

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЗАЯРНА Єлизавета Андріївна

**Бізнес-планування діяльності організації в умовах
нестабільності зовнішнього середовища / Business
planning of organizational activities in conditions of instability
of the external environment**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНм - 21
Є.А. Заярна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___»_____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	5
1.1. Основні аспекти бізнес-планування: сутність, принципи та класифікація.....	5
1.2. Методологія розробки бізнес-плану та аналіз впливу умов зовнішнього середовища.....	11
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА».....	18
2.1. Системна характеристика діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» .	18
2.2. Оцінка бізнес-плану ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» та дослідження впливу нестабільного зовнішнього середовища	24
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУР БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ- УКРАЇНА»	34
3.1. Розробка рекомендацій щодо покращення бізнес-планування для адаптації ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» до зовнішніх змін.....	34
3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських процесів для забезпечення стійкості діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»	40
ВИСНОВКИ	46

ВСТУП

Актуальність проблеми. В сьогоденних умовах бізнес-середовище характеризується своєю нестабільністю та значними економічними, політичними, технологічними та соціальними викликами, що робить проблему бізнес-планування особливо актуальною. Постійні зміни зовнішнього середовища вимагають від організацій ще більшої гнучкості, здатності швидко адаптуватись та знаходити нові раціональні підходи до управління. В такому випадку ефективне бізнес-планування (БП) стає ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації в нестабільних умовах. Якісно складений бізнес-план допомагає визначити основні цілі організації та оптимальні шляхи для їх досягнення, врахувати потенційні зовнішні ризики та знайти способи їх нейтралізації, побудувати стратегію розвитку, враховуючи ринкові загрози та можливості, а також залучити та оптимізувати усі необхідні ресурси для майбутнього розвитку. Отже, ефективне БП в сучасних умовах є одним з найважливіших факторів для успішного розвитку організації з подальшим економічним зростанням в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблема ефективного бізнес-планування як ключового інструменту управління організацією завжди викликала великий інтерес серед українських та зарубіжних науковців. До прикладу, М. Портер, Ж.-Ж. Ламберн і М. Мескон у своїх працях досліджували базові концепції та механізм БП для збереження конкурентоспроможності і ефективного розподілу ресурсів. М. Мельник зробила вагомий вклад у дослідження методології бізнес-планування як інструменту для забезпечення стійкості організацій в нестабільних умовах. Г. Тарасюк у своїх працях розкриває сутність бізнес-планування в системі управління організацією. Ж. Крисько у своїх дослідженнях описує необхідність інтеграції нових підходів до управління, зокрема щодо адаптивного планування та стратегічного аналізу, які забезпечують ефективне

функціонування організацій в сучасних умовах.

Мета кваліфікаційної роботи. Дослідити систему БП в управлінні організацією в умовах нестабільності зовнішнього середовища на прикладі ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА».

Завдання:

- висвітлити основні аспекти БП;
- розкрити особливості методології розробки бізнес-плану та проаналізувати вплив умов зовнішнього середовища;
- дослідити системну характеристику діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»;
- дати оцінку бізнес-плану ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» та дослідити вплив нестабільного зовнішнього середовища;
- надати рекомендації щодо покращення БП для адаптації ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» до зовнішніх змін;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських процесів для забезпечення стійкості діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА».

Об'єкт дослідження - бізнес-план ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА».

Предмет дослідження - теоретичні та практичні засади БП в системі управління організацією в умовах нестабільності.

Апробація. Тези [19; 20].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Основні аспекти бізнес-планування: сутність, принципи та класифікація

Бізнес-планування - це послідовний процес розробки стратегії, визначення цілей та шляхів їх досягнення для реалізації певної ідеї та забезпечення ефективного функціонування бізнесу в майбутньому. Загалом це багатоетапний процес, який вимагає ретельного аналізу усіх аспектів бізнесу та включає дослідження ринку, оцінку конкурентів, визначення необхідних ресурсів, прогнозування можливих ризиків та фінансових результатів. БП допомагає як і передбачити потенційні загрози та віднайти шляхи їх нейтралізації, так і визначити можливості розвитку, які забезпечать високу конкурентоспроможність та стійкість організації. Важливо, що цей ключовий елемент управління дозволяє не лише розробити чіткий план дій на довгострокову перспективу, а й оперативно реагувати на зміни в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Бізнес-план - це документ, який містить опис проєкту та покроковий план дій для його розвитку. Він дозволяє оцінити рентабельність підприємницької ідеї, а також допомагає залучити партнерів, інвесторів або кредиторів для розвитку майбутнього бізнесу.

Сутність БП полягає в тому, що воно слугує ключовим управлінським інструментом для реалізації ідеї та досягнення цілей, а також є основою для стратегічних і оперативних рішень, які спрямовані на мінімізацію ризиків та підвищення ефективності діяльності організації. Тобто, це системний процес, який об'єднує всі аспекти діяльності організації в єдину стратегію та сприяє ефективному управлінню в умовах сучасного ринку.

До основних елементів сутності БП можна віднести:

- визначення місії та цілей організації, бачення того, як вона має виглядати в майбутньому та оцінка відповідності уявлень до можливостей та ресурсів;
- аналіз внутрішнього середовища (наявні ресурси, фінансові можливості, технології, кадри) та зовнішнього середовища (ринок, споживачі, конкуренти, розвиток технологій, правове поле), а також оцінка сильних та слабких сторін;
- розробка плану дій та стратегії з деталізацією етапів по всіх ключових аспектах (фінансових, організаційних, виробничих, ринкових, інноваційних), а також встановленням термінів та призначенням відповідальних осіб;
- розробка фінансового плану (формування бюджету, визначення джерел фінансування, планування доходів та витрат, прогноз обсягів інвестицій);
- оцінка ризиків (економічних, політичних, технологічних, екологічних, фінансових) та розробка альтернативних сценаріїв для забезпечення готовності до різних змін зовнішнього середовища;
- контроль та оцінка ефективності реалізації плану та досягнення цілей, а також коригування дій за наявності відхилень від плану [1, с. 158].

У ринковій системі бізнес-план має на меті забезпечити виконання двох основних функцій - внутрішньої (безпосередньо створити механізм ефективної реалізації ідеї) та зовнішньої (представити ідею іншим стейкхолдерам бізнес-середовища).

Тобто, для ретельного складання бізнес-плану перш за все потрібно визначити основні внутрішні та зовнішні цілі організації, які б точніше розкрили її зміст, специфіку діяльності та результати, яких очікується досягти. Внутрішня ціль надасть змогу сформувати бачення кінцевого результату організації та шляхів його досягнення, а зовнішня допоможе переконати майбутніх інвесторів та партнерів у надійності та прибутковості проєкту [10, с. 173].

Загалом весь процес БП складається з трьох послідовних етапів.

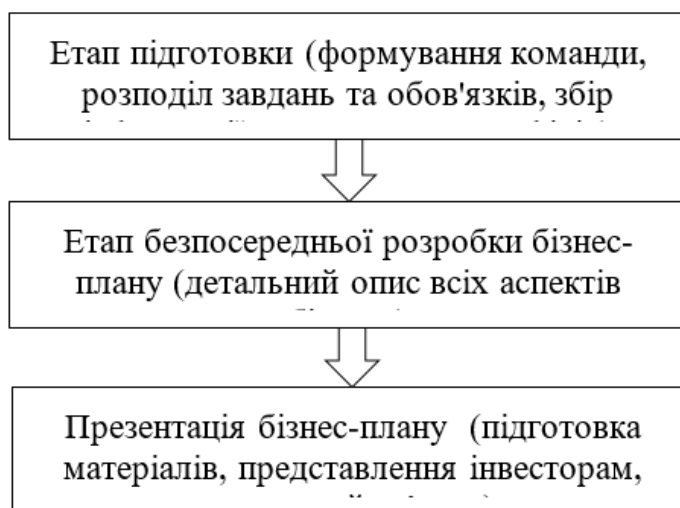


Рис. 1.1. Процес бізнес-планування

Примітка. Побудовано автором на основі [29]

Першочерговою основою для складання бізнес-плану є чітке визначення інформаційного та правового забезпечення підприємницької ідеї, адже це допомагає ретельніше сформулювати шляхи досягнення цілей організації в нестабільних ринкових умовах. Інформаційне забезпечення передбачає глибокий аналіз ринкової кон'юнктури, визначення цільової аудиторії та конкурентів, а також можливостей та ризиків, пов'язаних з конкретною діяльністю. Це конкретизує предмет діяльності та допомагає обрати найперспективніші напрямки руху для оптимізації ресурсів та стабільного зростання. Правове забезпечення насамперед передбачає вибір організаційно-правової форми організації, а також відповідне правове оформлення операційної діяльності (належне ведення обліку, дотримання податкового законодавства, захист інтелектуальної власності, отримання необхідних ліцензій). Налагоджені правові взаємовідносини з регуляторними структурами та державними органами мінімізують майбутні юридичні ризики та підвищують стабільність діяльності організації [9, с. 264].

Також для успішного бізнес-планування необхідно дотримуватись принципів - основних правил та положень, які забезпечують ефективний процес створення та

реалізації підприємницької ідеї. Вони дозволяють краще орієнтуватись на цілі, враховувати можливі ризики, ретельно розподіляти ресурси та зберігати гнучкість в нестабільному середовищі для забезпечення високої конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Принципи бізнес-планування

Принцип	Характеристика
Принцип системності	Бізнес-планування повинне охоплювати всі етапи діяльності організації та враховувати всі функціональні елементи (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал), а також забезпечувати взаємозв'язок між ними для єдності всіх підрозділів
Принцип гнучкості	Бізнес-план повинен бути адаптивним, передбачати можливість змін в умовах динамічного ринку та забезпечувати наявність альтернативних сценаріїв в разі необхідності
Принцип реалістичності	Всі цілі повинні бути досяжними, враховувати ресурси організації, можливості ринку та рівень конкуренції, щоб уникнути завищених очікувань
Принцип орієнтації на результат	Бізнес-план повинен бути спрямованим на досягнення <u>конкретних</u> результатів, передбачаючи чіткий план дій з визначеними показниками виміру ефективності
Принцип обґрунтованості	Всі положення та показники бізнес-плану мають бути підтверджені дослідженнями та об'єктивними даними, щоб уникнути хибних прогнозів
Принцип економічності	Витрати, враховані під час створення та реалізації бізнес-плану не повинні перевищувати очікувану вигоду, тобто важливим є <u>оптимізувати ресурси</u>
Принцип стратегічного бачення	Бізнес-план повинен бути спрямований на довгострокові перспективи, тобто враховувати тенденцію розвитку ринку, потенційні перспективи та загрози, щоб забезпечити стійкість організації

Примітка. Сформовано автором на основі [16].

Сукупність цих принципів допомагає досягти основної мети БП - оптимізувати діяльність організації, конкретизувати стратегію її розвитку та оцінити фінансово-економічні результати, що значно підвищує рівень життєздатності ідеї в конкурентному середовищі та зменшує потенційні ризики при подальшому функціонуванні.

Отже, загалом бізнес-план відіграє ключову роль в управлінні організацією, адже він слугує інструментом стратегічного планування, контролює всі внутрішні

процеси та оцінює можливості розвитку, прогнозує можливі загрози та розробляє шляхи їх вирішення, залучає кредити, інвестиції та інші ресурси, а також сприяє самонавчанню працівників, щоб підвищити їхню кваліфікацію та разом досягти поставлених цілей.

Проте, в сучасних умовах нестабільності надзвичайно важливо регулярно переглядати та оновлювати бізнес-план, щоб адаптувати його до змін у навколишньому середовищі та уникнути непередбачених проблем. Для цього потрібно оцінювати фактичні результати діяльності та аналізувати поточний стан бізнесу, шукати відхилення від запланованих показників та розробляти нові шляхи вдосконалення. Також важливим елементом є перевірка ефективності обраної стратегії, щоб внести корективи у разі необхідності. Для цього варто аналізувати бізнес-план минулих років, шукати сильні та слабкі сторони та застосовувати цю інформацію для подальшого планування.

Існує два основних типи бізнес-планів: для вже існуючого бізнесу та для нового. Бізнес-план для існуючого підприємства розробляють керівники, які повинні подати детальний аналіз минулої діяльності, наявної ситуації та подальшої стратегії, оцінку усіх ресурсів, а також повну фінансову звітність, що дає можливість оцінити результати та визначити стратегічні напрямки діяльності. Для нового ж підприємства обов'язково повинен бути розроблений бізнес-план, який міститиме опис майбутнього товару чи послуги, ринковий потенціал, оцінку конкурентного середовища, інформацію про необхідні ресурси та фінансовий капітал, а також прогнозовані результати. Тобто він є інструментом для контролю діяльності та орієнтиром для подальшого розвитку [23, с. 91-96].

Важливим аспектом є класифікація бізнес-планів, адже це допомагає керівникам ретельніше структурувати процес планування та вибрати кращий підхід для досягнення цілей. Класифікація залежить від багатьох чинників (мета створення, тип бізнесу, цільова аудиторія, часові горизонти) та включає основні критерії.

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-планів

Критерій	Види бізнес-плану
За метою створення	Внутрішні (для покращення діяльності організації), зовнішні (для представлення зацікавленим сторонам)
За типом діяльності	Для <u>стартапу</u> (створення нової ідеї), для існуючого бізнесу (для розвитку або розширення), для спеціальних <u>проектів</u> (в межах організації)
За часовим горизонтом	Короткострокові (до одного року), середньострокові (від одного до трьох років), довгострокові (від трьох років і більше)
За спрямованістю на цільову аудиторію	Інвестиційні (для залучення зовнішнього фінансування), кредитні (для залучення кредитних ресурсів), партнерський (для залучення партнерів)
За підходом до розробки	Традиційні (документ з детальним описом всіх аспектів), “короткі плани” (менш формалізований і стислий)
За змістом та структурою	Фінансові (фінансова оцінка <u>проекту</u>), маркетингові (аналіз ринку, ЦА, конкурентів, реклама), операційні (для оптимізації виробничих і логістичних процесів)
За рівнем деталізації	Стратегічні (загальний напрямок розвитку), тактичні (для конкретних проміжних цілей), операційні (найбільш деталізований план)
За видом <u>проекту</u>	Комерційно-виробничі, організаційні, освітні, інвестиційні, інноваційні

Примітка. Сформовано автором на основі [30].

Отже, різноманітність в класифікації дає можливість адаптувати бізнес-план до конкретних потреб організації, її поточних завдань та стратегічних цілей, що робить кожен підхід до планування унікальним. Зміст кожного з видів бізнес-плану може відрізнитись в залежності від багатьох факторів (стан зовнішнього середовища, стан ринку для конкретної продукції чи послуги, розміри бізнесу, джерела фінансування, законодавчо-регулюючі чи інші специфічно-галузеві чинники) [35, с. 64].

Незважаючи на те, що в Україні бізнес-план не вважається обов’язковим документом для започаткування власної справи, його значущість важко переоцінити, особливо в нестабільних умовах сучасності. Бізнес-планування це важливий аспект як для внутрішніх учасників, які реалізують певний проект, так і для зовнішніх інвесторів, які вкладають свої кошти в цю реалізацію.

Непередбачені зміни, такі як війна в Україні, показали, що планування стає дедалі важливішим для критичної оцінки ризиків і прогнозування можливих загроз. Детально складений бізнес-план дає можливість адаптуватись до нових викликів, підвищити шанси на ефективність та стабільність бізнесу навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища [7].

1.2. Методологія розробки бізнес-плану та аналіз впливу умов зовнішнього середовища

Методологія розробки бізнес-плану - це набір певних принципів, підходів та методів, які застосовують для написання чіткого бізнес-плану. Вона являє собою комплексний підхід до аналізу та оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, щоб забезпечити ефективне стратегічне планування для досягнення цілей та розвитку організації на довгострокову перспективу.

Вибір певного методу розробки бізнес-плану залежить від безлічі факторів, які визначають оптимальний підхід для його створення та потрібний рівень деталізації. До таких основних чинників слід віднести: вид бізнесу та галузь діяльності, на якій життєвій стадії знаходиться організація, на яку цільову аудиторію розробляється план, наскільки детальним він має бути, рівень економічної стабільності, політичні та інші зовнішні фактори, наявність ресурсів та фінансового капіталу, доступність до інформації та науково-технічний розвиток. Ці фактори дають змогу визначити яким аспектам варто приділити більшу увагу під час планування.

Бізнес-план створюється авторами ідеї з можливим залученням фахівців з управління, маркетингу, фінансів та права, або ж інших зовнішніх експертів, якщо є така необхідність. Це допомагає об'єктивно оцінити ідею та підвищити довіру потенційних зацікавлених сторін.

В практиці існує два підходи до розробки бізнес-плану: стандартна структура з викладом основних розділів або ж індивідуальний креативний підхід авторів. Поєднання обох методів одночасно забезпечує структурованість та унікальність подання бізнес-ідеї.

Загалом немає універсальної схеми розробки бізнес-плану, адже він є специфічним для кожного конкретного випадку. Проте, є загальний план, який включає три етапи: підготовчий, розробка та презентація [23, с. 91-96].

На підготовчому етапі розглядається ряд основних рішень, які складають загальну концепцію бізнесу, а саме: пошук ідеї, вибір сфери діяльності та організаційно-правової форми організації, а також вибір способу започаткування бізнесу.

Пошук ідеї є ключовим етапом, адже він дає орієнтир для подальшого планування розвитку та може здійснюватись на основі вивчення побажань споживачів конкретного виду товарів чи послуг, аналіз конкурентів на ринку, власні дослідження або вивчення певної літератури.

При виборі сфери діяльності важливу роль відіграють такі фактори, як: спрямованість ідеї бізнесу, наявність досвіду та спеціальної освіти, власні інтереси підприємця, економічні та політичні фактори, законодавчі обмеження, потреби споживачів та доступність до ресурсів.

Для вибору організаційно-правової форми потрібно враховувати переваги і недоліки кожної з них, відповідність законодавству України, обсяг податків та фінансових ресурсів, ступінь відповідальності, залучення інших партнерів та можливості подальшого розширення.

Щодо способів започаткування бізнесу, то найпоширенішими є три види: придбання вже існуючої організації, створення нової або купівля франшизи для права продажу товарів чи послуг іншої компанії.

На підготовчому етапі розробки бізнес-плану також збирається вся необхідна інформація для майбутньої організації, яка формує її інформаційне поле - набір

відповідних документів та даних, які стосуються економічних, правових, соціальних, науково-технічних, політичних та комерційних аспектів бізнесу. Сюди можна віднести збір та аналіз маркетингової, виробничої та фінансової інформації, виявлення ринкових тенденцій та конкурентів, формування місії, цілей та стратегії організації, організацію процесів виробництва та управління, ресурсне забезпечення та використання технологій.

Крім того, важливим є виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також сильних та слабких сторін організації. Для цього варто використати методику *SWOT*-аналізу, яка є корисним інструментом, особливо на початкових етапах розробки бізнес-плану, адже допомагає визначити конкурентні переваги та вразливі місця, а також адаптувати стратегію до мінливого середовища.

Заключним для цього етапу є підбір експертів, консультантів та основних виконавців проекту, розподіл обов'язків між ними, формування чіткого плану дій та головних завдань, складання графіку їх виконання та загальна оцінка очікуваної ефективності від реалізації бізнес-ідеї.

Етап безпосередньої розробки бізнес-плану являє собою виконання послідовних дій, які дозволяють подати ідею проекту чітко та структуровано, щоб повноцінно оцінити його прогалини, потенціал та можливості зовнішнього фінансування. До основних кроків включають:

- оформлення титульного аркуша з основними відомостями про проєкт (назва, дата написання, засновники та їх контактна інформація);
- написання анотації, яка коротко підсумовує основні цілі проєкту, його призначення та особливості характеристики;
- стислий опис проєкту, який відображає основні розділи бізнес-плану;
- аналіз можливостей та перспектив галузі, у якій проєкт буде реалізовуватись, щоб оцінити переваги, недоліки та перспективність;
- опис продукту або послуги, що відрізняє їх від конкурентів на ринку;
- аналіз поточного стану ринку збуту, цільової аудиторії, ринкових тенденцій

та основних конкурентів для оцінки перспектив та попиту;

- оцінка наявних фінансових, матеріальних та людських ресурсів, а також інших, необхідних для реалізації, щоб оцінити та спланувати витрати;
- розробка структури управління організації, розподіл обов'язків та правове забезпечення;
- написання фінансового плану та розрахунок необхідних інвестицій, пошук джерел фінансування та оцінка рентабельності;
- визначення масштабів проєкту та оцінка його фінансової доцільності шляхом розрахунку економічних показників ефективності;
- оцінка потенційних загроз та створення плану дій реагування для уникнення або мінімізації поганих наслідків та забезпечення стабільності;
- формування додатків (графіки, схеми, аналітичні дані, документи).

Такий покроковий підхід дозволяє чітко розкрити ідею, забезпечити основу для ефективного виконання поставлених завдань і прийняття раціональних управлінських рішень на кожному з етапів реалізації бізнес-ідеї [45, с. 275].

Останній етап це презентація бізнес-плану, що є ключовим інструментом залучення потенційних партнерів та інвесторів. Спочатку відбувається підготовка всіх необхідних матеріалів та їх надсилання зацікавленим сторонам для ознайомлення та зворотного зв'язку. Презентація може проводитись у різних форматах залежно від характеру та масштабу самого проєкту. Під час усної особистої презентації відбувається зустріч керівників проєкту та зацікавлених сторін, де представляються основні аспекти ідеї з використанням візуальних матеріалів (слайдів, таблиць, графіків та схем), щоб в повній мірі продемонструвати аналітичні дані та інші ключові положення бізнес-плану, які б переконали у перспективності проєкту. Важливо, щоб усі розробники бізнес-плану брали участь у презентації та чітко відповідали на запитання, якщо такі виникнуть у інвесторів, адже це дасть їм глибше розуміння та підвищить рівень їхньої довіри до проєкту. Тобто, головною метою цього етапу є підкреслити перспективність та

рентабельність бізнес-ідеї та залучити інвесторів, переконавши їх в економічній доцільності створення організації та її майбутньому розвитку.

Щоб бізнес-план був якісним, практичним та ефективним, він повинен відповідати головним критеріям, а саме:

- повнота відображення ідеї та основних розділів;
- реальність та достовірність наведених даних;
- прозорість, логічність та послідовність викладу інформації;
- нейтральність та об'єктивність відображення переваг та недоліків;
- корисність та чіткість інформації;
- зрозумілість та доступність мови та термінології;
- гнучкість та адаптивність;
- компактність та структурованість;
- наочність показників, розрахунків та результатів;
- обґрунтованість, яка базується на реальних фактах та дослідженнях;
- конкретність та досяжність цілей;
- вимірюваність результатів.

Також при підготовці документу слід дотримуватись загальноприйнятих правил, які підкреслюють важливість основних етапів.

Таблиця 1.3

Правила написання бізнес-плану

Правило	Характеристика
1	2
Попередній збір та аналіз даних	Для створення реалістичного та обґрунтованого бізнес-плану потрібно обробити великий обсяг інформації про специфіку діяльності, ринок, конкурентів, можливості та загрози, економічний стан та законодавчі обмеження
Лаконічність та зручність подачі	Уся зібрана інформація повинна бути правильно оформлена у чіткій, структурований документ, який можна легко прочитати та зрозуміти
Конкретність плану дій	Кожен з розділів повинен містити конкретний план дій з описом послідовності всіх етапів реалізації для забезпечення логічності виконання
Активна участь у розробці	Навіть якщо за написання бізнес-плану відповідають спеціальні фахівці, підприємець повинен бути залученим у всі етапи, щоб краще підлаштувати його під своє бачення та можливості

Продовження табл. 1.3

1	2
Гарантія стабільного доходу	Документ повинен надати впевненість потенційним інвесторам у стабільному доході, рентабельності та розвитку на довгострокову перспективу
Гарантія платоспроможності	Бізнес-план має показати кредиторам, що підприємець готовий вчасно та в повній мірі погасити позику
Підтвердження життєздатності та перспективності ідеї	Бізнес-план повинен гарантувати всім зацікавленим сторонам, що <u>проект</u> економічно вигідний та забезпечить стабільне функціонування бізнесу в майбутньому

Примітка. Сформовано автором на основі [34]

Згідно з розробленими міністерством економіки України рекомендаціями, бізнес-план повинен складатись з декількох основних розділів.

Таблиця 1.4

Структура бізнес-плану

Назва розділу	Опис розділу
Титульний аркуш	Назва <u>проекту</u> , розробник та його контактні дані, дата написання
Резюме <u>проекту</u>	Опис основної ідеї, цілі, завдання, необхідні інвестиції та прогнозовані перспективи
Опис компанії та аналіз ринку	Юридична форма компанії, її місце розташування, місія та історія, опис продукту чи послуги та їх унікальність, аналіз ринку та його тенденцій, а також цільової аудиторії, попиту та конкурентів
Маркетингова стратегія	Стратегії просування на ринок, залучення клієнтів, політика ціноутворення та рекламні канали
Виробничий план	Процес виробництва, обладнання, сировина, трудові ресурси, логістика
Організаційний план	Структура управління, склад кадрів, обов'язки та повноваження, організаційна структура підприємства
Фінансовий план	Прогноз доходів, витрат та інвестицій, фінансова звітність, основні показники прибутковості та рентабельності
Інвестиційний план	Джерела фінансування, цільове призначення залучених коштів, прогнози окупності
Аналіз ризиків	Оцінка ризиків та розробка стратегії їх усунення
Додатки	Додаткові документи, графіки, таблиці, дослідження, аналітичні дані, сертифікати

Примітка. Сформовано автором на основі [45]

Структура бізнес-плану може відрізнятись ступенем деталізації залежно від специфіки бізнесу, цілей та призначення, фінансових можливостей та інших

зовнішніх факторів. Отже, всі розділи потрібно подавати структуровано, зрозуміло та в логічній послідовності, а також важливо забезпечити адаптивність бізнес-плану, щоб досягти ефективності та конкурентоспроможності [32].

Проте, нестабільне зовнішнє середовище несе за собою ряд проблем, які впливають на процес бізнес-планування та вимагають вирішення, серед них:

- ризики та невизначеність для бізнесу через політичні та економічні кризи, валютні коливання, зміни в законодавстві, які ускладнюють процес планування, оскільки прогнози можуть втрачати актуальність через короткий проміжок часу;
- потреба в гнучкості та швидкому реагуванні на зміни, що вимагає адаптивності бізнес-плану та можливості його коригування в будь-який момент;
- важливість стратегічного бізнес-планування, нових механізмів в управлінні, розробки альтернативних планів для всіх можливих сценаріїв розвитку подій, щоб забезпечити стійкість бізнесу.

Бізнес-планування стає все важливішим інструментом управління, який допомагає адаптуватись до швидких змін, адже нестабільність та непередбачувані ризики стали нормою в сучасному світі. До прикладу, за даними проведеного Міністерством цифрової трансформації опитування, з початку війни в Україні 47% підприємств були змушені зупинити діяльність, а лише 6% бізнесів адаптувалися до нових умов та змогли побудувати стратегію подальшого розвитку в таких реаліях. Тому, для функціонування бізнесу в умовах воєнного стану особливо важливо коригувати бізнес-плани в залежності від особливостей ситуації, що виникла, реально оцінивши свої можливості. Найбільше варто звернути увагу на оптимізацію витрат, збереження команди, можливість зміни бізнес-моделі відповідно до нових потреб клієнтів, а також вихід на міжнародні ринки [7].

Повномасштабне вторгнення завдало багатьох втрат, але після таких руйнувань приходить відновлення і розвиток. Тому, адаптуючи бізнес-плани до особливостей сучасних, нестабільних зовнішніх умов, розвиток бізнесу в Україні стає цілком реальним та успішним.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

2.1. Системна характеристика діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» - це дочірнє підприємство німецької компанії *Sumitomo Electric Bordnetze*, яке займається виготовленням електричних кабельних мереж для автомобільної промисловості. Основним концерном, з яким здійснюється співпраця, є відома автомобільна марка «Фольксваген». На сьогоднішній день компанія стала одним з передових постачальників електромереж для автоіндустрії, забезпечуючи високоякісною продукцією світовий ринок.

Першого червня 2006 року розпочав свою діяльність завод в місті Тернопіль за адресою вулиця 15 Квітня, 7. Основним напрямком діяльності є виробництво електричного та електронного устаткування для автотранспортних засобів, також серед додаткових напрямків:

- «- виробництво інших видів проводів та кабелів;
- виготовлення іншого електричного устаткування;
- оптова торгівля деталями для автомобілів;
- роздрібна торгівля автотранспортним приладдям;
- оптова торгівля бруктом;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- інші види неспеціалізованої роздрібної торгівлі» [46].

Виробництво налічує близько трьох тисяч працівників, крім того є також виробничі філії в Чорткові, Чернівцях та Хмельницьку. Загалом компанія забезпечує більше 30 тисяч робочих місць та здійснює свою діяльність у 15 країнах

світу, серед них: «Польща, Німеччина, Румунія, Словаччина, Чехія, Молдова, Болгарія, Бельгія, Марокко, Іспанія, Туніс, Мексика та Китай». Вона відзначається високим рівнем організації виробництва, дотриманням екологічних норм, впровадженням сучасних технологій та високих стандартів якості, щоб задовольнити потреби основних клієнтів, серед яких такі відомі автомарки, як *Volkswagen, Audi* та *Porsche*.

ТОВ здійснює свою діяльність відповідно до багатьох нормативно-правових документів, які регулюють управління кадрами, виробництво, дотримання всіх стандартів якості та безпеки на робочому місці, а також відповідність міжнародним нормам. Серед основних документів слід виділити наступні:

- Закон України «Про охорону праці», який регулює безпечні умови для працівників, належність робочих місць, наявність засобів захисту, інструктажів та перевірки стану здоров'я;

- Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності», який встановлює норми ведення підприємницької діяльності, регулює наявність ліцензій та дозволів;

- Закон України «Про охорону навколишнього середовища», який встановлює екологічні норми та регулює питання щодо утилізації відходів, шкідливих викидів та впровадження екологічно-безпечних технологій;

- Трудовий кодекс України, який регулює питання прав працівників, що стосується працевлаштування, графіків робочого часу, оплати праці, соціальних гарантій, страхувань та відпусток;

- Податковий кодекс України, який контролює сплату податків та дотримання всіх вимог, встановлених законодавством;

- внутрішні нормативні документи, такі як колективний договір, що визначає права та обов'язки керівників та працівників, а також інструкції з охорони праці та техніки безпеки;

- міжнародні стандарти: ISO 9001:2015 (встановлює вимоги до системи

управління якістю на підприємстві) та IATF 16949 (стандарт якості для автомобільної промисловості).

Місією ТОВ є забезпечення інноваційних рішень у виробництві кабельних систем шляхом створення високоякісної продукції, яка відповідає вимогам світового ринку в автомобільній галузі.

Серед основних цілей компанії є:

- вдосконалення технологічних процесів та підвищення якості продукції;
- вихід на нові ринки збуту та залучення нових клієнтів;
- ефективне управління ресурсами, зокрема оптимізація витрат та вдосконалення логістичних процесів;
- інновації та розвиток технологій;
- соціальна відповідальність [36].

ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» володіє розвиненою матеріальною базою для виробництва кабельних мереж. До основних активів входять транспортні засоби, виробничі приміщення, різноманітне обладнання та офісна техніка. Майно формується в більшості за рахунок трьох джерел, а саме власного капіталу головної компанії, оборотних коштів (сировина та матеріали, продукція, кошти) та довгострокових позик для модернізації та розширення виробництва. Важливими складовими є також нематеріальні активи (ліцензії, патенти, технології) та людський капітал у вигляді висококваліфікованого персоналу.

Організаційно-правова форма підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність учасників в межах їх внесків до статутного капіталу. Статутний капітал становить 22 267 928 грн.

На ТОВ діє лінійно-функціональна організаційна структура, тобто це ієрархічна структура, яка передбачає розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління, а також прийняття рішень по вертикалі.

До основних елементів організаційної структури входять: вищий керівний склад (генеральний директор та топ-менеджери, які забезпечують функції

стратегічного управління, планування, прийняття ключових рішень, проведення переговорів та організацію ефективної взаємодії всіх структурних підрозділів), виробничі підрозділи, кожен з яких має власного керівника (забезпечують виконання виробничих завдань, виготовлення кабельних мереж, а також контролюють дотримання виробничих стандартів), функціональні відділи, що спеціалізуються на виконанні конкретних функцій, які підтримують виробничий процес (відділ контролю якості, закупівель, логістики, HR, обслуговування клієнтів), підрозділ управління персоналом (відповідає за підбір, навчання, розвиток персоналу та дотримання вимог охорони праці), фінансовий відділ (контролює фінансову стабільність компанії, відповідає за управління фінансовими потоками, обліком доходів та витрат, бюджетуванням). Також важливим елементом є відділ інформаційних технологій, який відповідає за впровадження інформаційних систем, які допомагають поєднувати всі відділи та етапи діяльності в цілісний комплекс.

Така структура найкраще підходить для великих компаній, адже забезпечує виконання спеціалізованих функцій окремими підрозділами, що покращує ефективність виробничого процесу та сприяє досягненню стратегічних цілей.

ТОВ у своїй діяльності використовує принцип централізації, про що свідчить велика кількість функціональних та виробничих відділів, які контролюються центральним апаратом материнської компанії. Це дозволяє досягти узгодженості рішень та стандартизації процесів, а також забезпечує контроль за якістю та ефективністю діяльності для досягнення стратегічних цілей компанії.

Загалом управління на підприємстві побудоване за трирівневою структурою, що забезпечує якісну координацію виробничих та управлінських процесів

Таблиця 2.1

Рівні управління ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

Рівень управління	Завдання та функції	Відповідальні особи
Вищий рівень управління (стратегічний)	Розробка стратегії, довгострокові плани розвитку компанії та загальна координація діяльності, взаємодія з головним офісом, керування інвестиційною та інноваційною діяльністю	Генеральний директор та ключові топ-менеджери підприємства
Середній рівень управління (операційний)	Реалізація стратегічних завдань вищого керівництва через оперативне управління повсякденними процесами, контроль за дотриманням виробничих планів та координацією між різними відділами	Керівники основних підрозділів, таких як виробничі відділи, відділи логістики, закупівель, контролю якості та HR
Нижчий рівень управління (тактичний)	Забезпечення належної роботи цехів, контроль за продуктивністю та якістю продукції, а також оперативне вирішення проблем на виробництві	Менеджери виробничих ліній, керівники змін та фахівці, які безпосередньо контролюють виконання щоденних завдань на виробництві

Примітка. Сформовано автором на основі [36]

Тобто, кожен рівень управління виконує конкретні функції, що підвищує ефективність роботи. Вищий рівень керує стратегічним напрямом, середній забезпечує виконання операційних завдань, а нижчий сфокусований на тактичних аспектах виробничого процесу.

Також важливим аспектом в діяльності СЕ БОРДНЕТЦЕ є управління документообігом, яке ґрунтується на використанні сучасних електронних систем, щоб максимально оптимізувати роботу з документами. В компанії є інтегрована автоматизована система, яка забезпечує ефективне керування внутрішніми та зовнішніми документами, надійне збереження інформації, швидкий доступ до неї та контроль за виконанням завдань.

Основними аспектами документообігу є електронна архівація (полегшує пошук та обробку), автоматизація процесів (дозволяє швидко обробляти,

затверджувати та пересилати документи між відділами), контроль доступу (обмежує доступ до конфіденційної інформації), моніторинг та аналітика (дозволяє відстежувати процеси, що підвищує контроль і прозорість).

Компанія також використовує платформу IBM для обміну повідомленнями і забезпечення ефективної колективної роботи. Зокрема, такі технології як Lotus Notes & Domino 7 підвищують продуктивність праці ІТ-адміністраторів і розробників корпоративних застосунків, що значно удосконалює якість роботи всіх працівників.

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ також важливо проаналізувати основні показники фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	53,85 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,21
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	53,85
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	-0,83
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-1,83
	Поточна платоспроможність	-5402383 грн
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	13,61 %

Примітка. Наведено за [46]

З наведених даних можна побачити, що значна частка основних засобів в активах свідчить про капіталомісткість бізнесу. Низьке значення коефіцієнту поточної ліквідності може вказувати на недостатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань, проте високе значення абсолютної ліквідності означає, що компанія може покрити більшість короткострокових зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів. Від'ємні значення коефіцієнта

фінансової залежності та коефіцієнта співвідношення позикових та власних коштів вказує на недостатність власного капіталу та переважання боргового фінансування, а негативний показник поточної платоспроможності вказує на дефіцит ліквідності. Водночас показник рентабельності свідчить про прибутковість виробництва.

Отже, ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» показує позитивний рівень рентабельності продукції, проте стикається з проблемами фінансової стійкості та ліквідності. Таким чином, щоб покращити ситуацію, варто зосередитись на зменшенні боргового навантаження, підвищенні капіталу та збільшенні оборотних активів.

2.2. Оцінка бізнес-плану ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» та дослідження впливу нестабільного зовнішнього середовища

Бізнес-план є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління навіть вже діючим підприємством, особливо в сучасних умовах ринкової економіки, яка зазнає постійних змін. Це дозволяє не тільки контролювати поточну роботу компанії, а й ретельно планувати подальші шляхи розвитку, визначати перспективи та можливості для розширення діяльності, а також оцінювати фінансову стабільність.

Враховуючи динамічність та непередбачуваність зовнішнього середовища, де ринкові умови та потреби споживачів постійно змінюються, особливо важливим постає питання регулярного перегляду та оновлення бізнес-плану на найближчий період. У процесі адаптації до нових викликів підприємству необхідно оцінювати досяжність поставлених цілей, спрямовувати зусилля персоналу на найбільш пріоритетні напрямки та шукати найефективніші шляхи розвитку. Важливу роль відіграє також економічний аспект, адже оцінка фінансового стану підприємства, порівняння витрат та контроль прибутковості - це невід'ємна частина бізнес-

планування [8, с. 101-105].

Перш за все, бізнес-план є корисним інструментом для керівництва, який допомагає аналізувати внутрішні процеси підприємства, визначати слабкі місця в організаційній структурі, координувати взаємовідносини з партнерами та впроваджувати заходи для підвищення ефективності діяльності загалом.

Крім того, бізнес-план дає змогу оцінити економічний стан підприємства та його результативність, шляхом порівняння витрат та досягнутих результатів. Відстежування такої динаміки дозволяє аналізувати ключові показники в різний період та вчасно реагувати на нові виклики.

СЕ БОРДНЕТЦЕ має цілісну та ефективну організаційну структуру, яка оптимізує всі процеси та підвищує продуктивність працівників. Основною особливістю є те, що всі завдання та повноваження розподіляються за підрозділами, що забезпечує безперервну та злагоджену роботу.

Тобто, організаційна структура підприємства та відділів має декілька основних рівнів підпорядкування:

- директор;
- керівники відділів;
- керівники підвідділів;
- спеціалісти.

Також у відділі виробництва підвідділи поділяють на зміни, які очолюють майстри, та бригади, які підпорядковуються бригадирам.

Така структура повинна оновлюватись щомісячно до 10 числа з оформленням відповідних наказів про переведення або прийом. Основна інформація розповсюджується відповідальним працівником відділу персоналу листами Lotus Notes та розміщенням на дошках оголошень.

Основні відділи ТОВ поділяються на підвідділи вузьких спеціалізацій, до компетенцій яких відносяться конкретні види робіт, що забезпечує уникнення дублювання функцій.

Таблиця 2.3

Структура відділів ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

Відділи	Підвідділи
Відділ планування	- підвідділ документації - підвідділ організації та стандартизації - підвідділ стендового проектування - підвідділ проектного виробництва - підвідділ конструювання та адміністрування обладнання - підвідділ менеджменту змін - підвідділ калькуляції і нормування часу
Відділ виробництва	- підвідділ напівфабрикатів - підвідділ нарізання проводів - підвідділ монтажу кабельних мереж - підвідділ оперативного планування - підвідділ статистики - підвідділ контрольно-вимірювальної техніки - підвідділ ремонтно-технічних служб - підвідділ енергетичної служби
Відділ логістики	- підвідділ диспозиції - підвідділ складського господарства - підвідділ відправлення продукції - підвідділ транспортних перевезень - підвідділ координації готового продукту
Відділ якості	- підвідділ забезпечення якості - підвідділ вхідного контролю - підвідділ аудиту продукту
Відділ інформаційних технологій	- підвідділ виробничих систем - підвідділ невиробничих систем - підвідділ інформаційно-технічного забезпечення
Відділ фінансів	- підвідділ постачання - підвідділ планування та аналізу діяльності підприємства - підвідділ бухгалтерського обліку - підвідділ зовнішньоекономічної діяльності
Відділ персоналу	- підвідділ пошуку, підбору та розвитку персоналу - кадрова служба - підвідділ професійного навчання - медичний пункт
Адміністративний відділ	- юрист - головний інженер - служба охорони праці - фахівець з внутрішніх комунікацій - управління проектами - менеджер з адміністративної діяльності

Примітка. Сформовано автором на основі [47].

Така розгалуженість структури відділів є ключовим фактором ефективного

функціонування СЕ БОРДНЕТЦЕ. Це особливо важливо в умовах нестабільності, адже дозволяє чітко розподілити обов'язки та забезпечити швидке реагування на виклики, які виникають внаслідок зовнішніх змін, зокрема через вплив війни в Україні.

Чітка і гнучка структура управління із спеціалізованими підрозділами стала особливо необхідною в період війни, адже виникають нові виклики, а саме: пошкодження інфраструктури, вимкнення електроенергії, перебої в постачанні, нестача персоналу та економічна невизначеність. Таким чином, багаторівнева організація роботи це ключовий інструмент підтримки стабільності та розвитку, який забезпечує безперервність процесів, адаптивність та готовність до стратегічних дій в найскладніших обставинах.

Директором ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» згідно з статутом є Шламп Олександр Миколайович, а представником, який може вчиняти дії від імені юридичної особи є Білобровко Олег Ігорович.

На підприємстві важливими є відкриті зв'язки між керівниками та працівниками для забезпечення ефективної комунікації, яка допомагає в організаційних та розпорядчих питаннях.

ТОВ станом на 2023 рік налічувало 4076 працівників, з яких близько 80% зайняті на виробництві, 10% в адміністративному відділі, решта - це технічний та допоміжний персонал. Такий розподіл забезпечує баланс між виробничими та управлінськими функціями [46].

Якщо дати якісну оцінку, то понад 60% працівників мають вищу технічну освіту, яка забезпечує потребу у виконанні виробничих процесів вищої складності. Середній стаж працівників складає 5 років, що показує хороший рівень стабільності кадрів та їх професіоналізму.

Проте, якщо порівняти кількість працівників у 2023 році з 2021, коли їх налічувалось близько 6800, то можна проаналізувати вплив зовнішніх факторів на цей показник. Впродовж останніх років компанія зіткнулась з багатьма викликами,

зокрема пандемією *COVID-19* та війною в Україні, що значно вплинуло на чисельність персоналу.

Спочатку пандемія призвела до значних перебоїв в роботі, вимушеного скорочення робочих годин та тимчасового закриття деяких підрозділів, що зменшило потребу в працівниках. Війна тільки збільшила цю тенденцію, адже деякі працівники виїхали за кордон або змінили місце проживання, а деякі долучились до лав ЗСУ. Також зменшилась необхідність в працівниках і через проблеми з логістикою та, як результат - скороченням обсягів виробництва.

Таким чином, нестабільні умови змусили підприємство впровадити адаптивну кадрову політику, яка зосереджена на збереженні ключових працівників, підвищенні їх кваліфікації та мотивації. **СЕ БОРДНЕТЦЕ** забезпечує професійний та особистісний розвиток працівників через тренінги, семінари та різні програми внутрішнього навчання, а також впроваджує системи мотивації та винагород у вигляді бонусів, премій та інших заохочень для підтримання рівня задоволеності персоналу.

Також для ТОВ пріоритетом є безпека та здоров'я працівників, тому обов'язковими є навчання з охорони праці та медичні огляди. Виробничий процес організований так, щоб мінімізувати ризики, а робочі місця оснащені сучасним обладнанням, яке відповідає міжнародним стандартам безпеки та проходить регулярну перевірку на справність.

Для кращого аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ було проведено *SWOT*-аналіз, який допоміг цілісно оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Загалом ТОВ «**СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА**» має великий потенціал для розвитку діяльності шляхом залучення нових інвестицій, покращення системи маркетингу та використання інноваційних технологій, що сприятиме успішному виходу на міжнародні ринки. Але також необхідно враховувати ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю, щоб забезпечити зростання.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Досвід у міжнародній торгівлі, який створює основу для подальшого розвитку. 2. Впровадження інноваційних технологій у виробництво, що підвищує якість продукції та задовольняє потреби міжнародного ринку. 3. Гнучкість у виробництві та адаптація продукції під специфічні вимоги іноземних споживачів, що збільшує конкурентоспроможність.	1. Обмежений фінансовий ресурс, який може знадобитись для виходу на нові ринки. 2. Невизначеність у зовнішній політиці. 3. Недостатньо розвинена система маркетингу та відсутність активних маркетингових кампаній для просування продукції на міжнародному ринку.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Розширення асортименту та вихід на нові ринки. 2. Участь у міжнародних виставках та пошук нових партнерів. 3. Локалізація виробництва в країнах-імпортерах, що може зменшити витрати та митні збори.	1. Конкуренція з боку іноземних компаній, що може призвести до втрати частки ринку. 2. Зміни в законодавстві, які можуть обмежувати діяльність. 3. Валютні ризики, які можуть негативно вплинути на фінансові результати компанії.

Примітка. Сформовано автором.

Дослідивши ринок збуту, можна зробити висновок, що основною цільовою аудиторією СЕ БОРДНЕТЦЕ є провідні світові автовиробники такі, як *Volkswagen*, *Audi*, *Porsche* та інші. Такі споживачі орієнтовані на продукцію преміум-сегменту та цінують високий рівень надійності та відповідність міжнародним стандартам якості, зокрема IATF 16949.

Основними конкурентами ТОВ є інші глобальні постачальники кабельних мереж для автопромисловості, серед них: *LEONI AG* (Німеччина), *Yazaki Corporation* (Японія), *Furukawa Electric Co., Ltd.* (Японія), *Sumitomo Electric Wiring Systems* (Японія).

Відділ маркетингу СЕ БОРДНЕТЦЕ ретельно працює над просуванням продукції та взаємодією з клієнтами, аналізуючи ринкові тенденції та потреби споживачів, а також розробляючи стратегії продажів та зміцнення іміджу компанії.

Важливим аспектом є дослідження попиту на продукції, зокрема на компоненти для електромобілів, оскільки це один з ключових напрямків розвитку в сфері автомобільних кабельних систем. Результати таких досліджень допомагають

адаптовувати виробничі плани до ринкових змін та зміцнювати позиції на міжнародному ринку [3].

На графіку продемонстровано динаміку попиту на кабельні системи для автомобільної промисловості в період 2019-2023 років. Можна помітити, що попит щороку збільшується, а отже важливим напрямком є адаптація виробництва до нових технологій. Якщо ТОВ буде слідувати цій тенденції, то зможе значно розширити свою присутність на ринку.



Рис. 2.2. Попит на кабельні системи в автопромисловості за 2019-2023 рр.

Примітка. Наведено за [3].

Загалом, маркетингова стратегія СЕ БОРДНЕТЦЕ спрямована на зміцнення позицій на ринку та включає такі аспекти: сегментація ринку, позиціонування, гнучке ціноутворення, просування та партнерство.

Проте, нестабільне зовнішнє середовище значно впливає на маркетингову стратегію компанії та змушує її шукати нові підходи для підтримки конкурентоспроможності. Основними аспектами такого впливу є: зміни в попиті клієнтів, коливання валютних курсів, підвищення конкуренції, труднощі в логістиці, спричинені війною, та адаптація комунікацій з партнерами.

В ході діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» наведено дані фінансової звітності за 2020-2023 роки.

Таблиця 2.5

Фінансова звітність ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» за 2020-2023 рр.*(тис. грн)*

	2023	2022	2021	2020
Дохід	1743252,00	1995226,00	1984405,00	2264674,00
Чистий прибуток	-447418,00	-529969,00	63689,00	-778396,00
Активи	2460778,00	2364621,00	2438780,00	2737895,00
Зобов'язання	5322662,00	611251,00	3821463,00	4192938,00

Примітка. Наведено за [46]

З даних показників можна зробити висновки, що за цей період спостерігається нестабільність у доходах, у 2020, 2022 та 2023 роках компанія мала суттєві збитки, а збільшення зобов'язань у 2023 році може свідчити про труднощі у фінансовій стабільності та можливість проблем з ліквідністю, проте компанія підтримує досить стабільний рівень активів.

Проаналізувавши такі результати, можна підкреслити вплив нестабільних умов, таких як пандемія та війна, на результати діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА». Ці фактори відіграли ключову роль в зміні глобального попиту, постачання, виробництва, енергозабезпечення, необхідності залучення додаткового фінансування та стабільності роботи підприємства загалом.

Отже, хоч компанія переживає непрості часи, зусилля зі збереження активів і оптимізації зобов'язань показують її готовність до забезпечення стабільності та адаптивності до нових умов.

Наведено звіт про елементи операційних витрат за 2023 рік. Аналіз даних показників за 2023 рік показує зменшення витрат порівняно з попереднім роком на 536 563 тис. грн., що може бути обумовлено впливом зовнішніх факторів, зокрема війни, яка спричинила падіння попиту, збої в постачаннях, потребу в економії ресурсів та скорочення обсягів виробництва.

Таблиця 2.6

Операційні витрати ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» за 2023 рік*(тис. грн)*

Назва рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	66265,00	79016,00
Витрати на оплату праці	972971,00	1179957,00
Відрахування на соціальні заходи	208904,00	255926,00
Амортизація	209480,00	247020,00
Інші операційні витрати	279111,00	511375,00
Разом	1736731,00	2273294,00

Примітка. Наведено за [47].

Виробничий план компанії містить детальний опис циклу виробництва продукції, який охоплює різні аспекти: ресурсне забезпечення, підготовка персоналу, графіки роботи, обсяги виробництва, оновлення обладнання, контроль якості, визначення потреб ринку та можливі мережі збуту готової продукції.

Також ТОВ регулярно проводить аналіз ризиків, щоб всебічно їх оцінити та знайти шляхи їх вирішення, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Крім того, важливим аспектом в діяльності СЕ БОРДНЕТЦЕ, як сучасного підприємства з міжнародними стандартами, є дотримання екологічної політики для мінімізації шкідливого впливу на довкілля. Серед основних напрямів компанії слід виділити такі: використання енергоефективних технологій для раціонального використання електроенергетичних, водних та інших ресурсів; скорочення матеріальних витрат шляхом оптимізації виробничих процесів; сортування, утилізація та переробка відходів; використання екологічно безпечних матеріалів та автоматизованих системи для зменшення викидів; дотримання міжнародних екологічних стандартів (ISO 14001) та контроль за екологічними нормами виробництва; навчання для персоналу про важливість екологічної безпеки та

впровадження культури турботи про довкілля.

Таблиця 2.7

Основні ризики для ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» та заходи з управління ними

Ризики	Заходи з управління
Економічні (зміна курсів валют, інфляція, податковий тиск, зменшення платоспроможності клієнтів)	Мінімізація впливу коливань курсу, диверсифікація бази клієнтів, розробка фінансових моделей оцінки впливу змін
Зовнішні (військові дії, нестабільність постачання ресурсів, логістичні проблеми)	Створення запасів ресурсів, залучення альтернативних постачальників, оптимізація логістичних маршрутів
Політичні (нестабільність державної політики, зміни в законодавстві)	Моніторинг змін та адаптація до них
Технологічні (відставання в технологіях, несправність обладнання, кібератаки)	Модернізація обладнання, інвестиції в <u>кібербезпеку</u> та навчання персоналу
Кадрові (зменшення кількості кваліфікованих спеціалістів, трудова міграція, зниження мотивації)	Підвищення зарплат, соціальні гарантії, навчання та тренінги для персоналу, <u>бонусні</u> програми та система мотивації
Ринкові (нові конкуренти, зниження попиту, зміни в потребах клієнтів)	Освоєння нових ринків, аналіз потреб клієнтів, підвищення конкурентоспроможності

Примітка. Сформовано автором

Ці заходи спрямовані на забезпечення екологічної відповідальності, що не лише допомагає зберегти довкілля, а й підвищити якість продукції, що значно покращує репутацію компанії та відповідає вимогам партнерів.

Отже, дослідивши та оцінивши основні складові діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА», можна зробити висновки про ефективність бізнес-планування та перспективність компанії, навіть попри виклики нестабільного зовнішнього середовища, зокрема війну. Основні прогалини пов'язані з збільшенням витрат, необхідністю ефективнішого управління ресурсами та посиленням антикризового управління, проте сучасна виробнича база, впровадження стандартів якості та екологічна безпека демонструють адаптивність та значний потенціал до зростання в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУР БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ- УКРАЇНА»

3.1. Розробка рекомендацій щодо покращення бізнес-планування для адаптації ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» до зовнішніх змін

Фундаментом для успішного ведення бізнесу є чітке планування діяльності, оскільки воно допомагає визначити основні цілі та віднайти найефективніші способи їх досягнення. Планування дозволяє дослідити ринкове середовище, оцінити потенційні загрози, розрахувати необхідні ресурси та фінансові витрати, а також сформувати стратегію розвитку з поетапним планом для досягнення успіху. Крім того, правильно оформлений план демонструє прозорість та перспективність бізнес-ідеї, що сприяє кращим можливостям для залучення партнерів та інвесторів.

Головною перевагою бізнес-планування є його здатність забезпечити швидшу адаптація до нестабільних умов, що робить його ще більш важливим. Сучасне зовнішнє середовище дуже динамічне, ми можемо побачити як щороку зростає конкуренція, з'являються нові товари та прогресує розвиток технологій. В таких умовах важливо діяти організовано та приймати раціональні рішення, щоб знизити невизначеність, уникнути збитків, а найголовніше - досягти фінансової стабільності, високого рівня конкурентоспроможності та платоспроможності на довгострокову перспективу [6, с. 85-88].

Навіть при детальному плануванні неможливо повністю уникнути помилок та несподіваних труднощів. Більше того, це може допомогти виявити недоліки заздалегідь та вчасно їх скорегувати. Проте, щоб забезпечити максимальну ефективність бізнес-планування, варто звертати особливу увагу на декілька ключових аспектів:

«- детальне дослідження ринку та аудиторії, щоб визначити актуальність продукту чи послуги;

- ефективна стратегія маркетингу, яка забезпечить хороше просування та збут, а також допоможе зайняти значну частку ринку;

- аналіз конкурентів, щоб оцінити їх переваги та недоліки і забезпечити собі високу конкурентоспроможність;

- чіткий та реалістичний фінансовий прорахунок, враховуючи резерв на непередбачені витрати та оцінку можливих економічних змін;

- оцінка всіх технічних аспектів виробництва, щоб уникнути труднощів з затримками чи зупинками процесів;

- формування висококваліфікованої команди, забезпечення чіткого розподілу обов'язків та функцій для злагодженої роботи, а також мотивування, навчання та підтримка хорошого мікроклімату серед персоналу;

- якісний контроль та моніторинг результатів, який допоможе відстежувати динаміку, аналізувати та порівнювати показники для оцінки ефективності та коригування подальших кроків» [50, с. 163].

Важливо встановити ключову мету та вже відповідно до цього розробляти покроковий план дій з вимірюваними результатами та чіткими вимогами щодо графіків, термінів, витрат, стандартів, якості та інших параметрів.

Часто планування обмежується пріоритетністю досягнення короткострокових цілей, що ускладнює стратегічне планування довгострокових перспектив для забезпечення майбутнього розвитку. Тому надзвичайно важливо під час виконання термінових операційних питань не забувати про загальний напрямок дії компанії та приділяти увагу саме довгостроковому плануванню.

Крім того, під час планування важливо залучати експертів, використовувати досвід та знання, які набуті з практики, а також вміти об'єктивно оцінювати реальний стан речей, адже теоретичні підходи, засновані на наукових методах, не завжди може забезпечити ефективну діяльність, особливо в сучасних умовах, які

характеризуються нестабільністю та динамічністю.

Проаналізувавши бізнес-план ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» були виявлені деякі слабкі сторони та прогалини в діяльності компанії, які спричинені зокрема нестабільним зовнішнім середовищем, а отже вимагають ретельного аналізу та вдосконалення для більшої адаптивності до сучасних умов.

Тому, на основі досліджень основних аспектів бізнес-планування ТОВ були розроблені рекомендації щодо покращення деяких складових для ефективнішої роботи.

Щодо кадрової політики ТОВ можна виділити декілька рекомендацій, які б забезпечили ефективнішу роботу компанії в сьогонішніх умовах зовнішнього середовища, зокрема в умовах військового стану. Основними напрямками, на які слід звернути увагу, є:

- пріоритетність збереження основного складу персоналу, особливо висококваліфікованих працівників, шляхом розробки програм з додатковою підтримкою, адже враховуючи зменшення кількості кадрів у 2023 році, важливо забезпечити стабільність команди;
- підвищення кваліфікацій персоналу шляхом збільшення інвестицій в тренінги та програми внутрішнього навчання, особливо фокусуючись на автоматизації виробництва та нових цифрових технологіях;
- адаптивна стратегія в умовах нестабільності, зокрема гнучкі робочі умови з можливістю віддаленої роботи для працівників адміністративного складу, що зменшить витрати компанії;
- активна співпраця з навчальними закладами для залучення нових спеціалістів, що сформує кадровий резерв;
- розвиток системи мотивації у вигляді як матеріальних, так і нематеріальних форм заохочень персоналу;
- впровадження психологічної підтримки для працівників, які переживають стрес через війну та інші життєві труднощі;

- покращення заходів безпеки в умовах війни (тренінги з евакуацій та дій в разі надзвичайних ситуацій, оснащення укриттями та необхідними засобами, навчання з домедичної допомоги, моніторинг безпечності робочих умов);

- фінансова підтримка персоналу у вигляді соціальної допомоги при складних життєвих обставинах, а також додаткових страхових програм, зокрема медичних, які враховуватимуть ризики, пов'язані з війною [15, с. 60-72].

Отже, хоч СЕ БОРДНЕТЦЕ вже досить успішно адаптувалося до складних умов, для підвищення ефективності роботи компанії потрібно посилити заходи з безпеки та підтримки мотивації, а також впровадити гнучкі кадрові рішення.

Проаналізувавши маркетингову політику ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА», можна помітити, що компанія досить активно зміцнює позиції на ринку, проте вплив зовнішнього середовища дещо ускладнює процеси, змушуючи компанію знаходити нові підходи для підтримки конкурентоспроможності.

Перш за все, можна зосередитись на диверсифікації клієнтської бази, що допоможе розширити ринок збуту. Окрім співпраці з великими світовими брендами, варто розглянути також можливість виходу на ринок автомобілів середнього сегмента, особливо в країнах, які розвиваються. Це дасть можливість стати менш залежними від вузького кола клієнтів преміум-сегмента та розширити позиції на ринку.

Також варто розглянути розвиток співпраці у сфері електромобілів, адже можна помітити як ця тенденція серед споживачів щороку тільки збільшується. Для цього слід детально дослідити попит на складові компоненти для електромобілів на міжнародному ринку та розвивати партнерство з виробниками у цьому сегменті. Фокус уваги на продукції, яка відповідає сучасним тенденціям зростання, допоможе краще відповідати вимогам та потребам споживачів, що значно підвищить конкурентоспроможність.

Важливою складовою також може стати цифровізація маркетингових процесів та впровадження різноманітних програм для ширшого аналізу потреб

клієнтів, прогнозування попиту на продукцію, а також зміцнення зв'язків з партнерами. Крім того, варто збільшити частку інвестицій у дослідження та розробку інноваційних технологій для кабельних систем, які б відповідали сучасним екологічним стандартам.

У зв'язку з необхідністю адаптації до нових умов, коли війна вносить значні зміни в процеси діяльності компанії, важливим постало також питання щодо пошуку альтернативних шляхів логістики та її оптимізації. Для цього варто розглянути співпрацю з транспортними компаніями, які забезпечують стабільну доставку, що забезпечить стратегію резервної логістики та допоможе краще організувати безперервність роботи. Крім того, можна значно знизити витрати на транспортування, локалізуювши виробництво [7].

Ще одним аспектом є важливість гнучкого ціноутворення, яке дозволить швидко реагувати на коливання валютних курсів та зміни в собівартості продукції. Також можна розробити пакети, які включатимуть різні пропозиції з ціновими категоріями від стандартних до преміум, щоб задовольнити широке коло клієнтів.

Для вдосконалення брендингу варто також зміцнювати імідж шляхом участі у різних виставках та застосовуючи PR-кампанії, позиціонуючи себе як інноваційну компанію з відповідністю міжнародним та екологічним стандартам.

Не менш важливим є використання цифрових платформ для активнішого просування продукції. Сюди можна включити різноманітні соціальні мережі, вебінари та електронну комерцію, яка допоможе ширше охопити глобальні ринки та працювати як реклама бренду.

Отже, якщо в маркетингову стратегію ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» включити різні сценарії реагування на змінні зовнішні фактори, то це значно посилить конкурентоспроможність та допоможе зберегти лідируючі позиції на ринку [5, с. 168].

Також варто розглянути напрями покращення фінансового стану ТОВ, які б підвищили економічні показники діяльності та адаптивність до нестабільних

зовнішніх умов для забезпечення фінансової стійкості. Серед основних аспектів слід виділити:

- оптимізація витрат шляхом регулярного аудиту для виявлення неефективних затрат, впровадження модернізованих методів виробництва, які б скоротили витрати на електроенергію та робочу силу, а також забезпечення ефективного управління ресурсами для запобігання їх дефіциту або надлишку;

- підвищення продуктивності шляхом інвестицій як в навчання персоналу для підвищення їх кваліфікації, так і в дослідження та впровадження інноваційних технологій виробництва;

- збільшення доходів шляхом розширення ринків збуту, активізації маркетингових кампаній для зміцнення бренду та підвищення лояльності клієнтів, а також розширення асортименту продукції, відстежуючи тенденції у перспективних сегментах на ринку автомобільної промисловості;

- зменшення боргового навантаження шляхом реструктуризації боргів та розгляду можливостей співпраці з новими інвесторами чи інвестиційними фондами для залучення додаткового капіталу для розвитку;

- вдосконалення фінансового менеджменту шляхом впровадження нових систем обліку та контролю для забезпечення прозорості та ефективнішого управління фінансовими потоками, а також більш детальнішим плануванням з врахуванням зовнішніх змін та можливих ризиків;

- розробка антикризових стратегій щодо формування резервного фінансового фонду для непередбачених ситуацій чи економічних криз, а також розробка альтернативних сценаріїв для оперативного реагування на інфляцію, різкі зміни валютних курсів чи політичних ситуацій.

Таким чином, реалізація цих заходів допоможе посилити фінансову стійкість та рентабельність СЕ БОРДНЕТЦЕ, а також дозволить йому краще адаптуватись до змінного зовнішнього середовища, зменшивши непередбачувані фінансові ризики.

Отже, проаналізувавши ключові аспекти бізнес-планування ТОВ «СЕ

БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА», було запропоновано ряд рекомендацій, які спрямовані на адаптацію компанії до викликів сучасного бізнес-середовища. Впровадження нових методів в діяльність компанії допоможе їй у підвищенні гнучкості, забезпеченні стійкості та збереженні конкурентних позицій.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських процесів для забезпечення стійкості діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

Для стійкості будь-якої організації ключовою складовою є ефективність управлінських процесів, що набирає ще більше актуальності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. СЕ БОРДНЕТЦЕ здійснює свою діяльність у досить динамічному та висококонкурентному секторі, а отже особливо потребує постійного удосконалення управлінських підходів для підвищення адаптивності, оптимізації діяльності та забезпечення розвитку на довгострокову перспективу.

Перш за все, варто приділити значну увагу саме оперативному плануванню, адже це ключовий інструмент, який забезпечує налагодженість та безперервність усіх процесів поточної діяльності, що підвищує гнучкість та адаптивність компанії до швидких змін, які все більше спостерігаються в умовах війни та економічної нестабільності.

Суть оперативного планування полягає у розробці короткострокових планів для усіх підрозділів та компанії загалом, які б враховували терміновість виконання завдань, поточні потреби та наявні відповідних ресурсів. Це можуть бути плани на конкретну зміну, день, тиждень або місяць, які враховуватимуть поточні виробничі завдання, стан ринку, логістичні виклики та інші динамічні зміни.

Після планування важливо забезпечити контроль за їх чітким виконанням та регулюванням за потреби. Для такої організації та моніторингу розробляється певна система правил, політик та процедур, а також бюджетів, які разом визначають та

формують головний зміст задачі.

Взагалі оперативне планування може використовуватись в усіх аспектах діяльності компанії, проте серед основних компонентів слід виділити такі:

- виробниче планування, яке вирішує виконання завдань у короткі терміни;
- маркетингове планування, яке реагує на зміни попиту та ринку загалом;
- фінансове планування, яке управляє всіма витратами та оптимізує їх;
- інвестиційне планування, яке вирішує питання оновлення виробничих потужностей.

Важливість оперативного планування для діяльності ТОВ зумовлена постійним впливом зовнішнього середовища, яке вимагає вирішення питань щодо:

- гнучкості та адаптації для підтримки безперервності процесів та вчасних виконань замовлень;
- оптимізації фінансових, матеріальних та людських ресурсів для зменшення витрат та підвищення продуктивності,
- швидкості прийняття рішень керівництвом, враховуючи поточну ситуацію, для мінімізації затримки процесів;
- стабільності в кризових ситуаціях та розробки чіткого плану дій на випадок різних обставин.

Для забезпечення ефективнішого оперативного планування діяльності СЕБОРДНЕТЦЕ варто запропонувати такі заходи:

- впровадження цифрових інструментів та автоматизованих систем планування на основі використання штучного інтелекту, які забезпечать швидкий аналіз даних в реальному часі, прогнозування поточних потреб та необхідні корективи планів в залежності від зовнішніх змін;
- утворення чітких взаємозв'язків між політиками, процедурами та бюджетами усього підприємства для синхронізації підрозділів та злагодженої спільної роботи;
- регулярні оперативні наради та зустрічі для аналізу поточного стану

діяльності підприємства, виконаних завдань, прогалин та необхідних поправок для корегування подальших планів;

- розробка альтернативних сценаріїв з різними варіантами можливості розвитку подій для врахування всіх потенційних ризиків та забезпечення швидкого реагування у разі їх настання;

- підвищення кваліфікації персоналу, особливо адміністративного складу, для вдосконалення знань, вмінь та методик щодо оперативного управління та кризового менеджменту [22, с. 257–261].

Впровадження запропонованих заходів допоможе ТОВ підвищити свою стійкість в сучасних складних умовах, зберегти конкурентні позиції та забезпечити високу ефективність управлінських процесів для безперервного виконання стратегічних завдань.

На основі проведеного *SWOT*-аналізу діяльності СЕ БОРДНЕТЦЕ можна також запропонувати низку рекомендацій для вдосконалення управлінських процесів, які посилюватимуть сильні сторони компанії та допоможуть зменшити негативний вплив загроз. Серед основних з них варто виділити:

- створення спеціалізованих команд для роботи з міжнародними проектами, які будуть забезпечувати ефективне управління щодо адаптації продукції на нові ринки, контролю якості, термінів виконання та бюджету для чіткої взаємодії з міжнародними партнерами;

- посилення фінансового менеджменту шляхом співпраці з фінансовими установами для можливостей доступу до нових грантів чи підтримки для інноваційного розвитку компанії;

- посилення інноваційної політики шляхом розробки мотивації для працівників за генерування ідей щодо вдосконалення виробничих технологій, а також розвиток партнерства з науково-дослідницькими установами для тестування нових методів виробництва, щоб відповідати науково-технічному прогресу та залишатись лідером у своїй сфері;

- вдосконалення брендингу шляхом створення інтерактивної онлайн-платформи для клієнтів, які мали б змогу ознайомитись з продукцією та її перевагами, що значно підвищить впізнаваність бренду та розширить можливості партнерства;
- розширення системи ризик-менеджменту, особливо щодо змін у законодавстві та регуляторних умовах;
- впровадження програм обміну досвідом як в компанії між підрозділами, так і шляхом пошуків можливостей за її межами, для покращення комунікації та підвищення ефективності управлінських рішень.

Також важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності ТОВ може стати функціонально-вартісний аналіз, який допомагає оптимізувати процеси шляхом аналізу граничних норм витрат ресурсів та потужностей та підбору найефективніших технічних рішень щодо виробництва. Це дозволить виявити зайві витрати на ранньому етапі, знизити собівартість продукції та підвищити її якість, а також зменшити непрямі витрати на постачання та збут не лише основної продукції, а й відходів виробництва. Крім цього, цей підхід допомагає знайти оптимальні джерела фінансування та забезпечити їх ефективне використання.

Таким чином, впровадження функціонально-вартісного аналізу може охопити всі етапи інноваційного процесу, забезпечити економічну ефективність, комплексний розвиток усіх сфер діяльності СЕ БОРДНЕТЦЕ, зниження ризиків та досягнення стійкості.

Загалом, важливим аспектом для підвищення ефективності управлінських процесів для ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» є постійне впровадження нових інформаційних технологій як в етапи виробництва, так і в управління діяльністю всією компанією. В сучасному бізнес-середовищі це невід'ємна частина успішного та стійкого функціонування підприємства, адже це дозволяє значно підвищити продуктивність, налагодити синхронізований та безперервний процес виробництва, зміцнивши конкурентні переваги та імідж компанії [12, с. 14-21].

Автоматизовані системи планування, моніторингу та управління діяльністю, сучасні системи бухгалтерського обліку, спеціалізовані програми для вдосконалення методів управління персоналом - все це дозволяє автоматизувати процеси документообігу, облікові операції щодо руху коштів, облік кадрів та виробниче планування, тобто інтегрувати управлінські та виробничі процеси в єдину базу для можливості детального аналізу взаємозв'язків між всіма показниками. Така система забезпечує якісне планування та контроль, що сприяє мінімізації ризиків неточностей та помилок у процесах обробки інформації, формує звітності, а також забезпечує швидкий аналіз даних та підвищений захист інформації. Крім того, така автоматизація процесів оптимізує витрати та ресурси, створює чіткі графіки виконання завдань та забезпечує прозорість, що позитивно впливає на прийняття управлінських рішень та дозволяє ефективно втілювати стратегічні ініціативи компанії.

Також важливу роль в забезпеченні стійкості та розвитку діяльності ТОВ відіграє комплексна система управління конкурентоспроможністю та налагоджений механізм її підтримки. В цьому аспекті передбачено покращення систем управління конкурентними перевагами та підвищення цінності продукції шляхом формування стратегічних цілей розвитку компанії, враховуючи внутрішні чинники та вплив змін зовнішнього середовища. Важливо, щоб управління цими факторами відбувалось в синергії з загальними цілями компанії та на всіх рівнях її діяльності (оперативному, тактичному та стратегічному) [11, с. 10-15].

Тобто, для підтримки конкурентоспроможності необхідно забезпечити покращення управлінських процесів на всіх рівнях діяльності, реалізуючи заходи з покращення якості продукції, оптимізації витрат, модернізації виробництва, вдосконалення інформаційної діяльності, маркетингової та конкурентної стратегії, а також активізації інноваційно-інвестиційної діяльності.

Для моніторингу ефективності впровадження такої системи найкраще використовувати різноманітні методи, основними з яких можуть бути: аналіз

досягнутого рівня, прогнозування та визначення перспектив розвитку, виявлення інтегрального показника конкурентоспроможності.

Підсумувавши, можна сказати, що для підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення стійкості діяльності СЕ БОРДНЕТЦЕ важливими кроками є цифровізація системи комунікацій, оптимізація рівнів управління шляхом делегування повноважень щодо вирішення питань різного характеру, системний моніторинг ключових показників ефективності, гнучкий механізм планування, розвиток лідерських навичок та соціальної відповідальності шляхом навчання, підтримки та мотивації персоналу.

Отже, використовуючи комплексний підхід для вдосконалення усіх аспектів діяльності ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА», можна досягти ефективного функціонування компанії, її адаптивності до нестабільних умов, а також економічного зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах ринкової економіки досягнення успіху для будь-якої організації неможливе без чіткого та ефективного планування діяльності. Особливої уваги потребує бізнес-планування, яке визначає ключову стратегію розвитку підприємства, а також забезпечує його адаптацію до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Бізнес-план стає ключовим інструментом управління, який дозволяє аналізувати ризики, оцінювати перспективи, визначати необхідні ресурси та приймати оптимальні рішення для досягнення запланованих цілей.

Бізнес-план - це документ, який містить комплекс дій та заходів, спрямованих на досягнення максимального прибутку, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації. Його мета полягає у створенні єдиної концепції розвитку підприємства, яка дозволяє моніторити, аналізувати та коригувати діяльність у відповідь на зміни бізнес-середовища. Такий підхід забезпечує гнучкість, ефективне використання ресурсів та швидку адаптивність до нових викликів.

Розробка бізнес-плану включає три основні етапи: підготовчий етап, розробку основного документу та його презентацію. Кожен етап передбачає використання системного підходу, врахування специфіки діяльності підприємства, аналіз поточного ринку, конкурентів та ресурсного потенціалу. Бізнес-план дозволяє оцінити фінансові витрати, терміни окупності, очікуваний прибуток і визначити ефективність від реалізації проекту.

При створенні бізнес-плану важливо дотримуватись загальновизнаних правил та методик, а також забезпечити відповідність структурі, розробленій Міністерством економіки України. Документ має бути чітким, структурованим і відповідати основним критеріям, таким як реалістичність, гнучкість, обґрунтованість та відповідність стратегічним цілям.

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА», дочірнє підприємство німецької компанії *Sumitomo Electric Bordnetze*, яке спеціалізується на виробництві електричних кабельних мереж для автомобільної промисловості. Основними партнерами компанії є відомі автовиробники, такі як *Volkswagen, Audi, Porsche*, що зумовлює високу відповідальність за якість продукції та відповідність міжнародним стандартам.

В ході дослідження було проведено аналіз організаційної структури компанії, яка забезпечує ефективну координацію всіх напрямків діяльності. Було виявлено, що підприємство впроваджує міжнародні стандарти якості ISO 9001:2015 та IATF 16949, що забезпечує стабільність процесів виробництва і відповідність вимогам глобальних ринків. Однак, через вплив пандемії та війни, компанія зіткнулася із значним зменшенням чисельності працівників і тимчасовим зниженням виробничих потужностей.

Аналіз маркетингової політики ТОВ показав, що компанія працює з міжнародними партнерами, однак потребує розширення ринків збуту. Важливими кроками є підвищення активності у просуванні продукції, покращення системи аналізу ринкових тенденцій та зміцнення бренду на міжнародній арені.

Фінансовий аналіз показав залежність компанії від впливу зовнішніх факторів та необхідність впровадження заходів щодо зменшення боргового навантаження, залучення нових інвестицій і оптимізації операційних витрат для забезпечення фінансової стійкості.

Виробничий аспект компанії демонструє високий рівень технологічного оснащення та впровадження інноваційних рішень, а екологічний - підтверджує відповідальність підприємства у сфері охорони довкілля.

Також було проведено SWOT-аналіз діяльності СЕ БОРДНЕТЦЕ, який дозволив детально оцінити його сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості й загрози. Крім того виявлено, що компанія успішно реалізує механізми управління ризиками.

Отже, загалом ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» успішно функціонує навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища завдяки адаптивним управлінським рішенням, але потребує подальшого вдосконалення.

На основі результатів аналізу, наведених в другому розділі, було розроблено низку рекомендацій щодо вдосконалення процедур бізнес-планування та пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських процесів для забезпечення стабільності діяльності товариства.

Для збереження основного складу кадрів було запропоновано вдосконалення програм навчання, підвищення кваліфікації та системи мотивації персоналу, а також посилити заходи з безпеки та впровадити гнучкі кадрові рішення.

Рекомендації щодо маркетингового аспекту зосереджені на розширенні ринків збуту, посиленні брендингу та впровадженні активної маркетингової стратегії. Також зроблено акцент на розвиток сегменту електромобільних компонентів, участь у міжнародних виставках та збільшення обсягу інвестицій у цифровий маркетинг.

З метою посилення фінансової стійкості компанії рекомендовано оптимізувати витрати, зменшити боргове навантаження через реструктуризацію кредитів, а також залучити додаткові інвестиції для підтримки основних процесів.

Отже, реалізація запропонованих заходів допоможе ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА» адаптуватися до нестабільних зовнішніх умов, покращити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток на довгострокову перспективу.