуються на стандартах UNIDO.

Окремо варто зазначити про стандарти бізнес-планування BFM Group. Вони були розроблені однойменною українською консалтинговою компанією і

відразу завоювали репутацію найбільш ґрунтовних методик розробки бізнес-планів. На відміну від інших методик розробки бізнес-планів, структура бізнес-планування BFM Group досить жорстко регламентована і передбачає розрахунок великої кількості показників. Основними особливостями даного стандарту є: розрахунки максимально можливого числа фінансових показників, проведення аналізу чутливості за декількома змінними, прогнозування проекту в розрізі місяця аж до закінчення проекту.

Така структура бізнес-планування дозволяє застосовувати розроблений бізнес-план як керівництво до дії для підприємців-початківців, економістів, а також для фінансових аналітиків. Недоліком даної методики бізнес-планування є важкість застосування даного бізнес-плану до суб'єктів малого та середнього бізнесу через велику кількість коефіцієнтів, що розраховуються.

З усіх стандартів, прийнятих в бізнес-середовищі, BFM Group вважається найбільш трудомістким і має на увазі опрацювання проекту за допомогою широкого спектру різних аналітичних інструментів, починаючи від найбільш поширених, таких як SWOT і PEST-аналіз або BKG матриці, і закінчуючи складанням і аналізом ланцюгів створення вартості (valuechain).

Таким чином, методика планування BFM Group вимагає не стільки бажання і наявності досвіду в бізнес-плануванні, скільки наявності високого рівня компетенцій в кожній з описаних областей.

Компанія KPMG Group – це міжнародна мережа компаній, яка веде свою діяльність в сфері консультаційних, аудиторських та інших послуг. Бізнес-план, розроблений з урахуванням даних стандартів, орієнтований скоріше не на потенційних інвесторів, а на менеджмент організації. Бізнес-план, розроблений за методикою KPMG Group, є більш інформативним для керівників і співробітників організації [43; 86].

Таким чином, кожна методика бізнес-планування має свої особливості, позитивні і негативні сторони і, звичайно, певну структуру написання бізнес-плану. Нижче представлена зведена таблиця різних структур розробки бізнес-планів за перерахованими вище основними методиками (таблиця 1.3).

Можна виділити ядро (незмінну складову) всіх перерахованих вище методик складання бізнес-планів і провести детальний аналіз, які із запропонованих методів вже актуальні, а які ще не працюють в наших умовах.

Таблиця 1.3

Структура розробки бізнес-плану згідно основних методик

UNIDO	EBDR	BFM Group	KPMG Group
Опис підприємства Опис ідеї План маркетингу План виробництва Структура підприємства Фінансовий план Додатки	Титульний лист Угода про конфіденційність Резюме Опис підприємства (включаючи інформацію про фінансовий стан і кредитної історії) Опис проекту (джерела фінансування, опис ідеї, опис ринку, опис виробничого процесу і взаємовідносин проекту з навколишнім середовищем, SWOT) Фінансовий блок (графіки надходжень і виплат, ризики, інформація про поручителів і закладених ресурсах, необхідне обладнання та перелік процесів які будуть задіяні після отримання фінансування) Додатки	Титульний лист Меморандум про конфіденційність Резюме бізнес-плану Відомості загального характеру (інформація про підприємство, проект) Маркетинговий план (аналіз мікро- і макросередовища, маркетингові витрати, аналіз конкурентів і т.п.) Організаційний план Інвестиційний план (календарні графіки виплат за проектом, діаграми Ганта тощо) Виробничий план Фінансовий план (звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів, фінансові показники проекту і т.п.) Ризики Додатки	Резюме Опис продукту або послуги Аналіз ринку і галузі Опис цільових ринків Маркетинговий план (опис стратегії просування, прогноз продажів, використовувані засоби) Опис структури і управління Фінансовий аналіз проекту

Примітка. Сформовано за [43; 94; 106]

Ядром перерахованих методик складання бізнес-планів є наступні розділи: фінансовий план, маркетинг-план, система виробництва, що органічно пов'язані організаційним планом (конкретною схемою реалізації проекту), з відповідною оцінкою ризиків і виділенням компенсаційних заходів. Виходячи з цього, можна рекомендувати господарюючому суб'єкту будувати свій бізнес-план за блоковим типом.

Як зазначається, українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану чи його структуру. Останній є нетиповим документом для більшості українських комерційних підприємств [43]. Однак окремі організації розробляють свої рекомендації і вимоги (банки, інвестиційні фонди). Тому бізнес-план може мати 6, 7 .. 18 та іншу кількість розділів. Однак при цьому число розділів не повинно бути занадто великим, інакше документ буде перевантажений. У той же час, якщо відсутня необхідна кількість розділів, то для інвесторів створюється враження недостатньої опрацьованості проекту. Стандартна структура зазвичай складається з 10-12 розділів, в яких викладено основні цілі та завдання.

Підсумовуючи, слід відмітити, що в основному всі методики придатні для апробування їх на реальних бізнес-планах. Нині відсутні єдині методологічні вимоги до розробки бізнес-плану, а тому кожна з методик може існувати і використовуватися при розробці бізнес-плану. Тому підприємство самостійно обирає ту структуру, яка найбільш підходить для ведення власної діяльності. При підготовці бізнес-плану необхідно керуватися цілями, завданнями та специфікою виробництва організації і розробляти концепцію щодо цих вимог. Одним з основних розділів обов'язково повинен бути інвестиційний план, оскільки без цього елемента порушується основне призначення бізнес-плану – залучення інвестицій.

Висновки до розділу 1

1. Бізнес-планування представляє собою об'єктивну оцінку бізнесу і одночасно існує як необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку і можливостей комерційної організації, перетворюючись на самостійний вид планування, що безпосередньо пов'язаний з підприємницькою діяльністю – бізнесом.

2. Бізнес-план – це короткий, точний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу або напрямків розвитку вже наявного бізнесу, котрий є найважливішим інструментом при розгляді різних ситуацій, дозволяючи вибрати найбільш перспективні рішення і визначити методи та способи їх реалізації.

3. Сьогодні більшість комерційних організацій не використовують офіційно прийняті плани, у багатьох із них відсутній необхідний механізм планування. Процес планування часто підмінюється рішеннями власника бізнесу за тими чи іншими напрямками фінансово-господарської діяльності, які найчастіше розраховані на найближчу перспективу і не орієнтовані на довгострокову перспективу.

4. Бізнес-планування органічно поєднане із зовнішнім середовищем, проте відзначається значною мірою формалізованими процесами, оскільки стосується роботи підрозділів, що утворюють єдину виробничу систему організації і мають між собою усталені технологічні зв'язки. Ця обставина дещо спрощує розроблення внутрішніх планів, підпорядкованих проектному рішенням з бізнес-планування.

5. Послідовність заходів при розробці бізнес-плану можна представити як збір та аналіз інформації про продукцію (послуги), первинний розрахунок собівартості; збір інформації по планованому ринку збуту, в тому числі аналіз діяльності конкурентів; аналіз фінансової стійкості господарюючого суб'єкта; аналіз поточного стану і прогноз розвитку галузі; аналіз потреби, а також джерел передбачуваного фінансування. Всі методики бізнес-планування умовно поділяються на три великі групи у відповідність з масштабами проекту і джерелами фінансування: 1) міжнародні; 2) національні; 3) корпоративні.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ТОВ НВА «ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ»

2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення процесу бізнес-планування діяльності організації

Система планування та його організаційно-функціональне забезпечення повинні бути спрямовані на створення найбільш сприятливих умов для удосконалення процесу управління підприємством та здійснення виробничої діяльності.

Забезпечення процесу бізнес-планування в Товаристві з обмеженою діяльністю Науково-виробнича агрофірма «Перлина Поділля» є похідною величиною і, по суті, якісним результатом ефективності організаційно-функціональної структури досліджуваної організації. В свою чергу існуюча організаційно-функціональна структура ТОВ НВА «Перлина Поділля» склалася під впливом різного роду факторів, що зумовлюються виробничим напрямком, спеціалізацією організації, останнє, як відомо, в сільському господарстві суттєвою мірою залежить від природно-економічних умов виробництва, та потребами формування раціональної структури управління у товаристві.

Місцезнаходження ТОВ НВА «Перлина Поділля» як юридичної особи є смт. Білогір'я (вул. Миру, 10) Хмельницької області, однак земельні угіддя, що перебувають в обробітку товариства розміщені практично на території всього району.

Склад і структуру земельних угідь ТОВ НВА «Перлина Поділля» наведено в табл. 2.1. Напрямок спеціалізації ТОВ НВА «Перлина Поділля» – зерновий з розвиненим буряківництвом і скотарством. Головна галузь у підприємстві – виробництво зернових культур. Окрім того, підприємство має підсобні промислові виробництва, що пов'язані з переробкою сільськогосподарської продукції та іншої сировини.

Структура сільськогосподарських угідь ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Земельні ресурси	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 у % до 2018 р.
	га	%	га	%	га	%	
Всього сільськогосподарські угіддя	14015	100	14587	100	14587	100	104,1
В тому числі:							
рілля	12179	86,9	12705	87,1	12734	87,3	104,5
сінокоси	910	6,5	910	6,2	900	6,1	98,9
пасовища	926	6,6	972	6,7	953	6,6	102,9

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Згідно виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань основним видом діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля» визначено вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (зернових та технічних культур). Інші види діяльності – розведення великої рогатої худоби; розведення овець, кіз, коней; розведення свиней; розведення інших тварин.

Головною метою створення товариства є одержання прибутку з наступним розподілом його між учасниками, а предметом діяльності, як зазначено у статуті організації, є здійснення сільськогосподарської, посередницької, торговельної, будівельної, виробничої, інжинірингової, фінансової, інноваційної і транспортної, консультаційної та іншої діяльності, а також надання послуг у сферах, що не суперечать чинному законодавству України [96].

Слід наголосити, установчими документами регламентовано, що саме до виключної компетенції зборів учасників ТОВ НВА «Перлина Поділля» належить визначення основних напрямків діяльності підприємства і затвердження його планів та звітів щодо їх виконання, а стратегічні плани розвитку підприємства деталізуються через систему поточних, оперативно-календарних планів, бізнес-планів, програм, бюджетів та інших планових

документів. Рішення про доцільність їх розробки приймаються власниками підприємства самостійно.

Таким чином, до виключної компетенції зборів учасників належить визначення основних напрямів діяльності товариства, ухвалення стратегії товариства, ухвалення стратегічного та поточного (тактичного) планів розвитку підприємства, затвердження річного бюджету, бізнес-планів та здійснення контролю за їх реалізацією. Очевидно, одним із основних заходів подальшого підвищення ефективності процесу бізнес-планування в ТОВ НВА «Перлина Поділля» є вдосконалення його організаційно-функціонального забезпечення. З метою визначення ефективності забезпечення бізнес-планування у ТОВ НВА «Перлина Поділля» необхідно провести аналіз, який полягає в розгляді співвідношення складових організаційно-функціональної структури, специфіки їх взаємодії, відповідність структури цілям і місії організації, а також ступеня її адаптивності до мінливих умов навколишнього середовища. Якщо організаційна структура – це склад і підпорядкованість взаємопов'язаних ланок управління, то функціональна структура відображає поділ управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами.

ТОВ НВА «Перлина Поділля», як і більшість аграрних підприємств багатогалузевої спеціалізації, має лінійно-функціональну організаційну структуру. Вищим органом товариства є загальні збори учасників. Виконавчим органом товариства є колегіальний орган – дирекція товариства, яку очолює генеральний директор товариства, котрий вирішує всі питання діяльності товариства, крім віднесених до виключної компетенції загальних зборів учасників товариства. Контроль за діяльністю виконавчого органу товариства здійснюється ревізійною комісією товариства [96].

Дирекція товариства здійснює керівництво його поточною діяльністю і складається з 5 осіб. До складу дирекції входять голова виконавчого органу – генеральний директор та члени дирекції:

- виконавчий директор (заступник директора);
- фінансовий директор;

- директор із сільського господарства;
- директор відділу з правових питань.

Схема супідлеглих ланок адміністративно-управлінського апарату представлена на рис. 2.1.

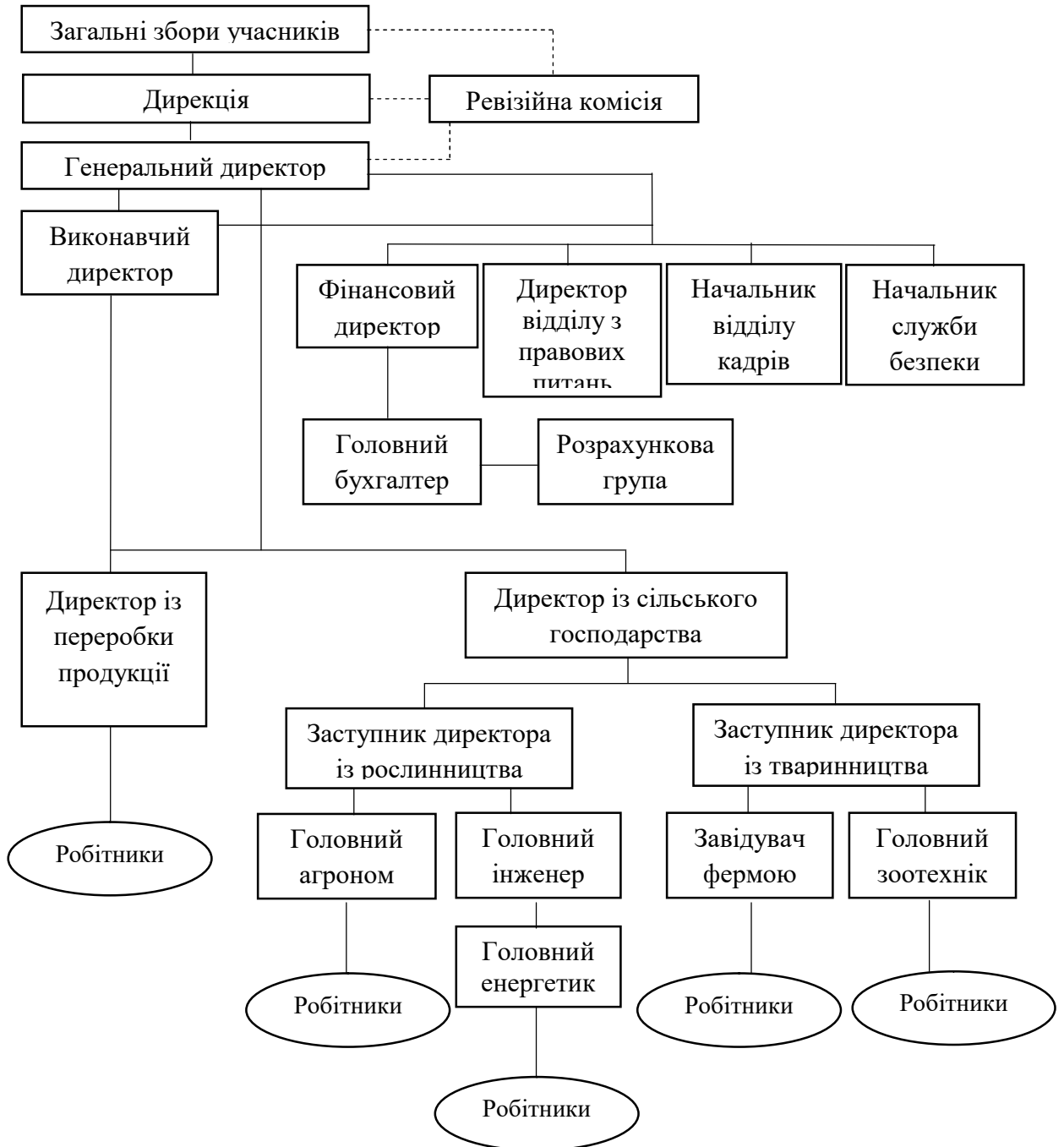


Рис. 2.1. Організаційно-функціональна структура управління в ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Складено за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Управління ТОВ НВА «Перлина Поділля» здійснюється на базі єдиноначальності. Керівник в особі генерального директора займає верх ієрархічного ланцюга підпорядкування, далі розташовуються його заступники і керівники функціональних служб.

Директору ТОВ НВА «Перлина Поділля» як керуючому організацією верхнього рівня в даному випадку повинні бути підконтрольні всі сторони її діяльності. Він є організатором усіх бізнес-процесів в підприємстві, здійснює ефективну взаємодію всіх виробничих одиниць та структурних підрозділів, спрямовує діяльність підприємства на розвиток і вдосконалення організації відповідно до соціальних і ринкових пріоритетів, а також підвищення ефективності роботи, зростання обсягів збуту продукції, збільшення прибутку, підвищення конкурентоспроможності та якості продукції, що виробляється, її відповідність національним і світовим стандартам з метою задоволення потреб населення в продукції сільськогосподарського виробництва.

Генеральний директор, згідно Статуту товариства, діє без довіреності від імені організації, представляє її в інших установах, видає накази відповідно до законодавства України і відповідно до специфіки підприємства, заключає контракти, видає довіреності, відкриває банківські рахунки ТОВ НВА «Перлина Поділля», призначає на посади та звільняє з них нижчестоящих керівників і працівників відповідних структурних підрозділів.

Заступник директора – виконавчий директор – володіє правом підпису від імені товариства як і генеральний директор. Він виконує, в основному, функції контролю та охорони праці, в тому числі, за дотриманням технологічної, конструкторської, проектної дисципліни, техніки безпеки, стежить за рівнем підготовки персоналу і якістю виконуваної роботи, а також гарантує її поліпшення, зростання ефективності та зниження трудових, матеріальних і грошових витрат. Виконавчому директору підпорядковані також посади фінансового директора, директора відділу з правових питань, начальників відділу кадрів і служби безпеки.

Фінансовий директор також знаходиться в прямому підпорядкуванні генеральному директору ТОВ НВА «Перлина Поділля». Він організовує управління рухом фінансових ресурсів в підприємстві, регулює фінансові відносини, визначає джерела фінансування виробничо-господарської діяльності, здійснює управління активами підприємства і тимчасово вільними коштами. У його безпосередньому підпорядкуванні знаходиться головний бухгалтер.

Головний бухгалтер організації виконує обов'язки з нагляду за правильністю оформлення поточної бухгалтерської документації, займається розробкою комплексу заходів щодо формування облікової політики підприємства, контролює ретельне складання і своєчасне представлення достовірної бухгалтерської звітності щодо здійснюваних бухгалтерією грошових операцій.

Начальник відділу кадрів бере участь в розробці кадрової політики і кадрової стратегії підприємства, виконує обов'язки по комплектуванню організації кадрами робітників і службовців, формування і ведення банку даних про рух і розвиток кадрів, їх якісний та кількісний склад, організовує проведення атестації працівників підприємства і заходів щодо підвищення кваліфікації молодих фахівців. Також начальник відділу кадрів організує підготовку документів про надання соціальних пільг і пенсійного страхування.

Начальник служби безпеки несе відповідальність за охорону та захист об'єктів підприємства від розкрадання та інших злочинних посягань, займається розробкою відповідних заходів, що забезпечують охорону життя і здоров'я працівників підприємства.

Генеральний директор має також заступників у цехах рослинництва і тваринництва, а також промислового (підсобного) виробництва. Ці посадові особи генерального директора здійснюють повсякденне керівництво за діяльністю цехів, що випускають продукцію підприємства, організовують контроль її якості за допомогою спеціальних служб, забезпечують

впровадження у виробництво нових технологій, методів і систем організації та планування виробництва.

Заступнику директора по рослинництву підпорядковані відповідно головний агроном, який здійснює організаційно технологічне керівництво галуззю рослинництва, і головний інженер, який виконує обов'язки контролю щодо справності машин і обладнання, безперебійного технічного забезпечення виробничого процесу. У свою чергу, головному інженеру підпорядковується головний енергетик, який організовує технічно правильну експлуатацію і своєчасний ремонт енергетичного обладнання і енергосистем, безперебійне забезпечення виробництва електроенергією, парою, газом, водою, забезпечує контроль над раціональним витрачанням енергетичних ресурсів в підприємстві та, отже, дотримання режиму економії.

Заступник генерального директора по тваринництву організовує розробку і впровадження заходів щодо інтенсифікації відтворення стада, підвищення рентабельності ферм, продуктивності худоби, зниження собівартості продукції, зростання продуктивності праці, контролює на цій основі виконання планів по виробництву молока і молодняка худоби. У нього в підпорядкуванні знаходиться завідувач молочно-товарною фермою (МТФ) та головний зоотехнік.

На багатофункціональні підрозділи покладається відповідальність за всі операції контролю якості за технологічним процесом і виробництвом продукції, надання послуг, підготовку і здійснення управлінського процесу. Таким чином, з лінійних керівників знімається частина навантаження: планування грошових коштів, матеріально технічного постачання і т. д.

На основі дослідження існуючої організаційно-функціональної структури ТОВ НВА «Перлина Поділля» проведемо аналіз її сильних і слабких сторін за допомогою таблиці 2.2.

Основною перевагою діючої організаційно-функціональної системи у ТОВ НВА «Перлина Поділля» є збереження цілеспрямованості лінійної

структури при можливості спеціалізувати виконання окремих функцій, що підвищує компетентність управління загалом.

Таблиця 2.2

**Сильні і слабкі сторони організаційно-функціонального забезпечення
бізнес-планування у ТОВ НВА «Перлина Поділля»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - високоорганізована система зв'язків між підрозділами і їх функціями; - єдиноначальність; - високий ступінь відповідальності в прийнятті та реалізації рішень; - здатність виконавчих підрозділів швидко реагувати на прямі вказівки вищого керівництва 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність спеціальних підрозділів, що займаються питаннями стратегічного планування; - тенденція до перекладання відповідальності; - мала гнучкість; - різниця в критеріях якості і ефективності роботи організації в цілому і окремих підрозділів; - атмосфера роз'єднаності в результаті тенденції до формалізації; - загроза бюрократизації; - перевантаженість верхнього управлінського рівня

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

З метою оптимізації діючої у товаристві організаційно-функціональної системи, відповідно до специфіки діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля», відповідальними працівниками та керівництвом організації розроблено заходи щодо її вдосконалення, котрі заплановано впровадити у 2021 р. Для вдосконалення організаційно-функціональної структури забезпечення управління у ТОВНВА «Перлина Поділля» найбільш доцільним обрано варіант впровадження в існуючу в підприємстві лінійно-функціональну структуру елементів адаптивної. Зокрема, заплановано впровадження проектного відділення і встановлення горизонтальних зв'язків між системами планування та виробництва. Таким чином знизиться і навантаження на адміністративно-управлінський апарат.

У таблиці 2.3 представлені прогнозовані зміни кадрового потенціалу та фонду оплати праці досліджуваного підприємства. Виходячи з аналізу даних таблиці, можна зробити висновок, що в результаті впровадження проекту вдосконалення організаційно-функціональної системи у ТОВ НВА «Перлина

Поділля» відбудуться локальні зміни в кадровому складі даного підприємства. Для відкриття проектного відділення потрібно залучити 1 нового керівника і 2 фахівців у відповідних галузях. Значення умовне, оскільки передбачається подальше розширення складу нового проектного відділення в результаті його розвитку. Відповідно, збільшиться і річний фонд оплати праці у зв'язку з впровадженням в штат нових посад, зокрема, для нових співробітників. Показники для реалізації проекту вдосконалення організаційно-функціональної структури товариства аналізуються за звітний період – 2020 р.

Таблиця 2.3

**Прогнозований соціальний ефект від впровадження проекту
вдосконалення організаційно-функціональної структури
ТОВ НВА «Перлина Поділля»**

Найменування показника	Значення до впровадження проекту	Значення після впровадження проекту	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Чисельність персоналу, осіб	153	156	3	1,9
Чисельність працівників апарату управління, осіб	12	13	1	8,3
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	1389,2	1560,0	170,2	12,2
Середня заробітна плата в організації, тис. грн.	9080	10000	920	10,1
Середня заробітна плата робітників, зайнятих в сільському виробництві і спеціалістів, тис. грн.	7520	8000	480	6,3
Плинність кадрів, %	0,65	0	-0,65	-

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Необхідно також перемістити такий важливий підрозділ, як бухгалтерія на чолі з головним бухгалтером в пряме підпорядкування генеральному директору, що призведе до скорочення ланцюга команд і оптимізації діяльності даного відділу. Нововведення посилять функцію управління, зроблять її найбільш адаптивною і гнучкою за допомогою створення централізованої системи розробки стратегії і децентралізації процесу її реалізації, залучення в процес управління широкого кола менеджерів всіх рівнів. Зв'язок між

підрозділами в низовій ланці забезпечить надалі узгодженість виробничих процесів.

Модернізована організаційно-функціональна структура управління ТОВ НВА «Перлина Поділля» представлена на рис. 2.2.

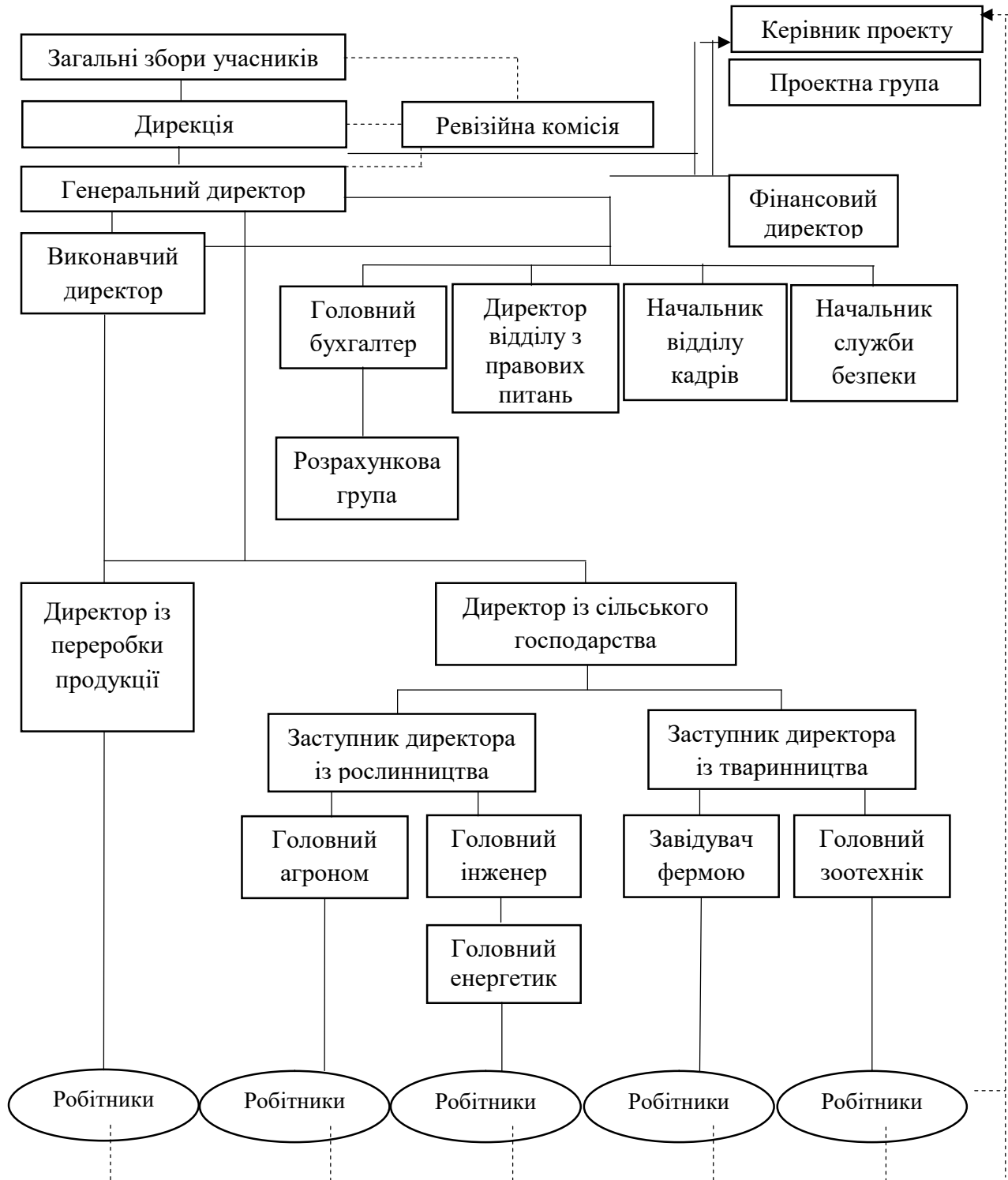


Рис. 2.2. Схема модернізованої організаційно-функціональної структури управління в ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Аналіз розробленого в підприємстві проекту вдосконалення його організаційно-функціональної структури є також соціально ефективним. В результаті функціонування нової системи управління передбачається поява нових робочих місць, зниження плинності кадрів, підвищення в середньому заробітної плати, особливо – у працівників адміністративно-управлінського апарату та зростання матеріальної винагороди в цілому по підприємству.

2.2. Оцінка діючих процедур розроблення та змістовного оформлення бізнес-плану організації

В організаціях, де передбачено системою управління, впровадження та реалізація внутрішньофірмового планування, можна побачити суттєві переваги, адже якісно організоване внутрішньофірмове планування дає хороші результати в перспективі.

При організації внутрішньофірмового планування необхідно визначити спільну мету планування, відповідальних осіб за розробку планів і терміни, визначити складові елементи процесу планування, встановити послідовність дій з планування.

Будь-яка організація – це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних процесів і елементів, і чим більша організація, тим складніше і багатоманітна в ній система планування. Для організації система планування – це комплексна програма дій щодо розвитку господарської діяльності організації, по функціонуванню всіх напрямків і підрозділів.

Результат процесу планування виступає у вигляді системи планів. Причому система планів складається із сукупності окремих планів організації, де кожен план відповідає за певний напрям діяльності організації або за певний об'єкт планування та спрямований на вирішення спільних завдань планування, досягнення загальної стратегії розвитку, ключовим серед яких в сучасних умовах є бізнес-план організації, який комплексно та системно визначає і встановлює основні напрямки майбутньої комерційної діяльності, аналізує і

оцінює всі можливі проблеми, визначає способи і шляхи вирішення цих проблем.

Планування як процес передбачає виконання певних процедур. В Економічній енциклопедії [35,с.140] процедура визначається як: 1) складова процесу, операції; 2) офіційно встановлений порядок та спосіб дій у процесі виконання певних видів діяльності. Під процедурою планування слід розуміти логічно витриману послідовність розробки планів, націлених на досягнення поставленої мети. Процедури планування повинні забезпечувати безпосередній зв'язок показників з впровадженням нової техніки, технології, покращенні організації і праці. Планування в масштабі організації повинне являти собою безперервний процес пристосування до змінних умов, а сама процедура планування – бути дуже гнучкою і забезпечувати швидку реакцію на зміну ринкової кон'юнктури [85, с. 29]. Інколи процедуру планування ототожнюють із технологією планування [85, с. 28].

Доцільно виділяти процедури організації планування і процедури складання планів. У другому випадку доцільно застосовувати поняття «технологія планування». Необхідно відмітити те, що процеси планування досліджуються наукою планування на двох рівнях: стосовно до початкових ланок управління і виробництва (підприємств, об'єднань тощо) – мікрорівень; стосовно до управління і виробництва в масштабі всієї країни – макрорівень. Останній момент являється визначаючим в теорії планування, оскільки дозволяє досліджувати господарські процеси у взаємозв'язку на національному рівні.

Процес здійснення планової діяльності в ТОВ НВА «Перлина Поділля» включає такі етапи (рис.2.3):

- I. Визначення місії та розробка концепції діяльності товариства.
- II. Аналіз середовища, розробка та планування стратегічних цілей:
 - 1) аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (постійний моніторинг);
 - 2) оцінка потенціалу об'єкта планування, його величини та структури;
 - 3) визначення стратегічних цілей діяльності організації відповідно до

наявного потенціалу підприємства і можливостей його розвитку.

III. Розробка можливих варіантів стратегій і вибір альтернативної:

5) виявлення можливих стратегій розвитку об'єкта планування;

6) аналіз стратегій та вибір альтернативної (за фінансовими витратами, ступенем ризику, обмеженнями тощо);

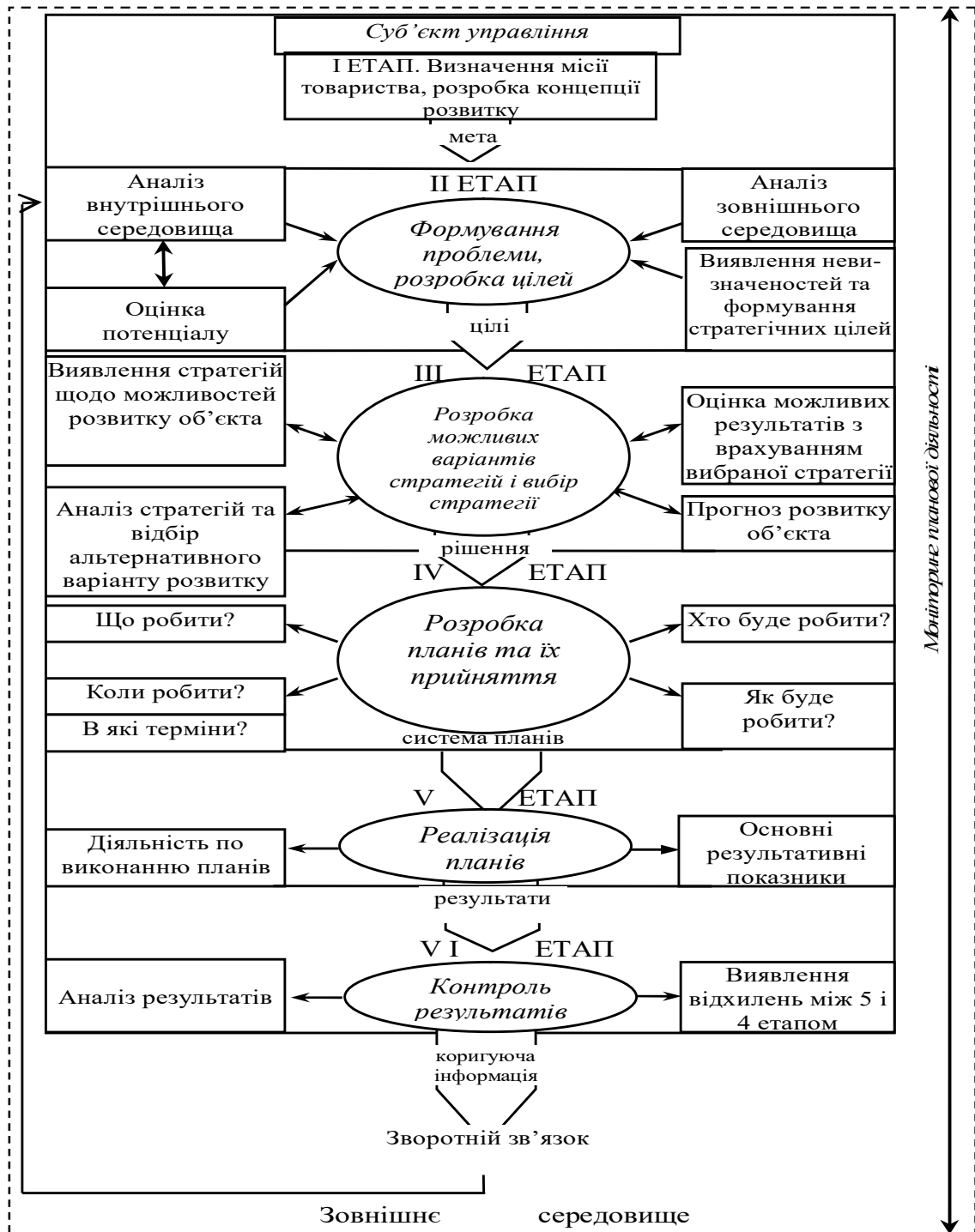


Рис. 2.3. Процес здійснення планової діяльності в ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Узагальнено за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

7) формування стратегії розвитку та визначення соціально-економічного стану об'єкта планування в майбутньому;

8) оцінка можливих результатів з врахуванням вибраної стратегії;

IV. Розробка та прийняття планів:

9) розробка стратегічного плану розвитку товариства відповідно до визначеної стратегії в межах наявного або створюваного потенціалу підприємства (тактичний план) та прийняття планів і визначення способів досягнення цілей;

10) формування системи планів та збалансованої системи планових показників.

V. Реалізація плану:

11) діяльність по здійсненню планів;

12) формування основних результатів діяльності та результативних показників.

VI. Контроль результатів:

13) проведення постійного моніторингу та контролю за ходом виконання плану;

14) порівняння фактичних результатів із запланованими;

15) виявлення відхилень та визначення коригувальних дій для досягнення цілей тощо.

Не дивлячись на те, що контроль являється останнім етапом планової діяльності, його значення велике і він проводиться на всіх етапах здійснення планової діяльності, оскільки саме контроль встановлює ефективність планового процесу і його результати є важливими для прийняття вчасних управлінських рішень.

В загальному вигляді алгоритм процедур бізнес-планування у ТОВ НВА «Перлина Поділля» має такий вигляд (рис.2.4). В його основу покладена ієрархія планів, де стратегічне планування представляє собою планові показники вищого рівня, обов'язкові для затвердження загальними

зборами учасників товариства. Взаємозв'язок стратегій та об'єктів управління в ТОВ НВА «Перлина Поділля» наведено в додатку А (див. додаток А).

Наступним рівнем у системі є бізнес-планування, що складається на щорічній основі та неодноразово переглядається впродовж року. Як правило, бізнес-план є результатом інтеграції планів виробництва певних видів сільськогосподарської продукції, продажу, інвестицій, розвитку основних засобів і потреби в капіталі та бюджетування. Ця інформація подається в грошовому вираженні. Бізнес-план визначає планові показники за обсягами продажу і виробництва, а також інші плани нижчого рівня.



Рис.2.4. Алгоритм процедур бізнес-планування діяльності
ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Узагальнено за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Ядром планування обсягу продажу і виробництва є план виробництва. Він є не просто планом випуску продукції, а потребує наявності необхідного обсягу ресурсів по всьому підприємстві загалом. Якщо фінансово-економічна служба товариства на чолі з фінансовим директором планує суттєвий ріст продажу визначеного асортименту продуктів, інженерна служба повинна забезпечити наявність необхідної кількості машин, обладнання, устаткування; відділ матеріально-технічного забезпечення повинен забезпечити додаткове постачання матеріалів (наявність нових постачальників); відділ кадрів – додаткові трудові ресурси, а також організацію нових робочих змін. Крім того необхідно буде забезпечити наявність необхідного обсягу капіталу (для оплати додаткового обсягу ресурсів і запасів).

В товаристві НВА «Перлина Поділля» протягом останніх років було розроблено декілька бізнес-планів, як правило, переважно пов'язаних з певними спільними проектами з іншими підприємствами-партнерами щодо виробництва доволі специфічних видів сільськогосподарської продукції, наприклад, виробництво пивоварного ячменю (спільно із солодовим заводом), гороху чеської селекції, або ж щодо закупівлі сучасної сільськогосподарської техніки тощо. Нині в підприємстві розроблено бізнес-план, що призначений для внутрішнього використання. Він містить загальноприйнятні розділи.

Проте особливістю цього бізнес-плану є не лише сільськогосподарська продукція, що вироблятиметься, а, передусім, екологічна і соціальна спрямованість пілотного бізнес-проекту. Вона полягає у відведенні окремого масиву сільськогосподарських угідь виключно для виробництва органічної аграрної продукції без застосування хімічних добрив і засобів захисту рослин, а також у формуванні окремих еколого-технологічних груп польових сівозмін, за рахунок тільки самого впровадження і освоєння яких прогнозується автоматичне зростання урожайності культур на 30 %. Для цього обрано сільськогосподарські угіддя відділку № 5 ТОВ НВА «Перлина Поділля», що знаходяться в с. Гулівці Білогірського району.

В додатках бізнес-плану розроблено відповідну трисекторну економіко-математичну модель оптимізації використання ресурсного потенціалу.

Основні засади розбудови моделі вже апробовано в ТОВ НВА «Перлина Поділля». У табл. 2.4 показано оптимальну проектну структуру посівів сільськогосподарських культур та їх розміщення за еколого-технологічними групами земель.

Таблиця 2.4

Проектна структура посівів сільськогосподарських культур та їх розміщення за групами земель у ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Назва культур	Площа культур, га	%	I еколого-технологічна група (польова сівозміна)	II еколого-технологічна група (польова сівозміна)	III еколого-технологічна група (грунтозахисна сівозміна)	Поза сівозмінами
1	2	3	4	5	6	7
1. Зернові, всього	945,1	59,5	548,9	360,6	35,6	-
з них озимі	406,8	25,6	268,8	120,2	17,8	-
у т.ч. пшениця	389	24,5	268,8	120,2	-	-
жито	17,8	1,1	-	-	17,8	-
Ярі зернові, всього	538,3	33,9	280,1	240,4	17,8	-
у т.ч. кукурудза	74,6	4,7	74,6	-	-	-
ячмінь	164,3	10,3	57,1	89,4	17,8	-
овес	12,3	0,8	-	12,3	-	-
гречка	18,6	1,2	-	18,6	-	-
горох	148,4	9,3	148,4	-	-	-
соя	120,2	7,6	-	120,2	-	-
2. Технічні, всього	268,6	16,9	148,4	120,2	-	-
у т.ч. соняшник	268,6	16,9	148,4	120,2	-	-
3. Кормові, всього	374,7	23,6	193,1	120,2	35,6	25,8
коренеплоди	72,7	4,6	72,7	-	-	-
у т.ч. на з-к	-	-	-	-	-	-
кукурудза:						-
на силос	134,6	8,5	91,3	43,3	-	-
на з-к	77	4,8	-	77	-	-

1	2	3	4	5	6	7
однорічні трави:						-
на сіно	-	-	-	-	-	-
на з - к	-	-	-	-	-	-
багаторічні трави:						-
на з - к	61,4	3,9	-	-	35,6	25,8
озимі на з - к	29,1	1,8	29,1	-	-	-
Усього посівів	1588,4	100	890,4	601	71,2	25,8
4. Пари	268,6	14,5	148,4	120,2		-
Усього ріллі	1857	-	1038,8	721,2	71,2	25,8
Повторні та поукісні посіви	47,3	-	47,3	-	-	-

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Таким чином, удосконалення системи бізнес-планування у ТОВ НВА «Перлина Поділля» передбачає:

- визначення досягнень рівня ефективного використання ресурсного потенціалу й окремих його елементів з метою переходу в потрібний стан функціонування;
- прогнозування та формування оптимального рівня ресурсного потенціалу в сільськогосподарському виробництві за різних технологій виробництва, передусім органічного напрямку
- розробку нормативних ресурсних витрат на виробництво основних видів сільськогосподарської продукції в системі використання вітчизняних чи зарубіжних технологій;
- обґрунтування виробничих можливостей і розмірів товариства (виробничих ділянок і відділків) з урахуванням використання ресурсів на основі оптимізації виробничої програми;
- вивчення пріоритетних напрямів інвестиційної політики на основі наявності й використання наявних ресурсів з урахуванням сегментації ринків та екологоощадних технологій;
- розробку соціально-економічних заходів щодо ефективного використання, відновлення і збереження ресурсів.

Згідно показників комерційної та виробничо-господарської діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля», що отримано за фактичними даними трьох кварталів 2020 р. можна оцінити попередні результати встановлення ступеня досягнення планових цілей у товаристві (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Попередні результати встановлення ступеня досягнення цілей у
ТОВ НВА «Перлина Поділля» за даними 2020 року**

Цілі	Одиниці виміру	Кількісним виміром цілі є наступні показники	Межі виміру оцінки ступеня досяжності цілі	Ступінь досягнення цілей	Порядок цілі
1	2	3	4	5	6
1 група	%	Частка оновлення технологічного процесу	0-100	92	Цілі першого порядку
	%	Збільшення долі ринку	0-100	65	
	%	Рівень застосування інформаційних технологій	0-100	80	
	%	Частка нового асортименту	0-100	70	
2 група	%	Частка персоналу, що пройшла підвищення кваліфікації	0-100	65	Цілі другого порядку
	%	Частка вдосконаленої продукції	0-100	30	
	%	Збільшення частки ринку	0-100	35	
3 група	%	Зміна кількості виробничих дільниць	0-100	90	Цілі третього порядку
	%	Виконання плану по прибутку	0-100	45	
	%	Зміна обсягу виробництва	0-100	25	

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5	6
4 група	%	Рівень впровадження проекту по екології	0-100	60	
		Питома звільнень за рік	0-100	12	
	%	Зміна витрат на екологію на одного працівника	0-100	60	
		Виконання соціальних програм	0-100	15	
			0-100	40	

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Так, ступінь досягнення цілей першого порядку першої групи – частка оновлення технологічного процесу становить 92 % саме за рахунок реалізації заходів бізнес-плану із виробництва органічної продукції та освоєння еколого-технологічних груп польових сівозмін. Доволі значною є також величина формування нового асортименту – виробництва органічних видів сільськогосподарської продукції (70 %), а також рівня впровадження проекту по екології (60 %) та змін витрат на екологію (60 %).

У цьому зв'язку практичний інтерес має аналіз сильних і слабких сторін ТОВ НВА «Перлина Поділля», наведений у бізнес-плані підприємства як матриця можливостей організації (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця можливостей ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Вплив на результати підприємства	«СИЛЬНИЙ ВПЛИВ» інтенсивність вище значення більше ніж на 5% $\sigma=1/n$, де n – кількість чинників, що аналізується	«СЕРЕДНІЙ ВПЛИВ» інтенсивність в межах значення σ	«СЛАБКИЙ ВПЛИВ» інтенсивність менше значення σ більше ніж на 5%
Імовірність прогнозу			
1	2	3	4
ВИСОКА	«ВС» 1. природно-кліматичні умови	«ВСП» 1. вплив інфляції 2. рівень зайнятості	«ВСЛ»

Продовження табл.2.6

1	2	3	4
	дають можливість поширити асортимент продукції 2. територіальне розміщення		
СЕРЕДНЯ	«СС» 1. ринок розвивається 2. збільшення потреб населення 3. скорочення життєвого циклу технологій	«ССР» 1. обмеження соціального характеру не діють 2. рівень освіти населення впливає на широту асортименту та стан кадрового потенціалу	«ССЛ» 1. високі вимоги до кваліфікації персоналу
НИЗЬКА	«НС»	«НСР» 1. рівень зайнятості	«НСЛ»

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Всі можливості розбиваються на 9 можливих секцій. Можливості, що занесені до секцій: «ВС», «ВСП», «СС» – є найбільш важливими для майбутньої діяльності підприємства і складуть основу стратегічного розвитку підприємства; можливості – «ВСЛ», «ССР», «НС» – враховують в стратегії розвитку підприємства за умов присутності невикористаних ресурсів діяльності підприємства; усі інші групи можливостей поки можуть керівництвом підприємства не враховуватися.

Аналогічно інформація аналізується в матриці загроз та оцінюється кожний з показників загроз із позиції впливу на результати діяльності підприємства. Ті загрози, що занесені до поля «ВБ», «СБ», «ВК» – є досить важливими для першочергового реагування з боку керівництва підприємства; «НБ», «СК», «ВВ» – є загрозами другого рівня реагування, по них повинні бути розроблені заходи, що знайдуть своє відображення в матриці SWOT. Усі інші загрози повинні аналізуватися та триматися на контролі керівництвом підприємства.

Аналіз матриці можливостей дозволяє виділити ті чинники зовнішнього середовища, які потребують першочергової уваги і реагування на них з боку керівництва підприємства.

Нижче наведено інформацію окремих елементів бізнес-плану ТОВ НВА «Перлина Поділля» щодо структури конкурентного поля досліджуваної організації та часткових позицій на ньому (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Структура конкурентного поля ТОВ НВА «Перлина Поділля» та часткові позиції на ньому

Структура конкурентного поля	Монополія (домінує одне підприємство)	Спільна діяльність (домінує два підприємства)	Рівна олігополія (три та більше рівних долі)	Тимчасова структура
1	2	3	4	5
Позиції по питомій вазі конкурентного поля	Лідерство Велика компанія, що не є лідером (25%) Конкуренти в невеликих прогалинах конкурентного поля (5%)	Два лідера з точки зору конкурентного поля (40%) Спеціалізовані конкуренти в прогалинах конкурентного поля (5%)	Три та більше великих конкурента (5%) Спеціалізовані конкуренти в прогалинах конкурентного поля (5%)	Конкурентне поле розподілене між великою кількістю конкурентів (5%)

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Слід зауважити, що за сегментом органічної аграрної продукції на локальному ринку району товариство за питомою вагою конкурентного поля слід віднести до категорії «Лідерство», оскільки це єдине підприємство в районі, що займається виробництвом органічних видів сільськогосподарської продукції. За більшістю інших позицій товариство розділяє конкурентне поле у спільній діяльності, де домінують два підприємства.

Таким чином, слід зазначити, що процес бізнес-планування – це не проста послідовність операцій по складанню плану і не процедура, зміст якої в тому, що одна подія проходить обов'язково після іншої. Процес потребує значної гнучкості і управлінської творчості. Якщо окремі моменти процесу не відповідають поставленим цілям, вони можуть бути пропущені, що неможливо в процедурі. Учасники процесу бізнес-планування (персонал) не просто виконують приписані їм функції, а повинні діяти творчо, бути готовими до змін характеру діяльності, якщо це потрібно для досягнення цілей.

В цілому процес планування є замкнутим циклом з прямим – від розробки цілей, визначення стратегії до формування системи планів, їх здійснення і контролю – і зворотнім – формування коригувальних дій – зв'язком при постійному здійсненні моніторингу планової діяльності.

2.3. Аналітична оцінка ресурсного забезпечення розроблення бізнес-плану діяльності організації

Успішність та ефективність розроблення бізнес-планів діяльності організації визначається суттєвою мірою рівнем його ресурсного забезпечення, під яким розуміють, як правило, організацію системи планування, що спрямована на раціональне поєднання ключових елементів, що в своїй сукупності формують ресурсний потенціал бізнес-планування:

- персонал, завданням якого є забезпечення планування, сформований в організаційну структуру;
- механізм планування;
- процес обґрунтування, прийняття і реалізації планових рішень (процес планування);
- специфічні засоби, котрі забезпечують процес бізнес-планування (інформаційне, нормативне, технічне, програмно-комп'ютерне, організаційне, лінгвістичне забезпечення тощо).

Очевидно, при плануванні в підприємстві можуть виникнути певні перепони, що погіршують його якість: обмеженість інформації (можливість

отримання, достовірність, оперативність, об'єктивність); перебільшення власних можливостей щодо об'єктивної оцінки ситуації та ресурсного забезпечення визначених цілей; відсутність досвіду складання планів; відсутність інноваційного підходу в розвитку організації тощо.

Тому можна стверджувати, що ефективність організації планування залежить від ресурсного забезпечення потенціалу планування як важливої складової організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

Під ресурсним потенціалом внутрішньофірмового планування підприємства варто розуміти його здатність розробляти якісні плани, відслідковувати їх виконання і своєчасно здійснювати коригування планових та оціночних показників.

З іншого боку, ресурсний потенціал планування підприємства – це здатність та можливість суб'єктів планової діяльності організації з позицій системного, процесного, синергетичного та інших підходів, розробляти якісні плани, які направлені на реалізацію стратегії та досягнення цілей діяльності, відслідковувати та контролювати їх виконання, проводити моніторинг планової діяльності, своєчасно проводити коригування планів та відповідних планових і оціночних показників тощо.

Зміст та взаємозв'язок складових ресурсного потенціалу планування у ТОВ НВА «Перлина Поділля» наведено на рис. 2.5.

Відповідно до визначених складових потенціалу планування та їх елементів, можна визначити основні критерії оцінювання ресурсного забезпечення планової роботи в товаристві (таблиця 2.8).

Оцінка організації планування на підприємстві за цими критеріями дасть можливість управлінцям вчасно виявляти недоліки та визначати перешкоди в ефективності її здійснення. Адже, кожна складова має свій внесок в кінцевий результат, і від того в якому стані знаходиться кожна складова потенціалу планування, залежить здатність системи планування забезпечити розробку якісних планів.



Рис. 2.5. Зміст і взаємозв'язок ресурсних складових забезпечення потенціалу планування в ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

На жаль, сьогодні, не лише в ТОВ НВА «Перлина Поділля», порушується класичний принцип планування, який означає повсюдне та обов'язкове застосування планів при здійсненні будь-якого виду діяльності. Великою мірою це пов'язано із недоліками інформаційного забезпечення бізнес-планування в організації.

Таблиця 2.8

Критерії оцінки рівня організації планової роботи в ТОВ НВА «Перлина Поділля» за ресурсними складовими планування

Складові потенціалу планування	Загальні критерії
1	2
Інформаційна складова	- достатність інформаційного забезпечення процесу планування на всіх рівнях управління, рівень забезпечення користувачів інформацією;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - дотримання основних характеристик якісної інформації та її корисність; - наявність автоматизованих систем збору, обробки та передачі інформації, наявність інформаційного аудиту
Методологічна складова	<ul style="list-style-type: none"> - виконання плануванням основних його функцій - відповідність планування основним принципам; - відповідність системи планування на підприємстві рівню розвитку науки планування
Методична складова	<ul style="list-style-type: none"> - забезпеченість методичними рекомендаціями та інструкціями, рівень та якість їх використання на підприємстві; - наявність методичної допомоги зі сторони управлінців тощо
Нормативна складова	<ul style="list-style-type: none"> - рівень нормативно-правового забезпечення та його відповідність вимогам часу; - відношення до удосконалення норм та нормативів на підприємстві, наявність перешкод розвитку нормативного забезпечення
Організаційна складова	<ul style="list-style-type: none"> - наявність планових органів в підприємстві або ж відповідальних осіб; - рівень організації планової роботи на підприємстві, узгодженість дій структурних підрозділів та основних учасників планової діяльності; - наявність комісій по планування та ефективність їх роботи; - якість розробки та реалізації планів; - наявність дорадчого органу та ефективність його діяльності
Кадрова складова	<ul style="list-style-type: none"> - рівень кваліфікації учасників планування; - «комп'ютерна грамотність» учасників планування; - форми підвищення кваліфікації учасників планування; - частота залучення зовнішніх консультантів та експертів; - наявність системи мотивації планової діяльності
Програмно-технічна складова	<ul style="list-style-type: none"> - рівень програмного та технічного забезпечення процесу планування
Фінансова складова	<ul style="list-style-type: none"> - достатність фінансування планової роботи в підприємстві

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

В цілому інформаційний цикл планування можна представити незалежно від рівня розробки планів в такому вигляді (рис. 2.6). Інформаційну сутність процесу планування потрібно розглядати за стадіями циклу планування. Залежно від рівня формування даних, інформаційне забезпечення в сфері планування у ТОВ НВА «Перлина Поділля» можна поділити на дві складові: перша складова – це вихідні планові дані, які формують суб'єкти господарювання і друга складова – це формування показників соціально-економічного розвитку.

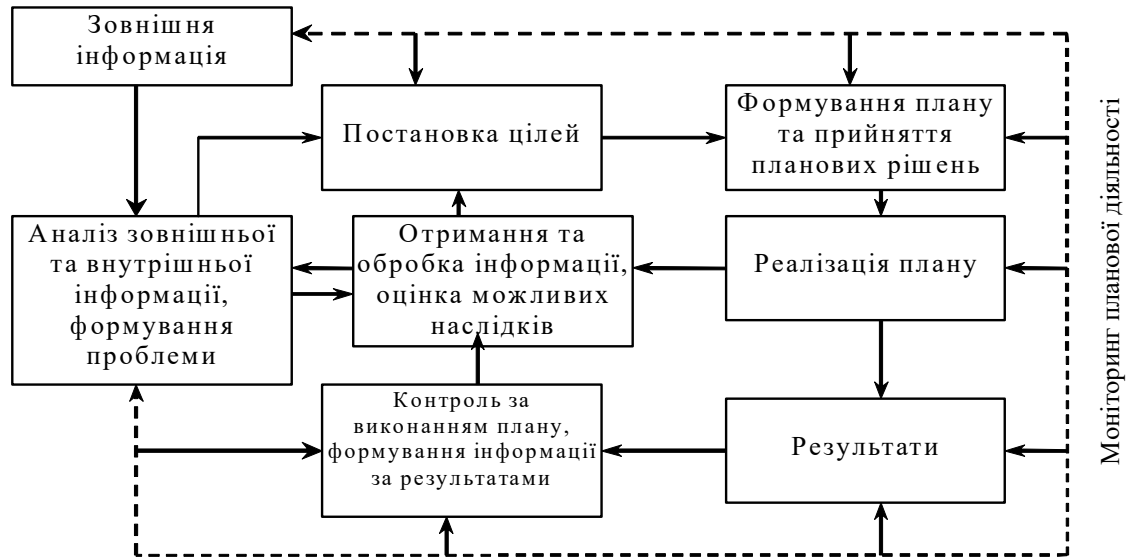


Рис. 2.6. Інформаційний цикл планування в ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

В умовах ринку, який орієнтує кожного виробника та підприємця на отримання високих кінцевих результатів, планування набуває нових функцій. Воно є обов'язковим для здійснення процесу управління майбутньою діяльністю, повинне забезпечити процес виробництва конкурентоздатної продукції, сприяти повній зайнятості та справедливому розподілу доходів, ефективному використанню потенціалу підприємства і забезпеченню його розвитку, росту якості життя, стати основою для управління.

Приділяючи важливе значення розкриттю методологічної складової забезпечення планування у товаристві, одним із актуальних важливих питань є обґрунтування та формулювання тих основних принципових положень, які складають методологічну сторону планування в сучасних ринкових умовах господарювання та які вкрай необхідні для застосування на рівні підприємства (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Основні елементи методологічної складової забезпечення планування у ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Постійне впровадження нової техніки і технології змінюють умови сільськогосподарського виробництва. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність перегляду та постійного вдосконалення системи техніко-економічних нормативів, які є вихідними величинами для бізнес-планування в організації.

Організація системи планування в організації передбачає впорядкування, узгодження, налагодження взаємодії між її елементами. У процесі планування в ТОВ НВА «Перлина Поділля» бере участь вище керівництво, фінансовий директор, головний бухгалтер, розрахункова група, керівники і фахівці підрозділів. Таким чином, до персоналу, який здійснює планування в товаристві можна віднести всіх спеціалістів, які у тій чи іншій мірі виконують управлінські функції.

Місце та роль норм та нормативів в управлінні діяльністю ТОВ НВА «Перлина Поділля» можна відобразити наступним чином (рис. 2.8).

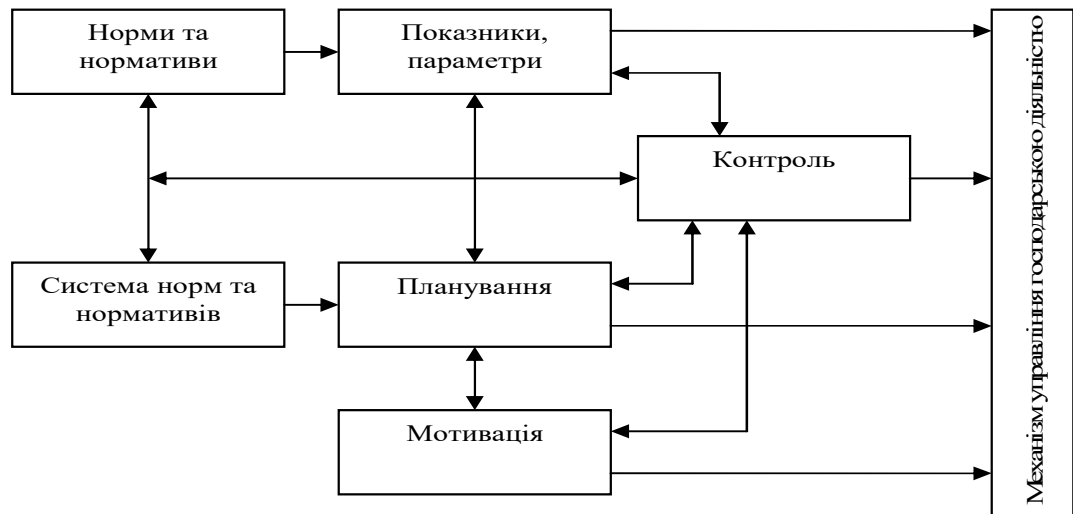


Рис. 2.8. Норми та нормативи в системі планування
ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Таким чином, недоліком організаційного забезпечення планування бізнес-процесів в ТОВ НВА «Перлина Поділля» є відсутність спеціального підрозділу, що займався би планово-аналітичною роботою. Усвідомлення такої ситуації спонукали його керівництво до поліпшення планової роботи, завдяки чому у наступному році планується впровадити окремий проектний підрозділ, що спеціально займався б вирішенням проблемам не лише бізнес-планування, а й стратегічного планування в ТОВ НВА «Перлина Поділля».

У зв'язку з його створенням передбачається якісне поліпшення не лише кадрової, а й програмно-технічної складової забезпечення планування бізнес-процесів в організації.

Отже, ресурсне забезпечення бізнес-планування в сучасних ринкових умовах діяльності організації потрібно розглядати як складну систему, на вході якої потік інформації, що за допомогою методичного апарату та інструментарію перетворюється у вихідний потік – обґрунтування та рекомендації щодо прийняття управлінських рішень, конкретні плани діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Установчими документами ТОВ НВА «Перлина Поділля» регламентується виключна компетенція зборів учасників щодо визначення напрямків діяльності та затвердження планів. Стратегічні плани розвитку організації деталізуються через систему бізнес-планів та інших планових документів. Рішення про їх розробку приймаються власниками товариства.

2. Організаційно-функціональна структура ТОВ НВА «Перлина Поділля» свідчить про те, що функції планування виконують безпосередньо директор і бухгалтер, які збирають, обробляють, аналізують інформацію для прийняття відповідних рішень, тобто окрім власних функцій, що визначаються посадовою інструкцією, виконують також функції економістів-аналітиків.

3. Процес здійснення планової діяльності в товаристві ґрунтується на ієрархії планів та включає такі етапи: визначення місії та розробка концепції діяльності товариства; аналіз середовища, розробка та планування стратегічних цілей; розробка можливих варіантів стратегій і вибір альтернативної; розробка та прийняття планів; реалізація планів; контроль результатів.

4. В товаристві протягом останніх років було розроблено декілька бізнес-планів, пов'язаних з виробництвом сільськогосподарських культур. Нині в підприємстві реалізується бізнес-план виробництва органічної продукції на окремо відведеному масиві угідь, а також формування окремих еколого-технологічних груп польових сівозмін.

5. В товаристві порушується класичний принцип планування, який означає повсюдне та обов'язкове застосування планів при здійсненні будь-якого виду діяльності. Недоліком організаційного забезпечення бізнес-планування є відсутність підрозділу, що займався б планово-аналітичною роботою. Усвідомлення такої ситуації та необхідність ефективного ресурсного забезпечення бізнес-планування спонукали керівництво організації до поліпшення планової роботи, завдяки чому передбачається впровадити окремий проектний підрозділ, що займатиметься не лише бізнес-плануванням, а й стратегічним плануванням в ТОВ НВА «Перлина Поділля».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Раціоналізація системи планування в організації у контексті адаптації до викликів і загроз зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище впливає не тільки на підприємство, але і на споживачів: економічний стан у державі, соціально-культурні чинники, науково-технічний прогрес, географічне розташування тощо. Крім цих перерахованих факторів на поведінку споживачів впливають і фактори, що мають відношення до особистості людини, такі як смаки, уподобання; доходи; купівельна спроможність; думки, поради, погляди інших людей; засоби масової інформації (реклама) тощо.

В реаліях українського ринку найважливішим фактором при купівлі продукції є, звичайно, доходи споживачів, їх купівельна спроможність. На сьогоднішній час українські товаровиробники знаходяться здебільшого в скрутному становищі. З одного боку підприємство повинно в найбільшій мірі задовольняти потреби споживачів для того, щоб не втратити своїх позицій на ринку, свого сегменту, наявних і потенційних споживачів, а з іншого – для підприємства повинно бути рентабельним і прибутковим виробництво тієї чи іншої продукції, яку хоче придбати споживач.

Узагальнюючи різні наукові матеріали, розроблено модель впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на підприємство-товаровиробника, і відповідно – на характеристики готової продукції та задоволеність споживачів ним (рис. 3.1).

Як видно з рис. 3.1, вплив множини факторів непрямої дії (W) зовнішнього середовища на фактори прямої дії (Z) можна відобразити такою залежністю:

$$Z = f (W_1, W_2, \dots, W_n),$$

$$W = \varphi (Z),$$

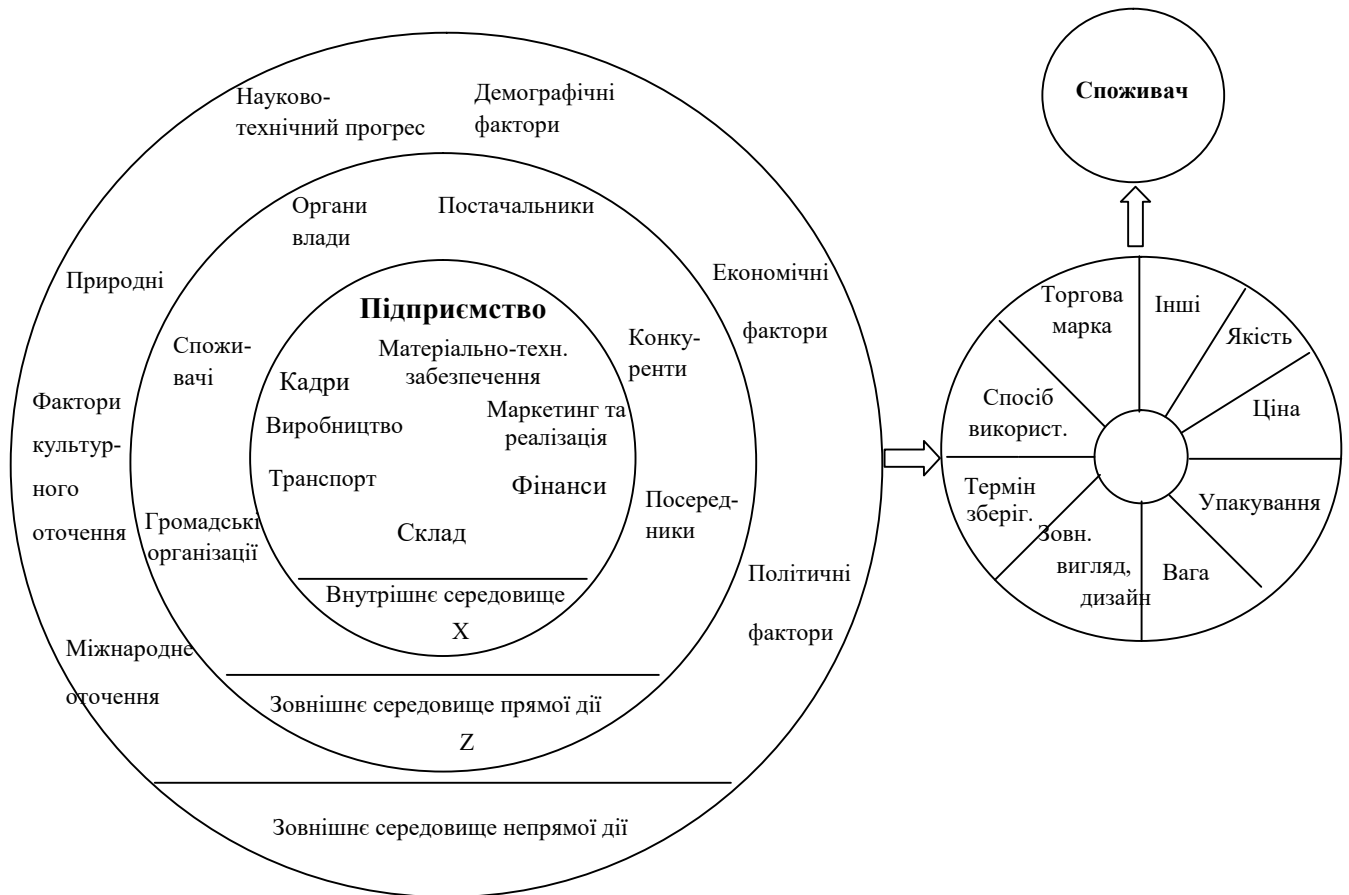


Рис. 3.1. Модель впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на підприємство – товаровиробника та характеристики готової продукції

Примітка. Адаптовано для ТОВ НВА «Перлина Поділля» за [48; 56; 59] де Z – множина факторів прямої дії зовнішнього середовища, W_1, W_2, \dots, W_n – фактори непрямої дії зовнішнього середовища, W – множина факторів непрямої дії зовнішнього середовища, n – кількість факторів непрямої дії зовнішнього середовища.

Ці фактори утворюють множину W . До них відносять: науково-технічний прогрес, демографічні фактори, міжнародне оточення, політичні, економічні, природні фактори та фактори культурного оточення тощо.

В свою чергу вплив множини факторів прямої дії зовнішнього середовища (Z) на фактори внутрішнього середовища підприємства можна відобразити наступним чином:

$$X = f(Z_1, Z_2, \dots, Z_n),$$

$$Z = \varphi(X),$$

де X – множина факторів внутрішнього середовища підприємства,

Z_1, Z_2, \dots, Z_n – фактори прямої дії зовнішнього середовища,

Z – множина факторів прямої дії зовнішнього середовища,

n – кількість факторів прямої дії зовнішнього середовища.

Ці фактори утворюють множину Z . До них відносять: громадські організації, споживачі, органи влади, посередники, конкуренти, постачальники тощо.

Необхідно відмітити, що вигляд залежностей:

$$Z = f(W_1, W_2, \dots, W_n), \quad \text{та} \quad X = f(Z_1, Z_2, \dots, Z_n),$$

описати достатньо складно, і це виходить за межі цієї кваліфікаційної роботи.

Удосконалення системи планування в ТОВ НВА «Перлина Поділля» повинне здійснюватись у такій послідовності: перше – з'ясування проблем, що виникли в процесі організації планування діяльності (виконавці, інформація тощо); по-друге – оцінка стану планування на підприємстві, виявлення сильних та слабких сторін; по-третє – визначення цілей удосконалення планування (ті вимоги, які висуває управлінський персонал до планування); по-четверте – формування альтернативних варіантів вирішення проблем; по-п'яте – вибір найкращого варіанту реалізації рішень з погляду тактики розвитку планування в товаристві тощо. Важливим процедурами є також: визначення місця планової служби у складі апарату вищого керівництва організацією та серед інших структурних підрозділів; визначення структури планових органів та їх функцій; розробка та впровадження положення про плановий орган на підприємстві та посадових інструкцій відповідних спеціалістів; визначення термінів та порядку розробки планів тощо. Крім того, можуть запроваджуватись додаткові процедури організації планування в товаристві, які будуть сприяти ефективному прийняттю управлінських рішень.

Як вище зазначено, підприємство не функціонує ізольовано, а є елементом у системі соціальних інститутів, на яке постійно впливає зовнішнє середовище. Змінні фактори зовнішнього середовища є неконтрольованими з боку ТОВ НВА «Перлина Поділля». Фактори зовнішнього середовища, що діють на нього можна поділити на фактори прямої дії: постачальники, споживачі, конкуренти, органи влади, громадські організації, посередники, фактори непрямої дії: політичні, демографічні, економічні, природні, науково-технічні, культурологічні. Фактори внутрішнього середовища – це маркетинг і реалізація, матеріально-технічне постачання, виробництво, кадри, фінанси.

Діагностика впливу цих факторів є основою для певного управлінського рішення, а бізнес-планування виступає результуючим висновком у прийнятті управлінських рішень. Аналіз управлінських рішень передбачає розподіл проблеми на окремі складові (задачі), які легше підлягають логічному та інтуїтивному розгляду. Результати досліджень кожної задачі інтегруються, що дає змогу вичерпно дослідити проблему загалом. Проте одна із причин ускладнень у прийнятті рішень є не сама діагностика факторів впливу, а виявлення їх взаємозалежностей. Так, при дослідженні впливу факторів на ТОВ НВА «Перлина Поділля» нами було сформовано каузальну (причинно-наслідкову) схему факторів, врахованих при проектній розробці бізнес-плану підприємства. На рис. 3.2 стрілками показано зв'язки між факторами, а знак над стрілкою вказує на напрям впливу: «+» – посилення; «-» – послаблення; «+/-» – вплив може бути різним залежно від параметрів фактору впливу.

Моніторинг параметрів середовища він орієнтований на діагностичний аналіз домінант. Технологічними фазами тут є активна і пасивна. Ця система є необхідною у виборі проектних варіантів, оскільки майбутньому аналітику – керівнику майбутньої проектної групи – який займається розробкою стратегії підприємства й складанням бізнес-планів необхідно почати з синтезу ієрархії критеріїв оцінки.

Проте види гнучкості залежать від багатьох факторів, таких як: тактика, стратегія і операція. З метою урахування цих факторів використовують SWOT-

аналіз, який визначає оптимальну комбінацію сильних і слабких сторін функціонування підприємства з характерними ознаками ринкового середовища [9, с. 123].

Кожен із етапів економічного механізму адаптації суб'єктів господарювання, яскраво свідчить про те, що результатом діяльності підприємства в розрізі кожної із складових цього механізму має бути скерована стратегія підприємства разом із довершеним бізнес-планом.

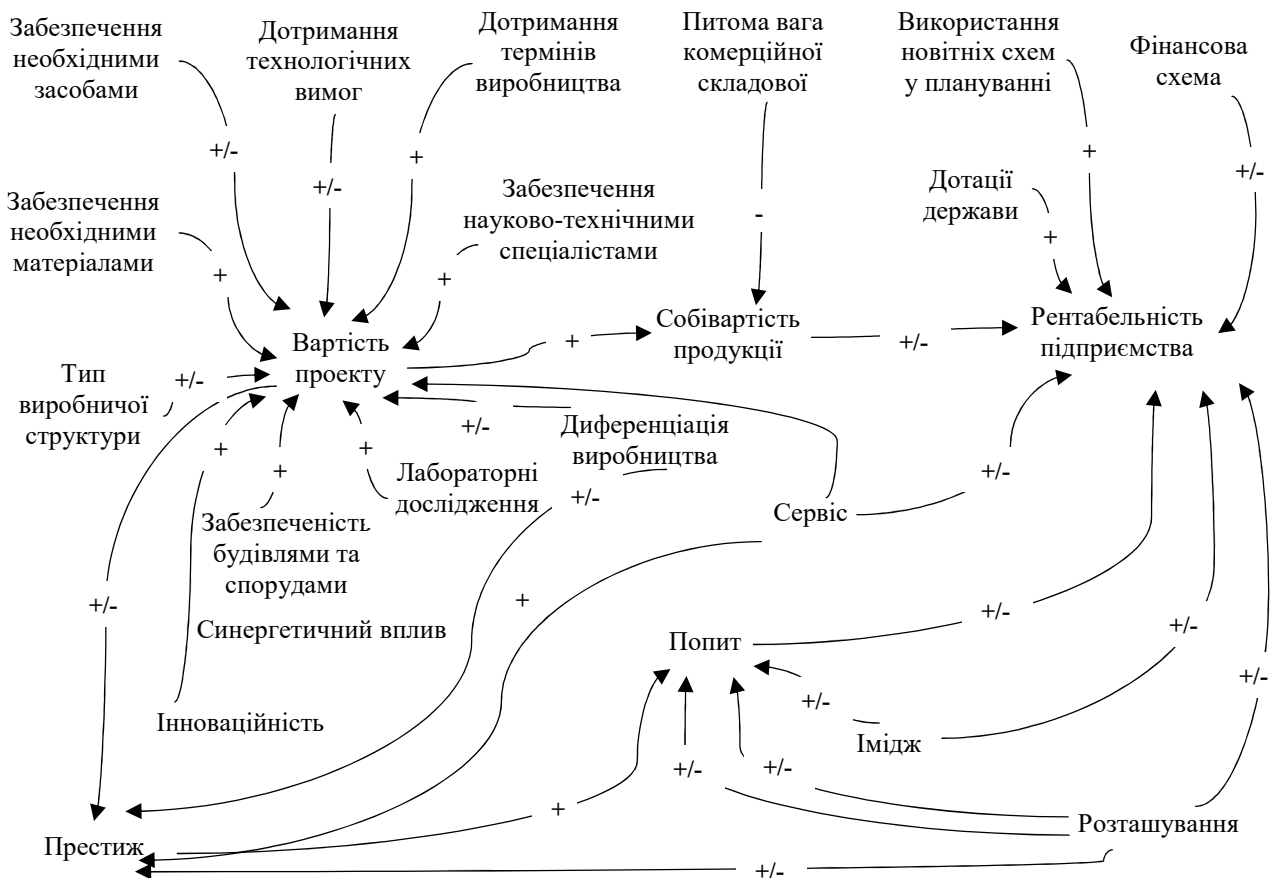


Рис. 3.2. Каузальна схема взаємозалежностей факторів, що впливають на діяльність ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Адаптовано для ТОВ НВА «Перлина Поділля» за [27; 45; 48]

Дії організації повинні відзначатись стратегічною плановістю і керованістю подій, а для цього потрібно визначитись із стратегією товариства що передусь проектному завданню й розробці самого бізнес-плану.

Задля зручнішого користування стратегічним інструментарієм в роботі структуровано найчастіше використовувані види стратегій у певну ієрархію, що подано на рис. 3.3. Стратегічна ієрархія формується рядом стратегічних цілей, а

будь-який інший вид управлінської діяльності, ґрунтується на використанні різноманітних формалізованих і неформалізованих підходів. Ступінь їх консолідації формується рядом критеріїв оцінки впливових факторів. Найбільш відомими у вітчизняній і зарубіжній практиці є формалізовані критерії оцінки ефективності, за допомогою яких приймаються рішення в процесі діяльності. Зазначимо, що не існує універсального методу оцінки та порівняння стратегій.

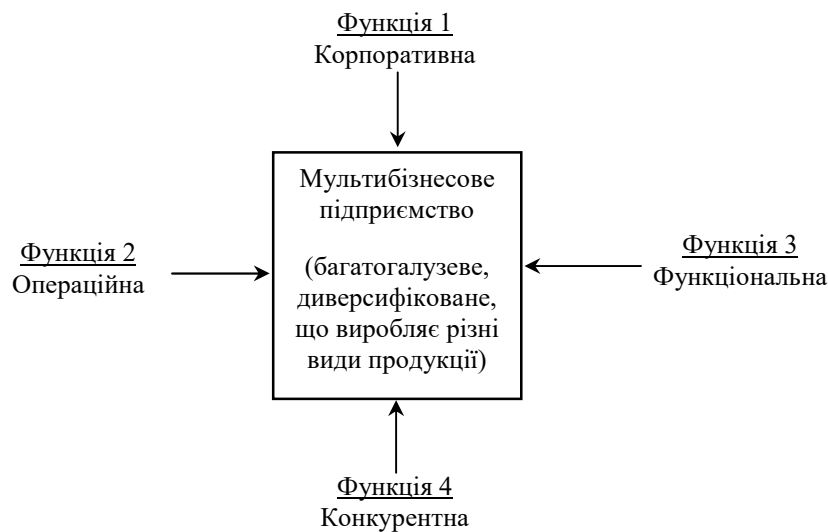


Рис. 3.3. Ієрархія бізнесових стратегій

Примітка. Адаптовано для ТОВ НВА «Перлина Поділля» за [54; 56]

Ієрархія бізнесових стратегій, формується під впливом даних отриманих в результаті аналізу чутливості стратегічного проекту, основним призначенням якого є вимір впливу можливих відхилень окремих параметрів проекту від розрахункових значень (наприклад, зменшення цін на продукцію і та ін.) на кінцеві показники цінності проекту.

Консолідація усіх показників в єдину аналітичну базу, побудова ієрархії бізнесових стратегій та вибору основних пріоритетів визначає напрямок діяльності економічної служби. Формалізація цього процесу дезорієнтує підприємство під впливом системи факторів. І навпаки, структурна побудова ієрархії бізнесових стратегій формуватиме алгоритмічний поступовий рух у напрямку досягнення стратегічної мети. Аналогічна ідея закладена в концепції бізнес-плану, що консолідує в єдину систему рішення, сформовані під впливом

ряду як зовнішніх, так і внутрішніх факторів та з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків(рис. 3.4).

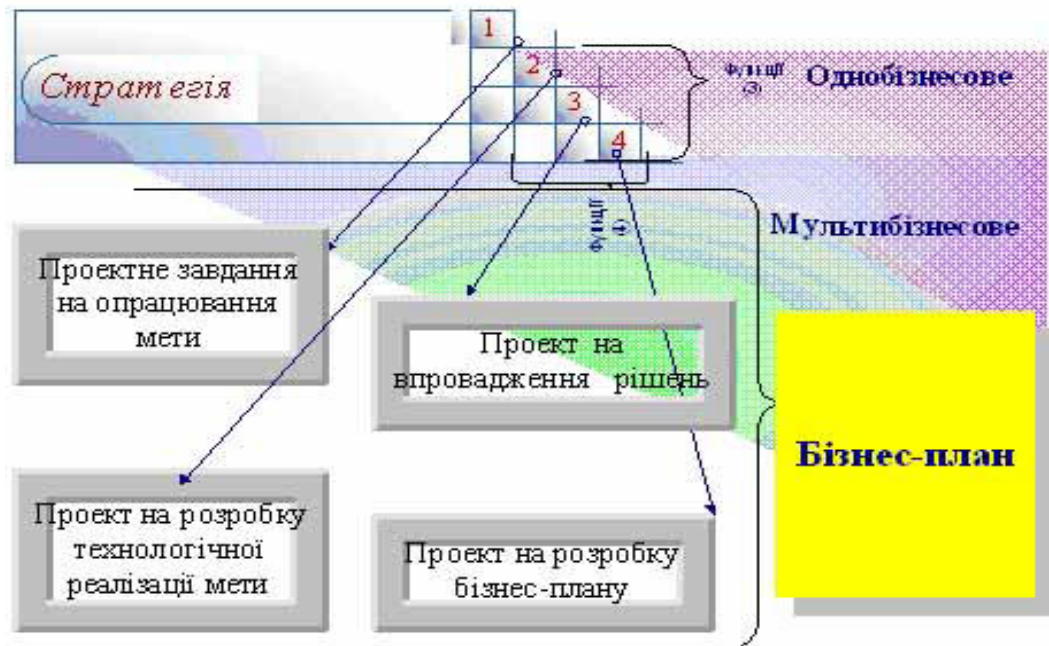


Рис. 3.4. Стратегічний напрямок діяльності планової проектної групи у
ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Адаптовано для ТОВ НВА «Перлина Поділля» за [56; 59]

Як висновок слід зазначити, що в умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним адаптаційними механізмами й стратегічним контекстом діяльності може спричинити катастрофічні наслідки. І навпаки, глибоко виважений бізнес-план, що починається з визначення кінцевої мети підприємства становить головну передумову успіху, оскільки він є головним інструментарієм реалізації підприємницьких ідей.

В ТОВ НВА «Перлина Поділля» пропонується використовувати систему показників виробничо-господарської діяльності, що детерміновані у часі й визначені основними бізнес-процесами, а також є інформаційною основою для прийняття стратегічних рішень. Ключовими показниками результативності бізнес-процесів є такі: показники бізнес-процесу «Реалізація планів» (постачання, виробництво, збереження, відпуск); показники бізнес-процесу «Обслуговування споживачів»; показники бізнес-процесу «Розробка

продукції»; показники бізнес-процесу «Маркетинг»; показники підтримуючих бізнес-процесів; показники процесів розвитку.

Зокрема, для ТОВ НВА «Перлина Поділля» пропонується використання наступних нормативних значень цих коефіцієнтів наведених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Збалансована система показників ТОВ НВА «Перлина Поділля»

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

Примітка. Адаптовано для ТОВ НВА «Перлина Поділля» за [59]

Слід зазначити, що у виробництві сільськогосподарської продукції немає потреби використання усіх перелічених показників одразу.

Система цих показників була розроблена для того, щоб відповідно до стратегічної мети підприємства в будь-який момент можливим було отримання

інформації для прийняття конкретних рішень. Для користування такою системою показників необхідно розробити за кожним із них конкретне відсоткове значення норми. Така система показників рекомендована до застосування менеджерами при розробці стратегічних рішень. Вона відповідає ієрархії впливу факторів на виробничу діяльність, а саме: фінансове забезпечення; матеріально-технічне забезпечення; фактори організації виробництва; кадровий менеджмент.

Отже, оптимізація структури бізнес-планування, яке має відображати усю діяльність підприємства одночасно, можлива не лише за деяким частковим критерієм, найчастіше пов'язаним із використанням технічних засобів. Наприклад, можна оптимізувати структуру за критерієм загальної вартості або капітальних витрат на технічні засоби; мінімізації часу передавання повідомлень від джерел до центру системи тощо. Тому у виборі методів та інструментів технологічної реалізації бізнес-плану слід зупинитись на деякій раціональній структуризації системи прийнятих рішень.

За такої постановки питання синтез оптимальної структури під час розробки системи замінюється вибором раціонального варіанта структури бізнес-планування. Спочатку визначається набір параметрів, сукупність яких придатна для оцінювання якості системи бізнес-планування. Далі на основі досвіду та інтуїції розробників, з урахуванням структури наявної системи й аналогічних систем, виокремлюється обмежена кількість варіантів структури, кожний з яких задовольняє необхідні обмеження. Варіанти, які залишилися, оцінюються за визначеним набором параметрів, що дає змогу вибрати з них найкращий.

3.2. Впровадження елементів стратегічної орієнтації бізнес-планування в діяльності організації

Із підвищенням динамізму економічних і соціальних процесів, які відбуваються у суспільстві, швидкими змінами кон'юнктури на внутрішньому і

зовнішньому ринках дедалі більше зростає роль стратегічної орієнтації бізнес-планування як інструменту тактичної реалізації стратегії організації.

Стратегія організації (підприємства) – це сукупність її головних цілей і основних способів щодо реалізації власної місії. Вона має ґрунтуватися на реальних можливостях розвитку підприємства. Відмінністю стратегічного планування від довгострокового є його варіантність, розроблення альтернативних версій розвитку майбутнього стану організації. Отже, тут існує елемент невизначеності та зумовлений нею ризик.

Сутність стратегічного планування розкривають його основні процедури:

- стратегічне прогнозування;
- проектування (проекти стратегічних планів) різних рівнів ієрархії;
- програмування (проекти стратегічних програм).

Із сутності і логіки стратегічного планування випливає, що центральне місце тут посідає процес формування цілей, які висуваються перед відповідними соціально-економічними системами у плановому періоді [56, с. 208-214]. Під цілями у стратегічному плануванні розуміють бажані стани або результати функціонування відповідного об'єкта планування на певний момент у майбутньому.

На основі попереднього дослідження схематично представимо діяльність фахівця із планування (менеджера-аналітика) по визначенню та формулюванню цілей аграрного підприємства, яким є ТОВ НВА «Перлина Поділля» (рис. 3.5)

Фахівець, як елемент системи, пов'язаний з іншими елементами (знає зв'язки) та утворює разом із ними єдине ціле. Він повинен чітко розділяти систему та середовище і мати конкретне уявлення про власну систему здійснення планової діяльності.

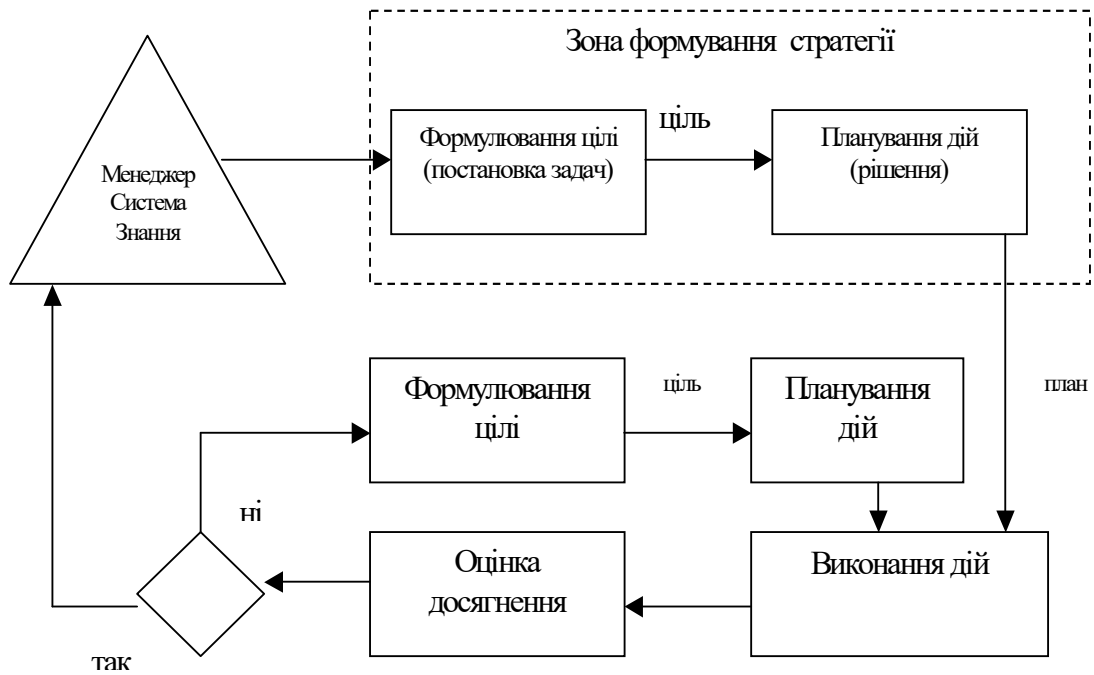


Рис. 3.5. Діяльність менеджера-аналітика щодо формулюванню цілей у зоні формування стратегії організації

Примітка. Сформовано за [76]

Взаємодія такого менеджера-аналітика з системою планування включає етапи формулювання цілей, планування дій по їх досягненню, виконання дій, оцінку досягнення цілей, а також етапи повторного формулювання цілей та планування дій, які відносять до оперативного управління. Формулювання цілей – складний і відповідальний етап стратегічного планування і управління, що значною мірою містить елементи дослідницької роботи. Фахівець-аналітик повинен виділити потреби підприємства, осмислити їх та перетворити в мету. Потреба може виникнути в зовнішньому середовищі, усередині самої системи і у самого менеджера. Таке осмислення цілі дає базу для внесення адекватних змін в системі, спрямованих впливів на середовище системи, а також прогнозування поведінки підприємства в ринковому середовищі.

Вказані зміни не мають постійного характеру і проявляються по-різному відносно до різних учасників конкурентного ринку. Оточення аграрного підприємства необхідно розглядати з позицій аналізу стратегічних

можливостей при розробці стратегії та оцінки поточних змін при реалізації стратегії. Крім того, аналіз оточення дає змогу підприємству визначитися з різними підходами до стратегічного планування і, відповідно, управління. Постійна мінливість оточення аграрних підприємств визначає структуру та зміст стратегічного набору, а також виявлення дії принципу динамічної рівноваги в процесі реалізації стратегій [76].

Процес формування стратегічного набору підприємства повинен формуватися під впливом чотирьох складових, що формалізуються в наступні показники:

- стадія життєвого циклу підприємства (час);
- ступінь привабливості конкурентного поля та визначення конкурентної позиції підприємства (оточення);
- стадія життєвого циклу продукції (продукту);
- фактичний та прогнозний рівень потенціалу підприємства (матеріальні ресурси, працівники, фінансовий стан тощо).

Таким чином, на стадії формування цілей і завдань суб'єктові стратегічного планування необхідно:

- визначити цілі планової системи і перекласти їх мовою завдань;
- передбачити чітке формування усіх завдань і розробити критерії оцінки щодо виконання кожного з них;
- опрацювати інструментарій для подолання можливих суперечностей, конфліктів між завданнями, тобто розв'язати низку проблем, визначитися відносно того, як необхідно діяти, коли виконання одного завдання суперечить вирішенню іншого, що зумовлює відповідний ступінь ризику.

Можлива комбінація вибору стратегій у стратегічному наборі організації може бути такою, як представлено на рис. 3.6.

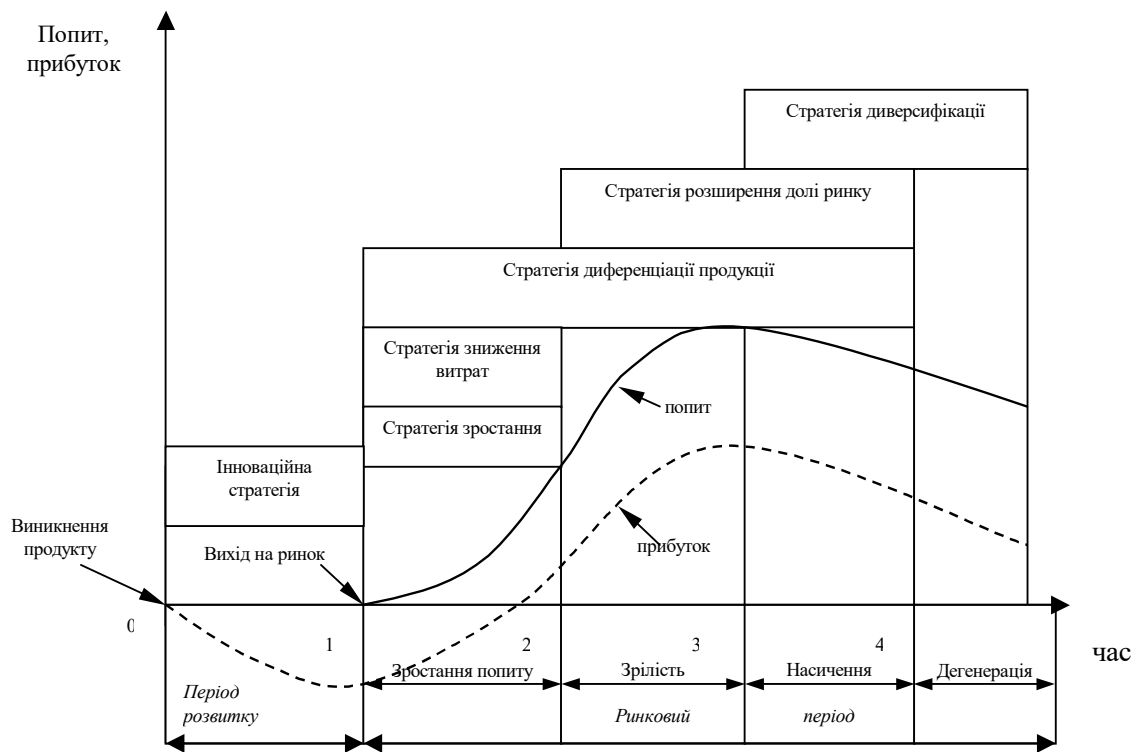


Рис. 3.6. Рекомендації щодо вибору стратегій у залежності від фаз життєвого циклу продукції (продукту) організації

Примітка. Сформовано за [56; 78]

Система управління будь-якого підприємства має кілька підсистем. Система стратегічного управління підпорядковує систему стратегічного планування, бізнес-планування, що у свою чергу включає в себе систему маркетингу та збуту, а також систему фінансового аналізу.

Формулювання стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного планування та передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій і «стратегічного набору» [56, с. 210]. Дослідивши попередньо, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формулювання стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові

(компоненти) процесу стратегічного управління, що базується на стратегічному плануванні.

Залежно від ступеня усвідомлення цілей, завдань і необхідних результатів діяльності організації, а також знань щодо специфіки функціонування об'єкта управління можна виокремити кілька способів (методів) встановлення стратегій. У процесі дослідження діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля», нами діагностовано ситуацію, за якої вищевказані підсистеми ще не достатньо добре відпрацьовані, хоча досить кваліфіковано ведеться документація, присутні навчені спеціалісти, встановлено програмне забезпечення «1С Бухгалтерія» та «1С Підприємство». Проблема полягає у консолідації усіх систем в єдину, що злагоджено працює – постає першочерговим завданням в структурі стратегічних альтернатив більшості сільськогосподарських підприємств. За таку консолідацію несе відповідальність апарат управління товариства, проте саме для нього найгірше відпрацьована регламентуюча документація. Діяльність управлінців не достатньо формалізована, не зовсім чітко і детально визначено стандартні засоби керівництва організацією, які повинні постійно використовувати управлінці та фахівці з планування.

Здебільшого усе залежить від творчого потенціалу керівництва та його уподобань. Саме тому при розробці бізнес-плану для організації такого типу можуть виникати труднощі. Адже бізнес-план є документом, який у декількох розділах має одночасно відобразити всю діяльність ТОВ НВА «Перлина Поділля», тому за відсутності синхронної та стабільної співпраці його підрозділів творчого натхнення авторів бізнес-плану недостатньо. У зв'язку з цим ми пропонуємо запровадити в ТОВ НВА «Перлина Поділля» комплексний проект системи управління бізнес-процесами, що базуватиметься на використанні мережевої версії спеціалізованого програмного комп'ютерного забезпечення ProjectExpert 7Prof. Адже Project Expert – це універсальний програмний продукт для швидкої оцінки рентабельності проекту, складання бізнес-планів. Він допомагає на професійному рівні визначити стратегію руху і захищає інвестиції, прораховуючи можливі ризики організації. Функціональні

можливості та структура системи ProjectExpert дозволяють проводити детальний аналіз інвестиційного проекту, поточного і прогнозного фінансового стану підприємства. Врахування безлічі факторів (інфляція, умови виплат щодо закупівель і реалізації продукції, умови погашення дебіторської та кредиторської заборгованості тощо), а також швидкість розрахунків і можливість дослідження різних варіантів розвитку бізнесу дозволяють робити більш глибокі висновки за результатами економічного аналізу інвестиційного проекту і приймати більш обґрунтовані стратегічні бізнес-рішення.

Проте головне є те, що проект системи управління бізнес-процесами дає можливість керівникам та управлінцям пов'язати в одне ціле існуючі підсистеми, усунути недоліки існуючі між підрозділами на перетині їх бізнес-процесів. Створення та впровадження системи управління бізнес-процесами у ТОВ НВА «Перлина Поділля» повинно передбачає такі етапи:

1. Прийняття рішення щодо впровадження системи управління бізнес-процесами.
2. Проведення діагностики стану бізнес-процесів товариства.
3. Формування мережі бізнес-процесів і призначення власників процесів.
 - 3.1. Ознайомлення управлінців із системою процесного підходу.
 - 3.2. Визначення мережі бізнес-процесів.
 - 3.3. Коригування схеми організаційної структури, закріплення бізнес-процесів за власниками процесів.
4. Детальне планування та організація робіт.
 - 4.1. Створення робочих груп по кожному бізнес-процесу.
 - 4.2. Опрацювання робочими групами методики процесного.
 - 4.3. Детальне планування діяльності робочих груп.
 - 4.4. Формування бюджету на виконання проекту.
5. Розробка системи управління бізнес-процесами:

5.1. Розробка «Положення про систему управління бізнес-процесами ТОВ НВА «Перлина Поділля» (політика товариства щодо управління бізнес-процесами).

5.2. Розробка задокументованих процедур.

5.3. Розробка системи документообігу системи управління бізнес-процесами:

5.3.1. Визначення папок для збереження документації.

5.3.2. Формування папок для збереження документації.

5.4. Розробка «Регламенту виконання бізнес-процесу у ТОВ НВА «Перлина Поділля».

5.4.1. Визначення вхід/вихід процесу.

5.4.2. Визначення ресурсів на виконання процесів.

5.4.3. Опис послідовності робіт з виконання процесу (текст, таблиці, графічні зображення, схеми, комп'ютерне моделювання).

5.4.4. Формування матриці відповідальності процесу.

5.4.5. Погодження з іншими процесами.

5.4.6. Визначення показників процесу, продукту та даних задоволення результатом.

5.4.7. Розробка детальних регламентів виконання окремих робіт по процесу (регламент збору оперативної інформації по процесу, регламент аналізу процесу і підготовки звітної документації, регламент розробки заходів з усунення відхилень).

5.5. Розробка положень про підрозділи:

5.5.1. Визначення функції підрозділів.

5.5.2. Визначення вхідних і вихідних норм для підрозділів.

5.5.3. Формування матриці відповідальності по підрозділах.

5.6. Розробка робочих інструкцій.

5.7. Затвердження документації системи управління бізнес-процесами:

6. Впровадження та дослідна експлуатація системи управління бізнес-процесами на основі використання програмного забезпечення ProjectExpert 7 Prof.

6.1. Освіта та атестація спеціалістів системи управління бізнес-процесами.

6.2. Підбір спеціалістів.

6.3. Контроль за виконанням регламентів системи. Аналіз її функціонування.

7. Проведення аудиту системи управління бізнес-процесами.

8. Коригування системи за результатами.

9. Супровід групою обраних спеціалістів.

На спеціалістів із впровадження мають бути покладені наступні види робіт із впровадження системи управління бізнес-процесами в товаристві:

- методичне забезпечення (методологія виконання проекту, типові форми документів);

- планування проекту;

- аналіз ситуації з урахуванням впливових чинників;

- науковий супровід по впровадженню системи з урахуванням специфіки підприємства;

- контроль здійснення вимог відповідно до цілей впровадження системи управління бізнес-процесами.

Загальний обсяг робіт з розробки та впровадження виконують робочі групи згідно із затвердженими регламентуючими документами та з активною участю власників процесів і керівництва організації.

Першим найважливішим результатом пропонованого проекту є здатність керівництва ТОВ НВА «Перлина Поділля» впроваджувати систему управління бізнес-процесами. Проте, початковим кроком на шляху впровадження та удосконалення мережі бізнес-процесів товариства має бути заключення угоди між керівництвом товариства та фахівцями, які впроваджуватимуть цю систему управління в підприємстві.

Другим позитивним результатом повинна стати повна діагностика товариства з існуючою системою управління. На основі даних діагностики визначається рівень розвитку організації, передусім система менеджменту; визначається методика та система обізнаності керівництва з даних питань і відповідно до потреб ТОВ НВА «Перлина Поділля» формується методологічна база. Існуючі програми освіти адаптуються під конкретний підрозділ. Результатами такої діагностики є також попереднє визначення мережі бізнес-процесів товариства, яка застосовується як базова для подальшої співпраці у робочій групі або команді головних спеціалістів.

На третьому етапі результуючим є спрацьована команда спеціалістів. Кожний головний спеціаліст і керівник проекту повинні чітко уявляти головні принципи побудови і функціонування системи управління бізнес-процесами. До того ж, формується і затверджується мережа бізнес-процесів товариства і схема відповідної організаційної структури впровадження проекту. Суть полягає у тому, що впровадження системи управління бізнес-процесами означає побудову організаційної структури, в якій акцент зроблено на бізнес-процесах. Слід зазначити, що впровадження системи не потребує кардинальних змін в організаційній структурі, проте необхідним тут є фіксація і затвердження документально межі та виконавців конкретних процесів, а також зони та ступеня їх відповідальності. Особливістю є те, що у подальшому немає сенсу рухатися далі етапу 3, якщо ці питання не вирішені. На етапі 4 завданням є сформовані підготовлені робочі групи. Для ефективної діяльності робочих груп їхній статус має бути чітко обумовлений у регламентуючих документах («Положення про робочі групи»). Для таких робочих груп має бути створена необхідна інфраструктура.

Таким чином має бути організована і функціонувати постійно діюча система бізнес-планування, що у свою чергу є результуючим елементом відпрацьованої системи його бізнес-процесів та практичної конкретизації цілей стратегічного планування у ТОВ НВА «Перлина Поділля». Такий підхід буде постійно утримувати жорсткий фокус руху товариства у конкурентному

середовищі поряд із адаптивними властивостями захисту від негативного впливу системи екзогенних та ендогенних факторів.

Основні вимоги до керівника впровадження системи управління бізнес-процесами у ТОВ НВА «Перлина Поділля» повинні бути такими: 100% часу приділяти керівництву проектом; бути співробітником товариства, що працює на підприємстві тривалий час; бути представником операційного підрозділу, який залучений у повсякденну діяльність товариства (обслуговування, планування, управління виробництвом тощо). До основних обов'язків керівника групи впровадження можна віднести: ведення проекту; створення дієвої групи впровадження; усунення перешкод на шляху до підвищення ефективності функціонування групи; створення і коректування графіку впровадження системи; складання і подальше коректування бюджету проекту; представлення коректувань бюджету і графіку впровадження перед дирекцією ТОВ НВА «Перлина Поділля» і групою впровадження; допомога в ідентифікації вимог і проблем процесу впровадження.

Члени групи впровадження повинні:

- вирішувати, що є найбільш прийнятним для товариства, і пропонувати відповідні коректування процесів в організації;

- знаходити слабкі і сильні сторони їхніх підрозділів з погляду персоналу і процесів при розробленні процедур у своїй функціональній сфері відповідальності;

- мати повноваження для зміни поточних процедур, установки або зміни сфери відповідальності підрозділів, а також для створення або ліквідації структурних одиниць або посад в організації, пов'язаних з операційними змінами.

Проект впровадження системи може мати примірну структуру управління, яка представлена на рис. 3.7.

На верхньому рівні цієї структури знаходиться керівний орган – дирекція товариства НВА «Перлина Поділля». В її обов'язки входить: постановка завдань розвитку діяльності товариства; затвердження планів; призначення

керівника проекту та членів груп впровадження проекту системи управління бізнес-процесами.

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



Рис. 3.7. Примірна організаційна структура проекту впровадження системи управління бізнес-процесами у ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Адаптовано для ТОВ НВА «Перлина Поділля» за [66]

До складу групи підтримки проекту повинні залучатися спеціалісти з різних служб та відділів ТОВ НВА «Перлина Поділля». Відповідальність у відповідності з поданою вище структурою розподіляється таким чином:

1. Дирекція товариства: приймає рішення, визначає основну політику, завдання та пріоритети організації.

2. Керівник проекту: складає план навчання працівників товариства, планує та координує процес впровадження системи управління бізнес-проектами, формує групу підтримки проекту та надає різноманітну допомогу.

3. Група впровадження проекту: виконує план підготовки і навчання працівників, управляє та контролює функціональні групи, надає рекомендації дирекції товариства.

4. Функціональні групи: вивчають процедури, досліджують існуючі в товаристві системи, визначають зв'язки між системами, беруть участь у підготовці пілотного проекту, навчають користувачів системи.

У зв'язку з впровадженням проекту системи управління бізнес-процесами різко постає необхідність зміни технології роботи з інформацією та принципів здійснення виробничо-господарської діяльності товариства. Ефективно побудована інформаційна система обов'язково спричинить якісні зміни в існуючій технології управління товариством, і зокрема, в здійсненні стратегічного і бізнес-планування виробничо-господарської діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля». При наявності інформаційної системи, керівництво товариства буде здатне оперативно одержувати актуальну і достовірну інформацію в розрізі всієї діяльності організації в зручному вигляді. Впровадження системи управління бізнес-процесами зумовить істотні зміни в управлінні товариством загалом. Кожен документ, що відображає поточний стан або завершення того або іншого наскрізного бізнесу-процесу, в цій системі створюється автоматично, на підставі первинного документу. Співробітники, відповідальні за цей бізнес-процес лише контролюють і, при необхідності, вносять зміни в позиції побудованих системою документів.

Як висновок, слід зазначити, що кожна комерційна організація прагне до стрімкого та довгострокового стабільного розвитку. В процесі функціонування підприємство може впровадити свою власну, адаптовану до конкретних спеціальних умов існування мета-модель, яка визначатиме успіх існування організації. Така модель може бути створена поступово – відповідно до виробничої діяльності підприємства, а також і в результаті зрілого осмислення, прагнути до цього повинно будь-яка комерційна структура.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення системи планування в ТОВ НВА «Перлина Поділля» повинно провадитись у такій послідовності: а) з'ясування проблем організації планування діяльності (виконавці, інформація тощо); б) оцінка стану планування, виявлення сильних та слабких сторін; в) визначення цілей удосконалення планування; г) формування альтернативних варіантів вирішення проблем; д) вибір найкращого варіанту реалізації рішень.

2. Ієрархія бізнесових стратегій товариства формується під впливом даних, отриманих в результаті аналізу чутливості стратегічного бізнес-проекту. Консолідація усіх показників в єдину аналітичну базу, побудова ієрархії бізнесових стратегій та вибору основних пріоритетів повинні визначати напрямок майбутньої діяльності планово-економічного блоку організації.

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

4. Процес формування стратегічного набору товариства слід формувати під впливом чотирьох складових, що формалізуються в параметрах стадії життєвого циклу організації (час); ступеня привабливості конкурентного полята визначення конкурентної позиції товариства; стадії життєвого циклу продукції (продукту); фактичного та прогнозного рівня потенціалу організації.

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

ВИСНОВКИ

1. Серед дослідників і практиків відсутній єдиний підхід до розкриття сутності бізнес-планування. Одні вважають його процесом, породженим результатами внутрішнього і зовнішнього середовища організації, мета котрого полягає у допомозі капіталізації, захисті від можливих небезпек. Інші розглядають бізнес-планування як процес розробки процедур і операцій, необхідних для досягнення майбутнього. Треті представляють його як процес організаційного оновлення і трансформації. Це пояснюється особливостями розуміння відмінностей функціонування підприємств в тих чи інших умовах.

2. Бізнес-план розглядають в кількох аспектах: а) як документ, в якому викладено підприємницьку ідею, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі та інші аспекти бізнесу, а також управління ним; б) як система розрахунків, в якій детально обґрунтовують основи бізнесу, виробництва продукції й послуг, коло споживачів продукції, конкуренцію і систему збуту тощо; в) як колективна праця спеціалістів, керівників підрозділів, всього колективу; г) як інструмент планування підприємництва і управління ним.

3. Необхідність класифікації бізнес-планів зумовлена їх великим різноманіттям. Найбільш повна класифікація бізнес-планів враховує такі основні ознаки бізнес-проекту: тип проекту; клас проекту; масштаб проекту; тривалість проекту; складність проекту; вид проекту.

4. Розробка бізнес-плану базується на певній методиці. Особливу увагу варто зупинити на міжнародних методиках (UNIDO, EBDR, KPMG, TACIS), оскільки всі інші є їх інтерпретацією, сформованими з плином часу і конкретизованими до вимог різних інвестиційних інститутів. Вітчизняним підприємницьким структурам слід приділити достатню увагу методам планування своєї діяльності, використовуючи вітчизняний досвід «традиційного» планування і зарубіжний досвід бізнес-планування, що відповідає запитам розвиненої ринкової економіки.

5. Система організаційно-функціонального забезпечення бізнес-планування спрямована на створення найбільш сприятливих умов для удосконалення процесу управління підприємством та його діяльністю. Забезпечення процесу бізнес-планування в ТОВ НВА «Перлина Поділля» є результатом його організаційно-функціональної структури. Визначення основних напрямів діяльності товариства, ухвалення стратегії, стратегічного та поточного планів розвитку, річного бюджету, бізнес-планів та здійснення контролю за їх реалізацією належить до виключної компетенції загальних зборів учасників організації.

6. Як найбільш раціональний шлях вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення бізнес-планування в товаристві обрано створення комплексної структури шляхом включення в існуючу систему управління елементів органічної (адаптивної) структури і часткового перепідпорядкування деяких ланок адміністративно-управлінського апарату, передусім пов'язаного з функціями планування, яке в цьому випадку буде доречним.

7. В умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване, зростає роль стратегічної орієнтації бізнес-планування як інструменту тактичної реалізації стратегії організації. Проблема полягає у консолідації усіх систем підприємства в єдину, що злагоджено працює. У зв'язку з цим в кваліфікаційній роботі обґрунтовано необхідність запровадження в ТОВ НВА «Перлина Поділля» комплексного проекту системи управління бізнес-процесами, що базуватиметься на використанні мережевої версії спеціалізованого програмного комп'ютерного забезпечення ProjectExpert.

8. Проект системи управління бізнес-процесами дасть можливість пов'язати в одне ціле існуючі підсистеми, усунути недоліки між підрозділами товариства на перетині їх бізнес-процесів завдяки формуванню постійно діючої системи бізнес-планування, що у свою чергу є результуючим елементом відпрацьованої системи його бізнес-процесів та практичної конкретизації цілей стратегічного планування.

Запропоновані заходи дозволять оптимізувати рух товариства у конкурентному середовищі поряд із адаптивними властивостями захисту від негативного впливу системи екзогенних та ендогенних факторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева М.М. Планування діяльності фірми: навчально-методичний посібник. Київ: Фінанси і статистика, 2011. 143 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. Київ: ІАЕ УААН, 2015. 332 с.
3. Аничин Л. М. Оптимизационные методы и рынок. Проблемы реформування в агропромисловому комплексі: Зб. наук. пр./ Харк. нац. аграрн. ун-т.- Харків, 2017. С. 23-29.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
5. Артюх І. С. Роль бізнес-планування у розвитку підприємництва. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 117-118
6. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практичний посібник; пер. з англ. Київ: Знання, 2005. 434 с.
7. Бекетова О.Н., Найденко В.І. Бізнес-планування: конспект лекцій. URL: <http://econ.me.pn/biznes-planirovanie-konspekt.html> (дата звернення: 02.04.2020).
8. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 124 с.
9. Бізнес-планування в аграрних формуваннях: навч. посіб / за ред. проф. Г.Є. Мазнева. Одеса: ЛЕРАДРУК, 2014. 219 с.
10. Богів Я. С. Оптимізація бізнес-плану інноваційного проекту підприємства за умов невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 24. С. 72-75.
11. Богів Я.С. Оцінювання та аналізування ефективності бізнес-планування інноваційних проектів підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 23. С. 26-30.
12. Богів Я.С. Фактори, які впливають на ефективність бізнес-планування інноваційних проектів підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2012. Вип. 36. С. 145-155.
13. Богів Я.С. Формування бізнес-плану підприємства. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 88-89.

14. Богів Я.С., Мирощенко Н.Ю., Паук О. Є. Інформаційне забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів підприємств: складові елементи та особливості їхньої взаємодії. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 193-202
15. Боделан В.Р. Організаційно-функціональні структури: особливості впливу чинників їх побудови на ефективність функціонування організаційного механізму державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 3. С. 55.
16. Борщ Г.А., Вакуленко В.М., Гринчук Н.Н. та ін. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посібник. Київ: Рада Європи, 2017. 107 с.
17. Бражник О. С. Застосування бізнес-планування інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах. *Управління розвитком*. 2014. № 15. С. 14-17.
18. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 260 с.
19. В Україні сільгоспвиробництво цього річ впало майже на 20%. URL: <https://glavcom.ua/news/v-ukrajini-silgospvirobnictvo-cogorich-vpalo-mayzhe-na-20-697532.html> (дата звернення: 11.06.2020).
20. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 173 с.
21. Винокурова О. І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3. С. 54-61.
22. Волощук С. С. Оцінка ресурсного потенціалу у розвитку підприємства. *Економіка АПК*. 2017. № 12. С.47-52.
23. Гавкалова Н.Л. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5018> (дата звернення: 22.04.2020).
24. Гаврилов А.О. Використання бізнес-планування як інструменту для прийняття інвестиційних рішень. *Економіка та держава*. 2009. № 5. С. 87-91.

25. Гадзало Я.М., Гладій М.В., Саблук П.Т. Аграрний потенціал України: напрямки розвитку: монографія. Київ: Аграрна наука, 2016. 332 с.
26. Гетало В. П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2008. 240 с.
27. Господарський Кодекс України.
28. Гуцуляк Г. Д. Земельно-ресурсний потенціал. Львів: Світ, 2016. 152 с.
29. Давиденко М.М. Бізнес-планування в умовах нестійкої економічної ситуації. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2012. Вип. 87. С. 113-122
30. Данилюк М.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / М.О. Данилюк. – К.: Ліра-К, 2015. – 328 с.
31. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 2. С. 81-84.
32. Демиденко В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 40(1). С. 38-46.
33. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку: навч. посіб. Київ: Центр громадської експертизи, 2013. 176 с.
34. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 384 с.
35. Економічна енциклопедія. У 3 т. Т. 1. Київ: Видав. центр «Академія», 2000. 864 с.
36. Зайцев Ю.О. Маркетингова орієнтація управління збутом продукції аграрних підприємств: стратегії, системи, інструментарій: монографія. Харків: Смугаста типографія, 2016. 321 с.
37. Здоровцов О.І., Касьянов Л.І., Мацибора В.І., Шиян В.Й. Економіка

сільського господарства: підручник. Київ: Вид-во УСГА, 2012. 320 с.

38. Іляш О.І., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. Теоретико-методологічні засади бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України. *Підприємництво та інновації*. 2017. Вип. 3. С. 13-19.
39. Калиниченко А. В. Необхідність розробки бізнес-плану в сучасних умовах ринку. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 72-74
40. Калініченко Л.Л., Кильницька Є.В. Маркетинг: навч. посіб. Харків: Панов А.М., 2017. 168 с.
41. Карпов В., Матінян В. Розробка бізнес-плану проекту розширення діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4. С. 109-117.
42. Каторжин А. Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 157-158.
43. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. С. 268–275. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/45.pdf (дата звернення 14.08.2020).
44. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В. Менеджмент і маркетинг: навч. посіб. Одеса: Фенікс, 2017. 115 с.
45. Кількість юридичних осіб за організаційними формами. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2018/ks_opfg/ks_opfg_0518.htm (дата звернення: 11.06.2020).
46. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Вишемирський В.С., 2018. 515 с.
47. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посібн. Вінниця: ВНТУ, 2005. 189 с.
48. Кондратюк О.М., Пшеничний В.І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26. Ч. 1. С. 90-94.

49. Косовська Г. В., Іщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2016. 196 с.
50. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Прогресс, 2000. 734 с.
51. Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 394-402
52. Кузик О.В. Маркетинг послуг: технології та стратегії: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 337 с.
53. Кузик О.В. Стратегічний маркетинг: теорія та методологія: навч. посіб. Львів: ЛНУ, 2015. 239 с.
54. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навч. посібн. Тернопіль: Крок, 2013. 320 с.
55. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10 (48). С. 104-111.
56. Лайко О.О. Бізнес-планування сільськогосподарських підприємств як передумова їх стратегічного розвитку. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2014. Вип. 1 (8). Т.1. С. 208-214.
57. Латинін М.А. Теоретичні підходи щодо визначення механізму державного регулювання розвитку аграрного сектора економіки України. Галузеве управління. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/galuz/05lmaseu.pdf> (дата звернення: 18.06.2020).
58. Макаренко П. М. Моделі аграрної економіки. Київ: ННЦ ІАЕ, 2005. 682 с.
59. Макаренко С.М. Бізнес планування: навчально-методичний посібник. Херсон: СТАР ЛТД, 2017. 224 с.
60. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: навч. посіб. Херсон: МУБіП, 2016. 155 с.
61. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2009. 236 с.
62. Малій О.Г. Оцінювання фінансового і ресурсного потенціалу за фінансовими показниками. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2019. Вип. 206. С. 3-

12.

63. Мамонова В., Балдич Н., Гринчук Л. та ін. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: Центр громадської експертизи, 2013. 176 с.

64. Манжура О.В. Потенціал розвитку виробничих сільськогосподарських кооперативів на основі бізнес-планування. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 262-267

65. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / Карпенко Н.В. та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 251 с.

66. Маркетингове стратегічне управління на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія / Тараненко І.В. та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Тараненко; Ун-т ім. Альфреда Нобеля. Дніпро: Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2017. 281 с.

67. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: колект. монографія / Окландер М.А. та ін. за ред. д-ра екон. наук, проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 280 с.

68. Масловська М. В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. С. 20-25.

69. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Попович Т.М. та ін. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: Тайп, 2016. 115 с.

70. Месель-Веселяк В. Я. Реформування аграрного сектора України: здобутки і проблеми. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 3-8.

71. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO: веб-сайт. URL: <http://www.unido.ru> (дата звернення: 22.02.2020).

72. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку: веб-сайт. URL: <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml> (дата звернення: 22.02.2020).

73. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів: Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від

- 31.08.2010 № 73. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> (дата звернення: 02.05.2020).
74. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> (дата звернення: 06.09.2020).
75. Михайленко О.В., Лобас А.А. Характеристика особливостей складання бізнес-планів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Т. 29(68). № 3. С. 74–77. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/17.pdf (дата звернення: 04.04.2019).
76. Михалюк Н.І. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 620 с.
77. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.
78. Могилевська О. Ю. Специфіка стратегічного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 30-32.
79. Могилевська О. Ю., Романова Л.В. Словник сучасного маркетингу. Київ: КиМУ, 2018. 213 с.
80. Нижник Н.Р. Системний підхід в організації державного управління: навч. посібник. Київ: УАДУ, 1998. 160 с.
81. Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 468 с.
82. Омельченко М.О. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2014. № 9. С. 147-150.
83. Пекна Г.Б., Білокур Г.В. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 196-202.
84. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиденко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2010. 379 с.

85. Попов В. М. Бизнес-планирование : учебник [2-е изд., перераб. и доп.]. Москва: Финансы и статистика, 2009. 816 с.
86. Пробоїв О.А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39-2. С. 12-16.
87. Прохорова Т.П., Притиченко Т.І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер.: *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. № 34. С. 31-40.
88. Радченко О.В. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках. *Публічне управління: теорія та практика*: зб. наук. пр. Асоціації докторів держ. управління. Харків: АДНДУ, 2013. № 3 (15). С. 19-25.
89. Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 26 жов. 2018 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. 520 с.
90. Різник В.В., Різник Н.А. Базові процедури, методологія бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні діяльністю підприємства. *Економічний вісник університету*. 2017. № 35/1. С. 67-72. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/bazovi-protseduri-metodologiya-biznes-planuvannya-ta-yogo-rol-u-strategichnomu-upravlinni-diyalnistyuu-pidpriemstva> (дата звернення: 01.09.2020).
91. Россоха В.В., Шарапа О.М. Формування збутової політики маркетингу аграрних підприємств: монографія. Київ: Нац. наук. центр «Ін-т аграр. економіки», 2016. 228 с.
92. Савчук О. А. Маркетингові дослідження при формуванні економічної політики підприємства. Проблеми планування виробництва в умовах переходу до ринку: матеріали VI міжн. наук.-практ. конф. (Алушта, 29 вер.-1 жов. 2013 р.). Алушта, 2013. С. 53-57.
93. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4(04). С. 228–232. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/ 46.pdf (дата звернення: 08.06.2020).

94. Сергійчук С., Іщенко О., Дубинська І. Розвиток бізнес-планування в сфері фінансово-кредитної підтримки малого підприємництва. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 140-148.
95. Сержук А.В. Маркетинг закупівель: практикум. Київ: КНЕУ, 2016. 55 с.
96. Статут Товариства з обмеженою діяльністю науково-виробнича агрофірма «Перлина Поділля». 2018 р.
97. Тарасюк Г.М., Шваб І.І. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. К.: «Каравела», 2003.
98. Удосконалення методичного інструментарію маркетингової діяльності підприємств агропромислового комплексу України: тенденції розвитку / Ларіна Я.С. та ін. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ: Компринт, 2017. 816 с.
99. Федорченко А.В., Окунєва О.В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика: монографія; за ред. д-ра екон. наук, проф. А.В. Федорченка. Київ: КНЕУ, 2015. 229 с.
100. Форд Б., Бористайн Д., Пруэтт П. Руководство Ernst&Young по составлению бизнес-планов. Москва : Альпина Паблишер, 2010. 264 с.
101. Червона А. Бізнес-планування в діяльності організації: сутність, місце та значення. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали допов. Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 15 травн. 2020 р.). Тернопіль, 2020. С. 359-362.
102. Червона А. Бізнес – планування організації в контексті стратегії адаптації до ринкового середовища. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали допов. V Ювілейної Наук. – практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнар. участю (Тернопіль, 12 лист. 2020 р.) Електронний ресурс: <http://dspace.wunu.edu.ua/>.
103. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2010. № 21(18). С. 58.
104. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства. Київ: Ліра-К, 2014.

268 с.

105. Шкільняк М.М. Менеджмент в системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 2. С. 7-20.

106. Irtysheva I., Kramarenko I., Shults S., Boiko Y., Blishchuk K., Hryshyna N., Popadynets N., Dubynska I., Ishchenko O. and Krapyvina D. Building favorable investment climate for economic development. Accounting. 2020. Volume 6 Number 5. Pp.773-780

107. Kuchina O. S., Kitchenko O. M. The Analysis of Common Mistakes in Preparing a Business Plan. Бізнес Інформ. 2016. № 12. С. 260-265.

108. Shirshikov D. (2020). Rollover for Business Startups (ROBS): The Ultimate Guide, Fit Small Business, New York, USA. Retrieved from: <https://fit-small-business.com/rollover-business-startups-robs/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Взаємозв'язок стратегій та об'єктів управління

Типи стратегій	Об'єкти управління	Конкретні стратегії
1	2	3
1. Стратегія удосконалення	Прибуток підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія виведення підприємства на рівень беззбитковості (для збиткових підприємств). 2. Стратегія виведення підприємства на певний рівень прибутковості.
2. Стратегія зменшення виробничих витрат	Об'єкти – носії витрат	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічні заходи, направлені на скорочення виробничих витрат. 2. Стратегічні завдання по реорганізації окремих бізнес-процесів.
3. Стратегія використання капіталу	Основний та обіговий капітал підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія пошуку сфер найбільш вигідного вкладення прибутку.
4. Стратегія використання капіталу	Основний та обіговий капітал підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 2. Стратегія маневрування власним і залученим капіталом для забезпечення максимально швидкого самозростання капіталу. 3. Стратегічне рішення щодо підвищення ціни продукції з використанням умов, що виникли. 4. Стратегічні заходи щодо зменшення собівартості продукції.
5. Стратегія концентровано го зростання	Товар (перехідне виробництво нового товару або його нової модифікації). Ринок (пошук нових можливостей на ринку)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічні заходи щодо поступового скорочення конкретного виду продукції і її заміни на іншу. 2. Стратегія постійної модифікації продукції, що виробляється. 3. Стратегічні заходи щодо використання діючого обладнання та технології для оновлення продукції. 4. Стратегічні заходи щодо пошуку конкурентних переваг та кореневих компетенцій для освоєння нового ринку.
6. Стратегія інтегрованого зростання (зміна положення організації в галузі)	Дочірні підприємства. Підприємства, які можна купити (аутсайтери). Постачання ресурсів.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення системи контролю за постачальниками ресурсів. 2. Організаційно-технологічна підтримка процесу створення дочірніх підприємств. 3. Організаційно-технологічна підтримка процесу виробництва продукції на підприємствах, що були куплені.

Продовження Додатку А

1	2	3
7. Стратегія диверсифікації виробництва (диверсифіковане зростання)	Виробництво. Товарний асортимент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук та впровадження стратегічних заходів розширення профілю виробництва. 2. Розробка стратегічних заходів щодо зміни виробничої структури підприємства. 3. Розробка стратегічних заходів щодо залучення до складу підприємства незалежних один від одного і не пов'язаних виробництв. 4. Розробка стратегічних заходів щодо об'єднання в межах одного підприємства різних виробництв.
8. Стратегія скорочення	Виробництво (масштаби та профіль). Межа бізнесу.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук можливостей для скорочення або ліквідації певного виду бізнесу. 2. Розробка заходів для "зняття урожаю". 3. Пошук можливостей для 4. вигідної продажі окремих виробничих підрозділів або окремого бізнесу. <p>Реалізація стратегічних заходів, направлених на скорочення витрат.</p>

